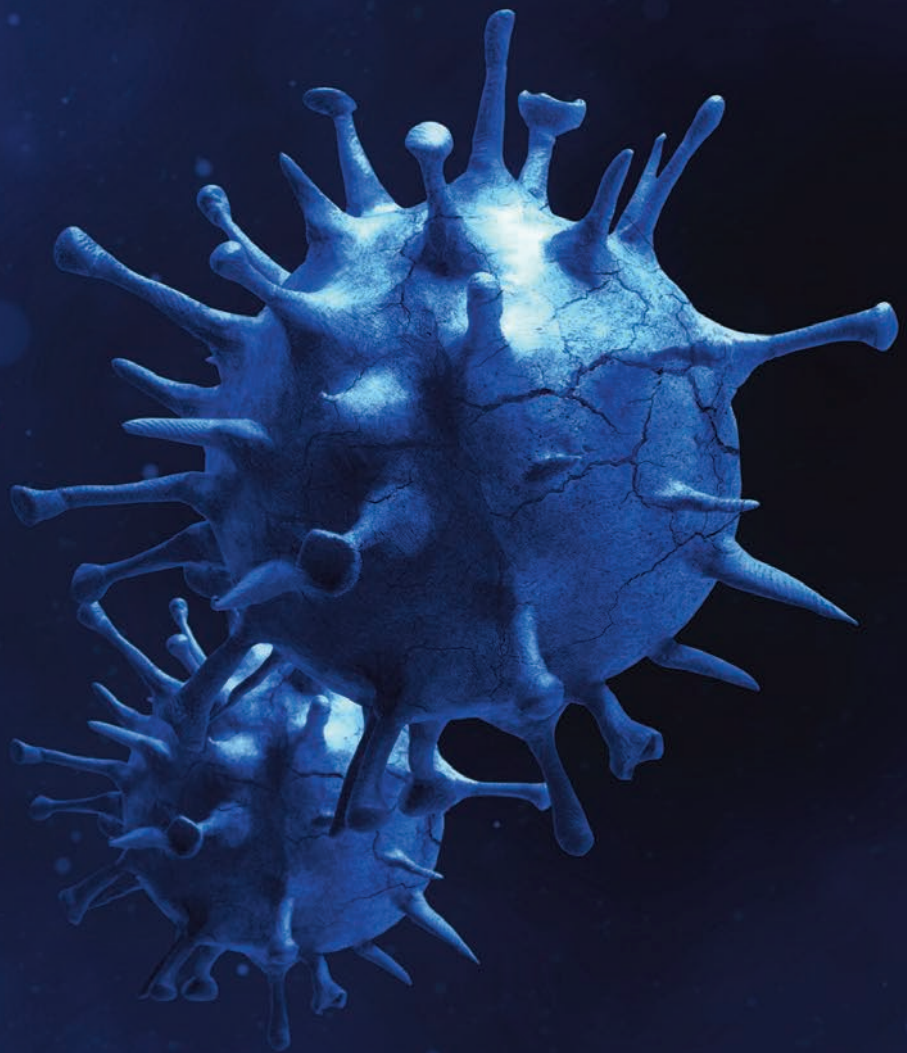


COVID-19: propostas para assegurar a continuidade das operações



Design e diagramação

Departamento de Marketing e Comunicação
Management Solutions - Espanha

Fotografias

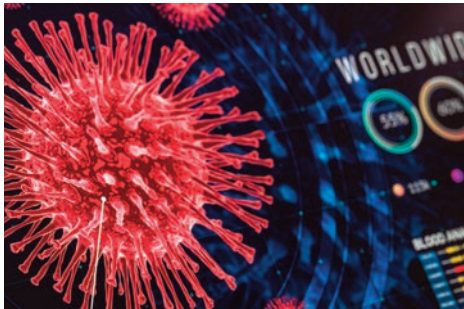
Arquivo fotográfico da Management Solutions
iStock

© Management Solutions 2020

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, distribuição, comunicação ao público, no todo ou em parte, gratuita ou paga, por qualquer meio ou processo, sem o prévio consentimento por escrito da Management Solutions.

O material contido nesta publicação é apenas para fins informativos. A Management Solutions não é responsável por qualquer uso que terceiros possam fazer desta informação. Este material não pode ser utilizado, exceto se autorizado pela Management Solutions.

Índice



Introdução

4



Medidas adotadas e implicações

12



Propostas para assegurar a continuidade das operações

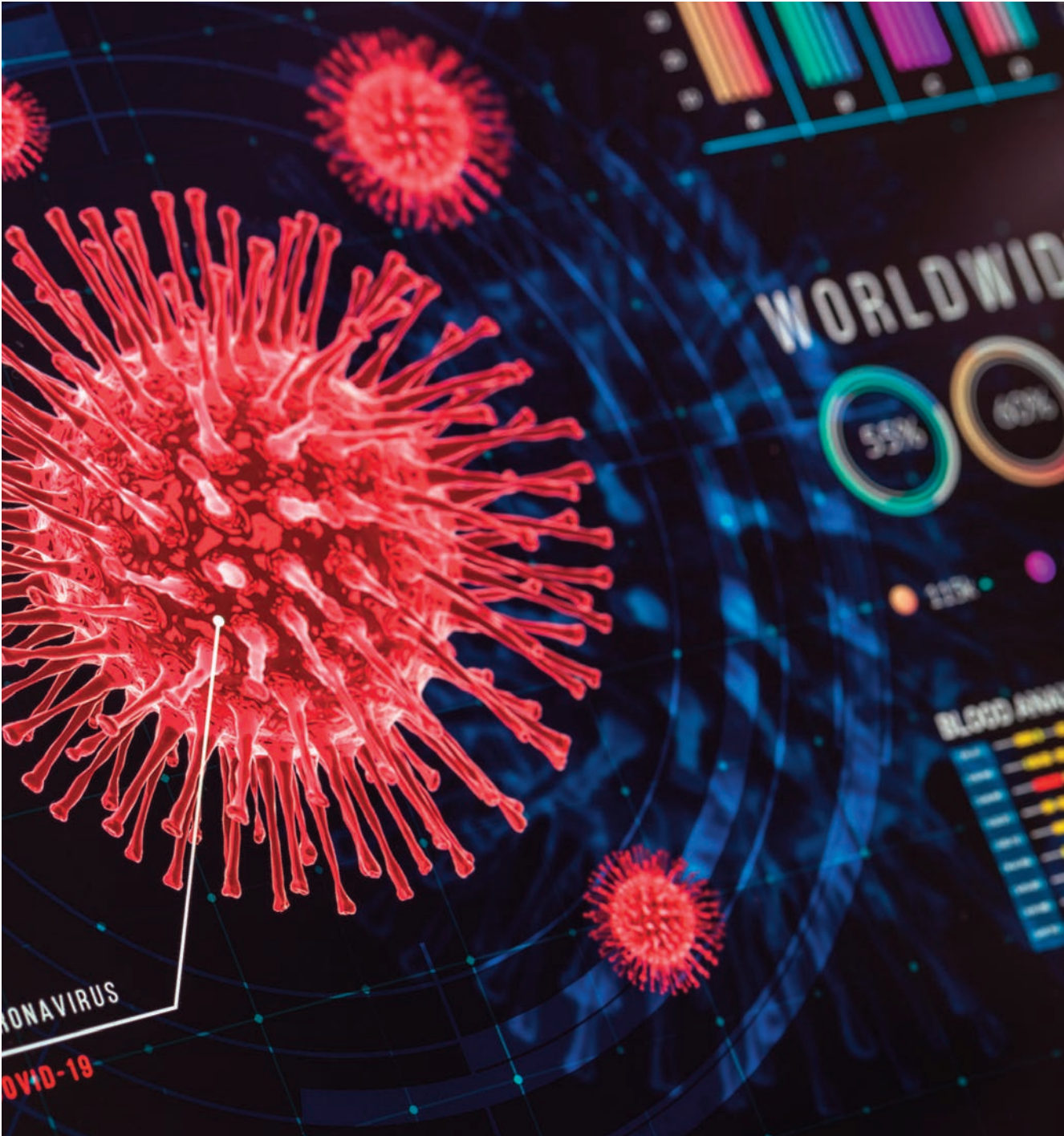
16



Reflexões finais

26

Introdução



Em 31 de Dezembro de 2019, o escritório chinês da Organização Mundial de Saúde (OMS) foi informado da detecção de uma pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, na província de Hubei. Após relacionar este novo coronavírus a outros já conhecidos, como o SARS e o MERS, o mesmo foi denominado SARS-CoV-2 e a doença que ele provoca, COVID-19. Em 30 de Janeiro, tendo detectado o surto do vírus em outros países fora da China, a OMS declarou uma Emergência de Saúde Pública Internacional¹.

Em 11 de março de 2020, após 118.000 casos terem sido notificados em 114 países, o coronavírus foi declarado como uma pandemia, para que os governos de todo o mundo tomassem as medidas necessárias para conter a sua propagação². Apenas duas semanas depois, a escala do impacto desta pandemia já era de mais de 400.000 casos confirmados de infecção pelo SARS-CoV-2 e mais de 18.000 mortes num total de 196 países. Desde então, a SARS - CoV - 2 continua a cruzar fronteiras e mantém uma taxa de crescimento exponencial, duplicando o número de pessoas infectadas a cada poucos dias em muitos países.

A fim de mitigar os efeitos relacionados à propagação da pandemia, os governos foram forçados a agir rapidamente, desenvolvendo medidas urgentes para conter o vírus, como a implementação de restrições à liberdade de circulação dos cidadãos ou o controle e fechamento de fronteiras. Algumas das medidas mais restritivas implementadas até à data foram tomadas pelos governos europeus de Itália, Espanha e França.

Tudo isto, além de ser uma grave crise de saúde, está provocando graves consequências para a economia mundial. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), quantificar o impacto económico da actual situação pandémica devido ao novo coronavírus é complexo, resultando em grande incerteza sobre as perspectivas económicas e riscos associados de deterioração. Isto pode comprometer tanto o crescimento económico como a estabilidade financeira³.

As primeiras consequências foram refletidas em exemplos como os abaixo:

- ▶ A forte queda no mercado acionário desde a data de identificação do surto (31 de dezembro de 2019). Alguns dos principais índices sofreram quedas de mais de 30%: Dow Jones (~36%), Nikkei (~30%), FTSE (~34%), Euro Stoxx (~36%)⁴.
- ▶ A redução por parte das companhias aéreas do número de voos, como resultado do fechamento das fronteiras (os EUA, por exemplo, impuseram restrições ao tráfego aéreo a partir da Europa).
- ▶ A queda dramática na venda de automóveis (a China observou, por exemplo, queda de 92% nas vendas de automóveis em comparação com o mesmo período do ano passado, nas duas primeiras semanas de fevereiro)⁵.

Como alerta o FMI, além de políticas económicas e medidas fiscais específicas, a implementação de políticas de estabilidade monetária e financeira adequadas será vital para ajudar a sustentar a economia mundial⁶. Por consequência, governos, bem como várias autoridades supranacionais (por exemplo, BCE, ABE ou AEVMM) e nacionais (por exemplo, BoE e Fed), estão adotando medidas para reduzir o impacto sobre a economia real, tais como a suspensão de pagamentos hipotecários, diferimentos fiscais flexíveis para as PME e para trabalhadores autónomos, ou a flexibilização de certos requisitos de supervisão, entre outros. Estes tipos de medidas estão sendo adotadas com diferentes intensidades na Europa, nos EUA e na América Latina.

Finalmente, tanto a ameaça à saúde, representada pela propagação do novo vírus, como as medidas de contenção adotadas pelas autoridades, representam uma séria ameaça para a continuidade das operações comerciais.

O declínio drástico na procura de produtos e serviços, devido às restrições à livre circulação de pessoas e ao fechamento de lojas está acarretando fortes pressões de liquidez sobre as empresas. Em alguns setores, as cadeias de abastecimento também estão sendo seriamente afetadas. Por outro lado, o cumprimento das medidas de confinamento domiciliar pressiona fortemente as suas infraestruturas de comunicações, aumentando o desafio de gestão massiva das novas formas de trabalho remoto (teletrabalho), ao mesmo tempo em que se estabelecem e monitoram medidas para mitigar as ameaças à saúde dos colaboradores.

Para enfrentar este cenário adverso e garantir a continuidade de suas operações, as empresas devem realizar planos de choque em múltiplas frentes (Organização e Recursos Humanos, Tecnologia, Instalações, Fornecedores e Comunicação) de forma coordenada, sob um modelo de governança que gere a crise.

Este documento fornece uma visão geral das medidas adotadas pelas instituições, concentrando-se na Europa e nas Américas, assim como algumas das principais implicações que terão as mesmas nos diferentes setores da economia e, especificamente, no setor financeiro. Após esta revisão geral, o principal objetivo do documento é oferecer propostas de ação concretas destinadas às empresas para facilitar a gestão da crise e assegurar a continuidade de suas operações.

¹ Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19).

² WHO characterizes COVID-19 as a pandemic.

³ Monetary and Financial Stability During the Coronavirus Outbreak.

⁴ Bloomberg: Dow Jones [1]; Nikkei [2]; FTSE [3]; Euro Stoxx [4].

⁵ China Car Sales Slump 92% in First Half of February on Virus.

⁶ Monetary and Financial Stability During the Coronavirus Outbreak.

Medidas adotadas e implicações



Medidas orientadas à contenção da pandemia⁷

A rápida disseminação do vírus entre os cidadãos, derivada de sua natureza altamente contagiosa e da existência de longos períodos de incubação que podem ser assintomáticos, levou governos de diferentes países a adotarem medidas extremas para controlar a propagação, através de fortes restrições à liberdade de movimentação (proibição de deslocamentos não essenciais, quarentenas, confinamentos, suspensão do ensino presencial em escolas, cancelamento de eventos, fechamento de estabelecimentos abertos ao público que não sejam de primeira necessidade, fechamento de fronteiras, entre outros). Simultaneamente, eles promoveram canais de comunicação extraordinários para evitar a desinformação e pânico.

Nesse sentido, observa-se uma reação em cadeia, com os governos adotando medidas mais restritivas, tanto no tipo de medidas quanto no tamanho da população afetada, à medida em que a ameaça em cada país e em países vizinhos se torna mais evidente.

Cabe destacar que as medidas de restrição à liberdade de circulação dos cidadãos, bem como a paralização de atividades econômicas que não são de necessidade primária, apresentam diferentes níveis de intensidade em cada país, dependendo do nível de propagação da pandemia, embora as medidas estejam em constante evolução:

- ▶ Até este momento fora da Ásia, os países europeus foram os mais afetados pela pandemia e, portanto, os primeiros a adotar medidas restritivas. Os governos emitiram várias disposições comuns, tal como a suspensão da educação presencial ou restrições à atividade comercial e atividades e estabelecimentos de lazer, culturais, atividade hoteleira e restaurantes ou reuniões em locais de culto e celebrações de cerimônia civil e religioso.
- ▶ No caso dos EUA, o Governo Federal emitiu recomendações aos cidadãos e governos estaduais para reduzir a probabilidade de contágio (por exemplo, ficar em casa em caso de presença de sintomas ou evitar reuniões com mais de 10 pessoas), assim como recomendações aos

governadores estaduais, para que, caso detectado algum contágio nas instalações escolares ou em qualquer estabelecimento onde ocorra aglomeração de pessoas, seja ordenado seu fechamento⁸. Além disso, a nível estadual, podem ser tomadas medidas mais restritivas, como por exemplo, a medida de confinamento adotada na Califórnia, isolando indefinidamente 40 milhões de pessoas⁹.

- ▶ Na América Latina, as medidas que os governos estão adotando em geral são semelhantes às revisadas acima, como o fechamento de centros educacionais em todos os níveis, e o controle ou fechamento de fronteiras às pessoas procedentes dos países mais afetados pelo contágio.

Além das medidas de contenção, os governos também adotaram medidas para reduzir o impacto socioeconômico previsto pela gestão sanitária do surto de SARS-CoV-2 e dos esforços para manter a quarentena.

Nesse sentido, vários países europeus tomaram medidas para garantir o fornecimento de serviços básicos (água, gás e eletricidade e - em alguns países, como a Espanha - tecnologia) para setores vulneráveis da população. Adicionalmente, com diferentes intensidades e dependendo da geografia, estão sendo aplicadas medidas específicas de apoio econômico ou financeiro, dentre as quais se destacam:

- ▶ A aplicação de moratórias no pagamento de hipotecas para setores vulneráveis da população em países como Espanha ou Itália.
- ▶ Adiamento do pagamento de impostos e criação de linhas de crédito específicas para PMEs e trabalhadores autônomos, com foco nos setores mais afetados, em países como Espanha, Itália, França, Alemanha e EUA.

⁷ As medidas analisadas nesta sessão estão atualizadas na data de 25 de março de 2020.

⁸ Coronavirus Guidelines for America

⁹ Executive order N-33-20 - Stay home except for essential needs.

- ▶ Medidas destinadas a mitigar o aumento do desemprego e suas consequências, como a aplicação de incentivos às empresas para a manutenção de postos de trabalho, a proibição na Itália de determinadas demissões durante um período de 9 semanas, com responsabilidade do Estado pelos salários durante esse período, a concessão de benefícios contributivos de desemprego aos trabalhadores afetados e a flexibilidade do ajuste temporário dos mecanismos de atividade para evitar demissões, incluindo a adoção de ERTes (Expedientes de Regulação Temporários de Emprego), como é o caso na Espanha e na França, ou a redução da jornada de trabalho.

Medidas com implicações ao setor financeiro¹⁰

Nesse contexto, o setor financeiro desempenha papel fundamental como canalizador de crédito para a economia real, transmitindo decisões de política monetária e concedendo tratamento preferencial aos grupos mais afetados pela crise, flexibilizando as condições dos empréstimos concedidos anteriormente, assim como conceder novos créditos sob as garantias e moratórias públicas.

Na Europa e na América do Norte, em um cenário de taxas de juros baixas como o atual, os bancos centrais possuem uma margem de ação menor na adoção de medidas de política monetária, embora o Federal Reserve (Fed) e o Banco da Inglaterra (BoE) tenham tomado medidas para reduzir suas taxas de juros. Da mesma forma, os bancos centrais estão concentrando seus esforços para injetar liquidez no sistema, por meio da compra de títulos de dívida, ações conjuntas de vários bancos centrais (Fed, Canadá, Inglaterra, Japão, Suíça e Banco Central Europeu), como a redução do preço dos swaps de

liquidez em dólares americanos ou a realização de swaps de títulos do governo.

Por outro lado, como resultado do surto de Corona vírus, as instituições financeiras enfrentam uma situação de estresse, com um impacto severo em capital, liquidez e nos principais riscos enfrentados pelas instituições financeiras (ver figura 1).

Devido a tudo isso, os reguladores e supervisores financeiros vêm publicaram medidas de vários tipos para esclarecer o arcabouço de ação que as instituições financeiras têm para continuar operando nas circunstâncias atuais e favorecer a instrumentalização de garantias e moratórias públicas.

As medidas de regulação e de supervisão do setor financeiro como consequência do COVID-19 podem diferir em diferentes geografias, embora todos tenham os mesmos objetivos. A título de exemplo, as principais medidas adotadas com foco (mas não apenas) na região europeia são apresentadas abaixo:

- ▶ **Medidas com impacto no capital e na liquidez:** a nível europeu, a liberação do colchão de capital, a flexibilização do colchão de capital anticíclico, a flexibilização dos requerimentos de capital regulatório (por exemplo, através do uso parcial de instrumentos de capital de menor qualidade, como o Common Equity Tier 1 -CET 1-, com o objetivo de atender aos requisitos de Pilar 2), bem como o índice de cobertura de liquidez (LCR). Adicionalmente, a EBA e o BCE recomendam que todas as entidades tirem proveito das disposições transitórias previstas para reduzir o seu impacto no capital.

¹⁰ As medidas analisadas nesta sessão estão atualizadas na data de 25 de março de 2020..

Figura 1: impacto em capital, liquidez e principais riscos



Fonte: elaboração própria.

▶ **Flexibilização no tratamento de non performing loans:** aplicação de forma flexível das diretrizes europeias sobre NPL, aplicação de um tratamento preferencial para exposições sujeitas a garantias e moratórias acima do nível mínimo esperado de provisões, recomendação para priorizar a análise de exposições individuais que tiveram um impacto significativo imediatamente na identificação das exposições em default e, aceitação de que as condições estabelecidas nas moratórias não levarão necessariamente à reclassificação de qualquer empréstimo na definição de refinanciamento.

▶ **Cálculo de provisões segundo o IFRS 9:** do ponto de vista metodológico, os reguladores europeus propõem dar maior peso a uma perspectiva estável, com base na experiência histórica das entidades na estimativa de perdas de crédito de longo prazo. O BCE também fornecerá cenários macroeconômicos centrais para facilitar o cálculo de provisões e, por sua vez, a EBA considera que as moratórias públicas ou privadas não devem ser consideradas em si mesmas como um gatilho automático para um aumento significativo do risco de crédito.

▶ **Relatório de supervisão:** o BCE, a EBA, a ESMA e o BoE forneceram às instituições de crédito uma certa margem de atuação nas datas de emissão de alguns relatórios de supervisão, com o objetivo de que as instituições possam se concentrar na continuidade das operações.

▶ **Exercícios de supervisão e inspeção:** na União Europeia, o BCE adiou por 6 meses, passíveis de revisão, os prazos relacionados às inspeções já realizadas (por exemplo, implementação de medidas corretivas pelas entidades e emissão de decisões de TRIM). Além disso, os calendários serão revisados com cada entidade no âmbito do diálogo de supervisão.

▶ **Exercícios regulatórios de teste de estresse:** a Autoridade Bancária Europeia (EBA) adiou o exercício planejado deste ano para 2021, mas está prevista a realização de um exercício de transparência adicional em 2020, para fornecer informações atualizadas aos participantes do mercado sobre exposições bancárias e a qualidade de seus ativos. O BoE, por sua vez, anunciou o cancelamento do teste de estresse de 2020.

▶ **Medidas de regulamentação e supervisão do mercado de ações:**

- A Autoridade Europeia de Mercados e Valores Mobiliários (ESMA), nessa mesma linha, considera que os emissores de instrumentos financeiros, em suas estimativas de perdas de crédito sob o IFRS 9, devem levar em consideração a natureza do choque econômico causado pelo COVID-19 e o impacto que as medidas de apoio econômico terão no risco de crédito ao longo da vida dos instrumentos financeiros. As

projeções poderão ser baseadas em informações históricas.

- Em alguns países, como a Espanha, restrições temporárias foram estabelecidas para constituir ou aumentar posições curtas em ações listadas. Na mesma linha, a Autoridade Europeia de Mercados e Valores Mobiliários (ESMA) anunciou a exigência temporária de que detentores de posições curtas líquidas em ações negociadas em mercado regulamentado da União Europeia (UE) notifiquem à autoridade nacional competente se a posição curta atingir ou exceder a 0,1% do capital social emitido.

- Adicionalmente, a ESMA emitiu recomendações com relação à divulgação de informações ao mercado, a apresentação de relatórios financeiros, a gestão de fundos e o planejamento da continuidade das operações (planos de contingência).

▶ **Recomendação geral para a implementação de planos de contingência:** A recomendação para implementar planos de contingência para garantir a continuidade das operações e minimizar os possíveis efeitos adversos da pandemia, foi assinada por outros órgãos, tanto na Europa como na América, como por exemplo o Banco Central da Alemanha (BaFin), Conselho Federal de Análise de Instituições Financeiras (FFIEC) nos EUA, e a Comissão para o Mercado Financeiro (CMF) no Chile.



Propostas para assegurar a continuidade das operações



A magnitude da crise decorrente do COVID 19 e a rapidez com que seus impactos são percebidos exigem a implementação imediata de linhas de ação das empresas para garantir a continuidade de suas operações.

Com esse objetivo, essas medidas devem ser estruturadas em torno de um plano de continuidade de negócios que aborde três áreas de ação (conforme a figura 2):

- ▶ O estabelecimento de uma estrutura de governança de crises (em nível estratégico, tático e operacional) para tomadas de decisão ágeis, eficazes e coordenadas.
- ▶ A determinação de possíveis impactos no nível de serviço e estratégias de mitigação, que garantam a continuidade do negócio e de processos críticos, assim como a adaptação da empresa ao novo contexto.

- ▶ Geração de planos de ação transversais, cujo papel seja garantir os meios e a logística requeridos pelas estratégias de continuidade dos processos críticos.

Nas seções a seguir, serão abordadas determinadas medidas para cada um dos eixos de atuação citados.

Modelo de governança

Um dos primeiros passos a serem dados, seria abordar o desenho e a implementação de um modelo de governança, que tenha como objetivo garantir a unidade e a coerência na tomada de decisões.

Para isto, conforme mencionado anteriormente, seria necessário definir a estrutura em nível estratégico, tático e operacional para coordenar a gestão de continuidade das operações:

Figura 2: âmbitos de atuação



- ▶ A nível estratégico, o modelo de governança abordaria a criação de um Comitê de Crise COVID-19, composto pelo CEO e outros membros do Comitê Diretivo. Esse comitê assumiria a gestão da crise provocada pelo surto em primeira instância e coordenaria os diferentes grupos de trabalho. Além disso, o Comitê revisaria a situação das operações diariamente e aprovaria ações e respostas a novos eventos (novas instruções das autoridades de saúde, incidentes críticos que surgiram etc.).
- ▶ A nível tático, seria apropriado estabelecer grupos de trabalho que garantissem o funcionamento adequado dos meios de produção (Organização e Pessoas, Tecnologia, Instalações e Fornecedores, além de coordenar a Comunicação). Esses grupos de trabalho definiriam ações específicas, em coordenação com as áreas de negócios e suporte das empresas.
- ▶ Finalmente, em nível operacional, cada uma das áreas relevantes de negócio e suporte avaliaria os impactos e as principais fraquezas dos processos críticos derivados da crise e definiria planos de ação específicos que favoreceriam a continuidade das operações em suas diferentes áreas de atuação – tudo isso em coordenação com os grupos de trabalho – para assegurar a execução rápida e eficiente dos planos de ação aprovados pelo Comitê de Crise.

Impactos e estratégias na continuidade das operações

As medidas de contenção adotadas pelas autoridades terão dois impactos fundamentais na continuidade das operações. Por um lado, esperam-se diminuições significativas na demanda de produtos e serviços - exceto para aqueles que são de necessidade primária e pelos quais a demanda poderia até aumentar (alimentos, produtos farmacêuticos e de saúde, tecnologia) -, o que traria potenciais dificuldades às empresas, no que diz respeito a cumprirem com suas obrigações (crise de liquidez). Por outro lado, restrições à mobilidade dos funcionários pode impactar a capacidade de manter o nível de serviço, devido às dificuldades operacionais causadas em alguns pontos da cadeia de valor.

Portanto, as empresas devem avaliar onde residem suas principais fraquezas para a continuidade de suas operações diante da pandemia e definir a estratégia para sua mitigação.

Âmbitos de atuação

As áreas de negócios e suporte devem contribuir para identificar vulnerabilidades para cada um dos processos críticos em seu escopo, bem como o status das funções associadas a esses processos críticos (recursos atuais para trabalho remoto, pessoal mínimo necessário para execução e funcionários críticos para garantir a continuidade das operações).



Figura 3: oportunidades na adaptação da oferta de produtos

Segmento	Oportunidade	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> Foco na canalização de ajudas financeiras governamentais em todos os países 	
Banco	Varejo	<ul style="list-style-type: none"> Carência para empréstimos e hipotecas Produtos vinculados a liberar equity de real estate: 're-hipoteca' Redução cobrança multas por inadimplência Reestruturação de dívida proativa para evitar mora Acesso a depósitos e produtos de poupança sem penalização Reforço de empréstimos pré-aprovados
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Linhas de liquidez de circulante Canalização de linhas de crédito de governança Empréstimos específicos para compra de material tecnológico para reforço trabalho remoto Auto renovações de linhas com mesmas condições
Financeira	Varejo	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de pré-aprovados para clientes existentes Reembolso de comissões de cartões Novos cartões revolving e pagamento a prazo para uso em supermercados Aumento de limites em cartões Extensão período de pagamento de crédito Melhoria temporária de condições em produtos
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Linhas de liquidez a Dealers (clientes e não clientes que não possam ter acesso a financiamento da marca)
Seguros	Varejo	<ul style="list-style-type: none"> Revisão coberturas por pandemia e add-ons Revisão cobertura em centros privados e upgrade Novos produtos de seguros de viagem
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Add-on prêmios por responsabilidade civil para segmentos especiais Apólices de empresa e cobertura de acesso a edifícios, etc.
Telecom	Varejo	<ul style="list-style-type: none"> Extensão planos de dados Liberação de conteúdos digitais
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Extensão banda a clientes de empresas (para garantir acesso remoto)
Energia	Gás & Eletricidade	<ul style="list-style-type: none"> Carência para clientes vulneráveis Redução cobrança multas por inadimplência
	Petróleo	<ul style="list-style-type: none"> Repercussão no preço final de combustível em postos a partir de quedas de preço do barril de petróleo Fechamento de acordos de fornecimento com grandes clientes assegurando o serviço

Fonte: elaboração própria.

As lacunas identificadas seriam priorizadas, a fim de focar as ações sobre as mesmas, estabelecendo estratégias específicas para cada área, bem como outras destinadas a garantir a logística de suas atividades, em coordenação com os planos de ação transversais à empresa (Organização e Pessoas, Tecnologia, Infraestrutura, Fornecedores e Comunicação).

A seguir, identificam-se alguns dos impactos mais relevantes por tipo de área.

Impactos no Negócio

- ▶ **Carteira de produtos:** neste contexto, aparecer oportunidades de apoiar a sociedade e gerar negócios, mitigando os impactos desta crise. Nesse sentido, as empresas deveriam planejar-se adaptando a oferta de produtos existentes, através de condições mais flexíveis, assim como, em algumas indústrias como o setor financeiro, a criação de novos produtos, que facilitem a canalização das ajudas governamentais à economia real (ver figura 3).

- ▶ **Modelo de distribuição:** as empresas devem reavaliar o modelo de serviço para o momento atual, reforçando os canais remotos (internet, call center) em detrimento aos canais presenciais. Neste sentido, a transferência de um elevado volume de operações (em número e tipologia) colocará em cheque as capacidades dos modelos remotos, sendo que seu desempenho deveria ser objeto de monitoramento permanentemente.

No caso que, dependendo do tipo de atividade, as empresas continuem desenvolvendo a atividade de forma presencial, devem ser avaliadas as concentrações e o fechamento temporário de determinados locais (por exemplo: agências bancárias). Neste caso, poderia ser considerada a viabilidade de redirecionar as pessoas que realizam o atendimento presencial ao atendimento a distância, mantendo o contato com os clientes via a modalidade de teletrabalho, garantindo a formação e infraestrutura técnica e de comunicação adequada para o trabalho remoto.

- ▶ **Plano comercial e promoção:** em função do contexto, seria aconselhável que as empresas revisassem de forma proativa seus planos comerciais, reavaliando suas campanhas e agenda comercial. Da mesma forma, um monitoramento reforçado da atividade seria necessário para uma rápida tomada de decisão, com base na evolução da situação e para aumentar a proatividade na comunicação com o cliente (por exemplo, comunicação aos clientes transmitindo tranquilidade e informações sobre como continuar interagindo com a empresa pelos canais disponíveis, sobre novos produtos ou sobre as medidas de responsabilidade social possibilitadas pela empresa).

Impactos em Riscos

- ▶ **Risco de Liquidez:** derivados dos efeitos adversos sobre a economia produzidos pela crise, é fundamental gerenciar as métricas e os indicadores de liquidez, de forma a atender às necessidades das empresas. Nesse sentido, fortalecer a revisão da situação de liquidez, estabelecer ou revisar planos de contingência de liquidez, identificar e quantificar medidas de curto prazo e fazer projeções e cenários de estresse de liquidez são algumas das medidas a serem realizadas para mitigação deste risco. Paralelamente, é necessário garantir apoio à geração de informação de gestão de forma diária para monitorar a situação de liquidez, assim como, no caso do setor financeiro, das informações regulatórias correspondentes (ver figura 4).

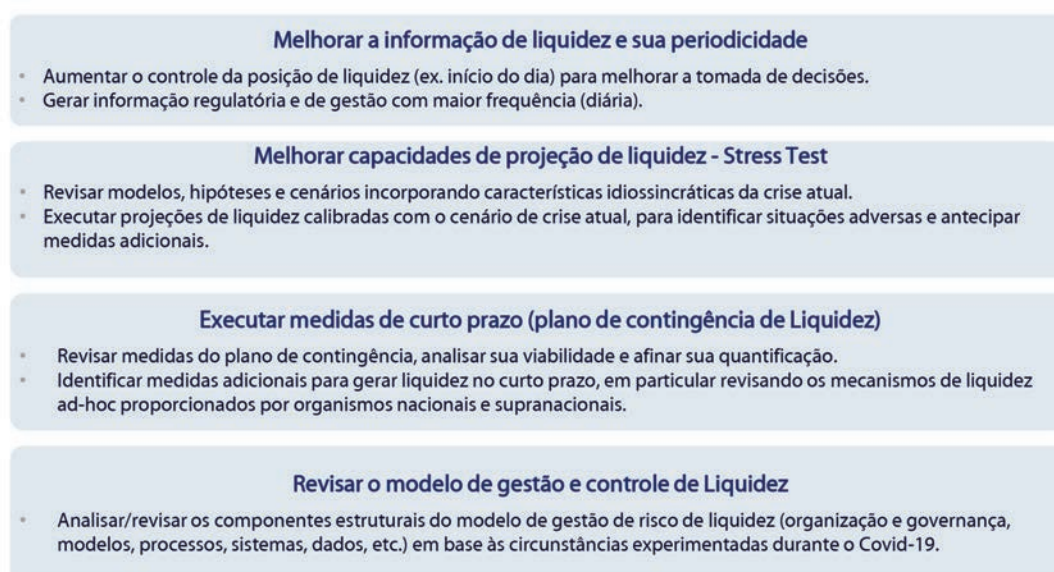
A geração de cenários de liquidez deve ser consistente com as hipóteses e metodologias de projeção de cenários de resultados e de capital desenvolvidos nas seções a seguir.

- ▶ **Risco de Crédito:** quedas significativas na demanda, juntamente com interrupções nas operações dos clientes, podem levar a uma forte deterioração de sua solvência e, portanto, a um aumento no risco de crédito da empresa. Nesse sentido, as empresas devem rever o apetite e as políticas de risco de crédito derivadas da nova situação, diferenciando as dificuldades estruturais dos clientes das dificuldades econômicas e avaliando adequadamente o impacto das ações de recuperação a serem realizadas.

Adicionalmente, conforme refletido na seção 2.2, no caso do setor financeiro, as normativas emergentes sobre solvência e tratamento de NPLs condicionarão as estimativas de capital e provisões, assim como os processos operacionais e de reporting associados.

- ▶ **Riscos não financeiros:** o funcionamento em circunstâncias excepcionais pode aumentar a vulnerabilidade das atividades a erros ou fraudes, o que determinaria a necessidade de implementar e fortalecer controles preventivos. Assim mesmo, a situação de vulnerabilidade especial em que certos grupos de clientes poderiam se encontrar, exige uma análise cuidadosa das implicações das medidas de recuperação a serem executadas, de forma que o gerenciamento de crises não levasse a um maior risco à reputação ou a incorrer em um risco de conduta (veja a figura 5).

Figura 4: linhas de ação por atividades



Fonte: elaboração própria.



Impactos em Finanças

- ▶ **Projeções de resultados:** com base nos impactos esperados nos negócios, bem como na evolução da solvência e liquidez dos clientes da empresa, seria necessário fazer novas projeções de resultados em diferentes cenários de magnitude e duração da crise.
- ▶ **Continuidade dos processos de reporting:** garantir a continuidade do reporte regulatório, de informações de gestão prioritárias (com foco no acompanhamento da produção de canais digitais) e de reporting contábil, deve ser outra prioridade da área de Finanças.
- ▶ **Impactos contábeis:** algumas medidas tomadas pelos governos, tais como moratórias de pagamentos, teriam um potencial impacto contábil no que diz respeito às provisões, resultando em alterações nos sistemas operacionais e de reporting contábil.
- ▶ **Financiamento da crise:** finalmente, seria necessário garantir o financiamento de iniciativas de reforço estabelecidas (de canais, comunicação, etc.).

Figura 5: equilíbrio na gestão dos riscos



Impactos na gestão do Risco de Liquidez

Um dos aspectos que gera mais preocupação é a gestão da liquidez, bem como a análise do risco decorrente da impossibilidade de cumprir com as obrigações no curto prazo. Nesse contexto, as empresas devem levar a cabo diferentes iniciativas destinadas a avaliar sua posição de liquidez e melhorar as informações gerenciais que possuem diariamente, realizando análises de sensibilidade e testes de estresse que facilitem a projeção da situação de liquidez sob diferentes cenários, revisitando planos de contingência para identificar e ativar medidas de melhoria de liquidez no curto prazo, bem como, nos setores regulados, gerar as informações regulatórias necessárias.

Para realizar um gerenciamento de liquidez adequado, é essencial, antes de tudo, centralizar e controlar a posição de liquidez diariamente, garantindo e facilitando tomadas de decisões oportunas. Para isso, as empresas que atualmente não estão calculando a referida posição diariamente, devem coletar as informações de maneira tática e desenvolver sistemas de suporte para a centralização de dados, enquanto se observa o desenvolvimento ágil da metodologia de cálculo da posição. Para garantir a qualidade da informação obtida, é conveniente realizar testes piloto em determinados cenários que permitem um contraste expresso da metodologia e a geração de resultados sob cenários reais para a subsequente apresentação dos resultados à direção.

Uma vez que a posição de liquidez é obtida diariamente, é essencial melhorar a capacidade de obter projeções de liquidez para diferentes horizontes temporais e sob diferentes cenários. Para isso, é necessário revisar os modelos, hipóteses e metodologias de teste de estresse disponíveis em cada entidade, adaptá-los às características idiossincráticas do contexto atual e fazer um rápido contraste da qualidade das previsões feitas e simulações de cenários de liquidez sob condições de estresse. Novamente, é possível que em primeira instância, a coleta de informações e a adaptação dos modelos e motores atuais precisem apoiar-se em soluções táticas em primeira instância, deixando o desenvolvimento de soluções mais estruturais para um estágio posterior.

A revisão do plano de contingência deve contemplar, em primeira instância, a identificação das exposições daqueles itens que podem ser mais vulneráveis devido à crise do COVID-19 (por exemplo, inadimplência ou disposição extraordinária de linhas de crédito para empresas que podem ser vistas mais afetados nesse contexto, diminuição repentina dos saldos de depósitos à vista, etc.), bem como a análise das medidas incluídas no referido plano, à luz das circunstâncias decorrentes da crise, avaliando sua razoabilidade e adequação no novo contexto, assim como a quantificação do seu potencial impacto. Da mesma forma, é necessário identificar e atualizar medidas adicionais no curto prazo, como a relevância do uso de mecanismos de liquidez ad-hoc fornecidos por organizações nacionais e supranacionais ou outras medidas potenciais relacionadas à mobilização de ativos, etc.

Finalmente, a experiência passada demonstrou a importância do monitoramento rigoroso da liquidez em situações de estresse. Portanto, diferentes órgãos supervisores exigem o monitoramento diário da liquidez sob diferentes eixos, o que requer a geração de certas informações (níveis de maturidade, informações colaterais etc.) diariamente ou, em alguns casos, intradiária. Nesse sentido, a geração diária de relatórios regulatórios e gerenciais exigirá a modificação de determinados processos da empresa, com base na definição dos parâmetros e métricas dos relatórios especificamente necessários para a análise do contexto atual. Por vezes, considerando o tempo limitado disponível, será necessário abordar a geração desses relatórios por meio de abordagens táticas, que devem contemplar a análise das fontes de informação e sua disponibilidade, analisando possíveis lacunas, a extração de informação destas fontes através da definição de proxies para cobrir possíveis limitações na informação disponível, e o desenvolvimento de processos de cálculo e relatórios. Em fase posterior, seria abordada a implementação de processos estruturais, na qual os processos de geração de informações são revisados, a geração dos relatórios definidos é automatizada e os sistemas de alerta são definidos e implementados.



Impacto na gestão do Risco de Crédito

As consequências econômicas da pandemia podem ter um impacto maior no risco de crédito, derivado da redução da atividade econômica e do ajuste da capacidade produtiva. Da mesma forma, deve-se considerar que, nesse contexto, algumas empresas e indivíduos precisam de acesso a crédito, para dispor de recursos que financiem setores e atividades que mantêm ou aumentam sua atividade produtiva.

Nos distintos âmbitos geográficos foram adotadas diferentes medidas, com o objetivo mitigar o impacto no risco de crédito, dentre as quais destacam-se:

- ▶ Iniciativas para mitigar o possível aumento de inadimplências, como a moratória dos empréstimos hipotecários para certos grupos ou a concessão de empréstimos garantidos pelo Estado.
- ▶ Iniciativas relacionadas à classificação contábil e tratamento de provisões: as hipotecas sujeitas à moratória foram excluídas de sua classificação como inadimplência, bem como da aplicação do backstop. No que se refere às provisões, o BCE fornecerá cenários macroeconômicos para o cálculo das estimativas forward looking, e a classificação do estágio 2 foi limitada para operações afetadas pela pandemia.
- ▶ Iniciativas relacionadas aos requerimentos de capital: suspensão a aplicação do buffer anticíclico e, da mesma forma, está prevista a aplicação de disposições transitórias que permitam reduzir o impacto no capital, evitando sua prociclicidade.

Nesse contexto, os maiores desafios para as instituições financeiras podem ser resumidos em 3 blocos:

- ▶ A incorporação de medidas relacionadas ao risco de crédito, bem como seu uso para a gestão;
- ▶ o controle do risco de crédito com uma visão que antecipe os possíveis cenários que podem ocorrer; e

- ▶ o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios, prestando suporte à sociedade.

Diante desses desafios, projetos específicos podem ser desenvolvidos para controlar riscos e detectar e explorar oportunidades de negócios. Esses projetos podem ser abordados em três fases diferentes:

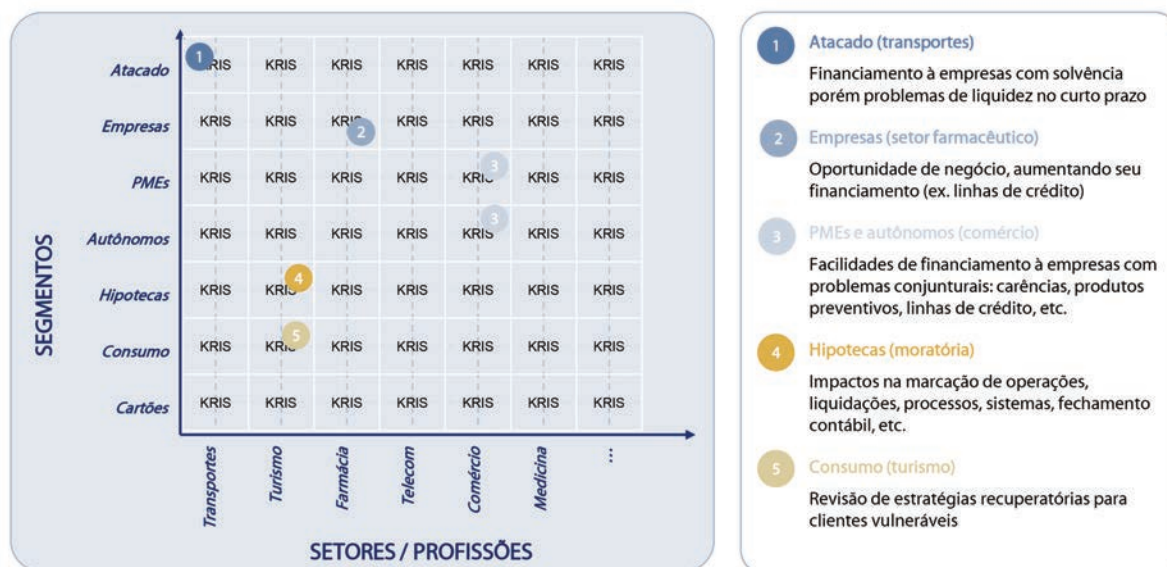
A primeira fase baseia-se na realização de um diagnóstico, com foco na análise de cenários e na avaliação de impactos, o que permite ter uma visão de como o aumento de NPLs, de provisões ou de capital pode afetar as diferentes carteiras em relação a com orçamentos pré- crise. Essa análise pode ser realizada com foco especial em grupos específicos de clientes ou carteiras mais vulneráveis, bem como em grupos que apresentam oportunidades de negócios.

A segunda fase inclui a definição de um conjunto de ações para apoiar grupos sensíveis, apoiados por regulamentação, como a concessão de carências, reestruturação ou a oferta de produtos preventivos (ver figura 07). Na mesma linha, para os grupos identificados como oportunidades, pode-se projetar uma oferta de determinados produtos, como linhas de crédito para os setores que continuam em operação, bem como ações para capturar a demanda quando a atividade for retomada.

Da mesma forma, as ações definidas devem incluir planos de mitigação para os diferentes impactos no portfólio identificados na fase de diagnóstico, processos para a classificação e marcação das operações afetadas, bem como a adequação dos processos de reporting interno e disclosure.

Por fim, é necessário estabelecer uma terceira fase em que seja desenvolvido um esquema de acompanhamento que permita monitorar o grau de aplicação e efetividade das ações, assim como sua coordenação com as demais áreas envolvidas.

definição de ações em função de clusterização da carteira (exemplos ilustrativos)



Fonte: elaboração própria.

Impactos em Operações

- ▶ Ajustes de capacidade: as empresas devem proceder a ajustes de capacidade para alinhar-se às mudanças na demanda gerada e esperada no médio prazo devido à situação de crise (ver figura 06). Para isso, seria necessário realizar uma priorização de serviços e fazer ajustes nos que são despriorizado, por meio de paralização temporária ou extensão de acordos de nível de serviço. Isso exigiria antecipar as comunicações aos clientes, assegurar a coordenação junto aos BPOs e garantir a transferência de know-how entre as unidades de *back-office*.
- ▶ Ativação ou reforço de serviços operacionais: a derivação das operações para canais não presenciais e a gestão da atividade através do teletrabalho, poderia dar origem à necessidade de ativar ou reforçar os serviços da área de Operações, tais como a atenção de consultas aos clientes, colaboradores ou fornecedores (por exemplo, a implementação de chatbots para resolução de consultas) ou a articulação de serviços operacionais de gestão de crises para apoiar o trabalho de outras áreas (gestão de formulários de autorização de teletrabalho, construção de *dashboards* específicos para gestão de crises, geração de listas de clientes mais vulneráveis, etc.).

Planos de ação transversais

Nas subseções a seguir, serão desenvolvidos os blocos relacionados aos diferentes planos de ação transversais. O objetivo desses planos é assegurar que os recursos disponíveis (humanos, tecnológicos e materiais), garantam o cumprimento das estratégias de continuidade das operações

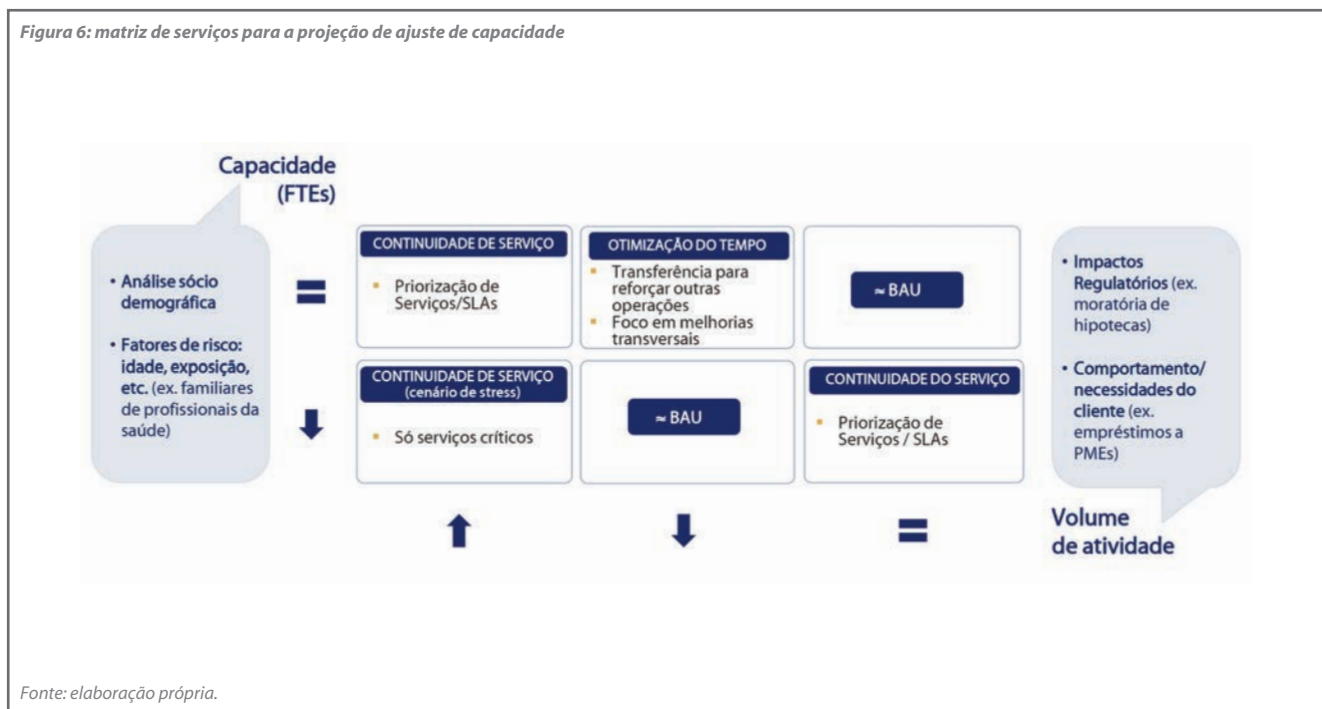
que tenham sido definidas e que a comunicação interna e externa seja coordenada de acordo.

Organização e pessoas

O plano de continuidade de Organização e Pessoas tem como missão garantir a proteção da saúde dos funcionários, o cumprimento das instruções das autoridades competentes e compatibilizar ambos os objetivos com a continuidade das operações da empresa. Neste âmbito, a coordenação com os representantes dos trabalhadores será sempre necessária, levando em consideração os impactos legais de medidas trabalhistas excepcionais.

Dentre as linhas de ação a serem abordadas neste âmbito incluem as seguintes:

1. Identificação de grupos de ações prioritárias para a aplicação de medidas preventivas contra a possibilidade de contágio ou por estarem em situação de menor proteção: i) funcionários críticos para a continuidade das operações; ii) funcionários vulneráveis que se inserem nos parâmetros de grupos de alto risco por motivos de idade ou patologias anteriores e iii) profissionais que tenham sido deslocados ou estejam em trânsito para garantir a sua proteção (cobertura médica suficiente, instalações, etc.). Da mesma forma, seria conveniente identificar as funções que não críticas ou que, por motivos de atividade, possam ser interrompidas.
2. Para cada um dos grupos anteriores e levando em conta a infraestrutura técnica disponível, a situação das instalações e as instruções das autoridades, será necessária uma revisão das diferentes alternativas trabalhistas existentes -



Projeção de Balanço e Resultado

A gestão das consequências econômicas descritas, derivadas da pandemia de SARS-CoV-2, requer que exercícios sejam realizados para antecipar o impacto que essas consequências têm sobre o balanço e na demonstração de resultados. Esses exercícios de projeção permitem avaliar quais serão as necessidades das empresas, além de identificar oportunidades em potencial, como nichos de clientes que aumentam sua demanda, além de preparar a entidade para enfrentar o cenário de volta à normalidade, quando o cenário for modificado.

No entanto, essa projeção requer a adaptação das ferramentas de análise, de duas formas:

- ▶ Por um lado, é necessário realizar uma análise suficientemente granular, para evitar que os padrões individuais não sejam apreciados no agregado, bem como realizar análises mais frequentes quando as condições no ambiente externo mudarem.
- ▶ Por outro lado, são necessários novos drivers, que permitam projetar as contas financeiras no curto e médio prazo, bem como incorporar de maneira prospectiva, a evolução da pandemia e das medidas adotadas.

Para lidar com essa adaptação, é necessário realizar um processo de desenvolvimento iterativo que permita refinar a análise, priorizando segmentos, geografias e variáveis, ao mesmo tempo em que são revisadas as hipóteses de projeção.

Do ponto de vista processual, é necessário reforçar a governança dos modelos em questões como frequência, horizonte temporal,

variáveis projetadas e a definição de aspectos qualitativos, mantendo a coerência entre as projeções de balanço e P&L com as realizadas por outras áreas (como, por exemplo, a análise e projeções de liquidez).

Na execução dos exercícios, é necessário primeiro definir os cenários por área geográfica. Posteriormente, as variáveis financeiras devem ser segmentadas, bem como selecionar os grupos nos quais as projeções serão feitas, de acordo com o tipo ou segmento do cliente, o tamanho, o escopo geográfico ou o setor, entre outros. Nesse estágio, deve-se concentrar mais os grupos que, devido às suas características e dependendo do impacto registrado no cenário, exigem ações específicas. Finalmente, por meio de abordagens qualitativas e quantitativas de projeção, podem ser feitas projeções das variáveis relevantes, diferenciando a evolução do estoque anterior à nova pandemia de produção ocorrida durante esse período.

Finalmente, os resultados das projeções são agregados e incorporados na simulação da evolução do balanço patrimonial e da demonstração do resultado, para que possam ser comparados entre diferentes cenários, bem como com os orçamentos anteriores à pandemia. Além disso, a análise pode ser ajustada através da correção especializada de caminhos projetados.

Concluído o processo anterior, essa metodologia pode ser incorporada a uma ferramenta tática que permite parametrizar cada uma das fases, além de configurar diferentes parametrizações, para obter projeções e resultados automaticamente.



definição de turnos, jornadas parciais, teletrabalho - e, caso as condições de atividade e liquidez da empresa exijam, expedientes temporários de regulamentação de emprego.

3. Adicionalmente, o controle efetivo do teletrabalho deve ser realizada o mais rápido possível, implementando medidas como o monitoramento de locais e telefones ou instruções de coordenação diária com as equipes (veja a figura 7).
4. Finalmente, e com base no exposto anteriormente, protocolos simples devem ser definidos rapidamente e comunicados de forma clara e proativa aos funcionários, detalhando as medidas de contingência em relação a viagens, deslocamentos, reuniões, acesso a instalações, ações em caso de contágio, comunicações com o serviço médico, mecanismos de controle de desempenho etc.) sempre em estrito cumprimento das normas trabalhistas (veja a figura 08).

Tecnologia

O plano de ação tecnológica terá como prioridade a continuidade e a segurança da manutenção da infraestrutura técnica, garantir o suporte tecnológico das comunicações para o teletrabalho e fornecer ferramentas específicas próprias da gestão da crise.

As linhas de ação a serem abordadas serão baseadas em quatro eixos fundamentais:

1. Continuidade da tecnologia, garantindo a manutenção da infraestrutura tecnológica crítica diante de potenciais contágios de pessoal da área de Tecnologia ou restrições de movimento para o desenvolvimento de suas funções.
2. Plano de ação de comunicações, garantindo acesso remoto a ferramentas corporativas (laptops em domicílios, conexões domésticas, VPNs etc.) e a operação de ferramentas colaborativas (por exemplo, vídeo e teleconferências, aplicativos de compartilhamento de documentos etc.). Para isso, será necessário revisar a concorrência dos usuários e a possível restrição das transações ou consultas mais pesadas e dispensáveis, bem como o reforço da assistência técnica remota.
3. Ferramentas específicas para apoiar a gestão da crise, como sistemas de acompanhamento de teletrabalho e soluções de suporte (por exemplo, via aplicativos) aos comitês de governança de crises (gestão de convocatórias, comunicações, alertas) ou a comunicação com funcionários (relatórios de incidências, disponibilização de protocolos, chatbots de pesquisa de documentos e resolução de dúvidas ou consultas médicas, relatórios de status de saúde, fluxos de pedidos de trabalho remoto, etc.).
4. Reforço da segurança da informação, analisando possíveis lacunas no uso da infraestrutura de comunicações de contingência frente a invasões ou ataques.



Figura 8: aspectos a considerar no âmbito de cumprimento do teletrabalho



Fonte: elaboração própria.

Figura 9: plano de resposta de TI para garantir a continuidade das operações nas instituições financeiras



Fonte: elaboração própria.



Instalações

O plano de ação das instalações terá como objetivo principal garantir a segurança das infraestruturas do ponto de vista da saúde, em conformidade com as instruções decretadas pelas autoridades para conter a pandemia.

Para isso, os protocolos de acesso e saúde na infraestrutura devem ser revisados, considerando, entre outros, os seguintes aspectos:

- ▶ Revisão dos controles de acesso a escritórios e instalações.
- ▶ Flexibilidade de horários para evitar multidões nos horários de pico.
- ▶ Coordenação com empresas de limpeza para garantir protocolos reforçados.

- ▶ Estabelecimento de protocolos para assegurar distâncias corretas entre funcionários e zonas de segurança adequadas entre funcionários e clientes.
- ▶ Garantir o fornecimento de materiais essenciais de higiene, como repositórios de álcool gel, luvas ou máscaras de látex.

Fornecedores

A terceirização ou participação de fornecedores nos processos da empresa - e especialmente nos envolvidos em processos críticos - implicará abordar até que ponto esses fornecedores estão preparados para enfrentar a situação atual, ambos do ponto de vista de viabilidade financeira e segurança na continuidade de suas operações.

As linhas de ação a serem abordadas em relação aos fornecedores estão estruturadas nos seguintes eixos:

- ▶ Compreender a situação atual dos fornecedores (posição e previsão de liquidez, linhas de atividade mais afetadas pela crise, impacto na continuidade de seus recursos devido a perdas, etc.) e o esperado nos próximos três meses.
- ▶ Revisão da aprovação do sistema de gestão de continuidade de negócios de fornecedores críticos, considerando o contexto atual, no qual a natureza e a escala dos riscos variaram substancialmente.
- ▶ Revisão da capacidade do fornecedor de prestar o serviço nas condições definidas no cenário de contingência, com acompanhamento reforçado para antecipar quaisquer problemas não relatados.
- ▶ Implementação de protocolos ágeis de comunicação e gestão de incidentes com fornecedores.
- ▶ Revisão dos planos de saída definidos para fornecedores críticos no caso de serem detectados riscos significativos ou um deterioro significativo na qualidade do serviço e início da contratação de fornecedores alternativos, se aplicável.

Comunicação

Em uma situação de crise, manter uma comunicação impecável, tanto interna (mensagens adequadas e mecanismos ágeis para disseminar informações), quanto externas (explicações oportunas para o mercado e as autoridades), são essenciais para alinhar as pessoas na solução da crise e manter confiança no mercado.

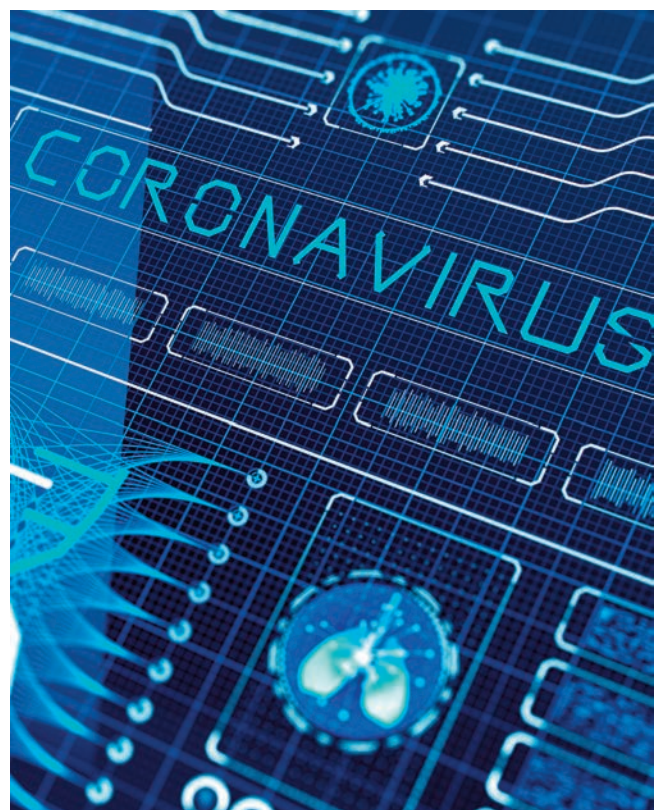
A comunicação interna é essencial para antecipar o medo e a ansiedade dos funcionários e evitar boatos e informações erradas; portanto, as comunicações devem ser planejadas para enviar aos funcionários informações disponíveis e úteis sobre a pandemia (especialmente medidas de saúde), bem como na gestão interna da crise. Nesse sentido, algumas das ações a serem abordadas seriam as seguintes:

- ▶ Identificar fontes confiáveis para obter informações oportunas e precisas sobre a pandemia e os recursos disponíveis.
- ▶ Assegurar a disseminação adequada de materiais informativos (por exemplo, sintomas, modos de transmissão, proteção pessoal e familiar, etc.), bem como material sobre o plano de preparação e resposta a pandemias.

- ▶ Lançar linhas alternativas de comunicação: telefone, sites dedicados ou aplicativos para funcionários.
- ▶ Comunicar aos funcionários os protocolos definidos (contágios, acesso a instalações, tele trabalho, pendulares, etc.) e tutoriais para trabalho remoto e continuidade das atividades.

As linhas de ação a serem abordadas no plano de comunicação externa devem considerar os seguintes eixos:

- ▶ Cooperar estreitamente com diferentes agentes externos para compartilhar os planos de pandemia com os principais grupos de interesse (autoridades, investidores e seguradoras, principalmente).
- ▶ Colaborar com autoridades sanitárias, agências de saúde pública e/ ou pessoal de resposta a emergências.
- ▶ Compartilhar as melhores práticas com outras empresas e associações do setor.
- ▶ Assegurar que informações adequadas e atualizadas estejam disponíveis nos principais contatos externos.



Reflexões finais



Nos encontramos em uma situação de grande incerteza sobre as implicações econômicas que se derivarão desta pandemia a nível mundial, as quais dependerão da intensidade da crise e de sua duração, do tempo em que permaneçam em vigor as medidas de restrição adotadas pelos governos e da destruição da camada produtiva produzida como consequência das medidas citadas.

Para responder à crise, tanto em termos socio-sanitários como econômicos, requer-se uma resposta contundente, coordenada e eficaz de distintos âmbitos de atuação:

- ▶ Por parte da comunidade científica, o descobrimento de uma vacina e outras medidas de prevenção e cura efetivas, serão essenciais para conter o avanço da pandemia e mitigar futuramente potenciais casos de mutação do vírus. No mesmo sentido, os governos e as autoridades sanitárias deverão continuar instruindo, com base em critérios científicos objetivos, sobre as medidas de isolamento a serem aplicadas em cada caso, e deverão assegurar a disponibilidade dos meios sanitários pessoais e materiais (máscaras, testes, instalações sanitárias, etc.) para fazer frente à pandemia.
- ▶ Por parte das autoridades econômicas e bancos centrais, deverão ser impulsionadas políticas econômicas, fiscais e de estabilidade monetária que serão vitais para ajudar a sustentar a economia mundial. Adicionalmente, e a fim de garantir a estabilidade financeira, os órgãos reguladores e supervisores deverão continuar aplicando medidas e dando recomendações, de forma a mitigar a situação de estresse, com impactos severos em capital e índices de liquidez, enfrentados pelas entidades financeiras.

▶ Finalmente, por parte dos agentes econômicos e empresas, será requerido um rápido tempo de reação, colocando em prática de linhas de ação para assegurar a continuidade das companhias, considerando três eixos fundamentais:

- Estabelecimento de um marco de governança da crise, que garanta a unidade, coerência e agilidade na tomada de decisões.
- Colocada em prática de estratégias de mitigação, que assegurem a continuidade dos processos críticos, fundamentalmente de Negócio, Riscos, Finanças e Operações.
- Aplicação de planos de atuação transversais, cujo papel será assegurar os meios humanos, materiais e tecnológicos, tanto internos como externos, requeridos pelas estratégias de continuidade dos processos críticos e assegurar que a comunicação tanto interna como externa seja ágil e oportuna.

Além das medidas encaminhadas para assegurar a subsistência das organizações propriamente dita, o modo concreto em que cada uma delas enfrenta a crise terá consequências em sua reputação e na fidelização de seus clientes. Por outro lado, certas modificações conjunturais dos modelos de trabalho podem levar a reconsiderações organizacionais, do sistema de produção e da cultura de trabalho¹⁰, do modelo de distribuição e da adequação da infraestrutura tecnológica e em consequência, de comunicações em consequência. Finalmente, em função do modo em que os planos de continuidade de negócio e planos de contingência técnicos tenham respondido ao contexto atual, as empresas poderão tomar a decisão de proceder a uma revisão integral destes planos para confrontar novas crises.

¹⁰Potenciando eficiência e conciliação.

Nosso objetivo é superar as expectativas dos nossos clientes sendo parceiros de confiança

A Management Solutions é uma empresa internacional de serviços de consultoria com foco em assessoria de negócios, riscos, organização e processos, tanto sobre seus componentes funcionais como na implementação de tecnologias relacionadas.

Com uma equipe multidisciplinar (funcionais, matemáticos, técnicos, etc.) de 2.500 profissionais, a Management Solutions desenvolve suas atividades em 31 escritórios (15 na Europa, 15 nas Américas e um na Ásia).

Para atender às necessidades de seus clientes, a Management Solutions estruturou suas práticas por setores (Instituições Financeiras, Energia e Telecomunicações) e por linha de negócio (FCRC, RBC, NT), reunindo uma ampla gama de competências de Estratégia, Gestão Comercial e Marketing, Gerenciamento e Controle de Riscos, Informação Gerencial e Financeira, Transformação: Organização e Processos, e Novas Tecnologias.

A área de P&D presta serviço aos profissionais da Management Solutions e a seus clientes em aspectos quantitativos necessários para realizar os projetos com rigor e excelência, através da aplicação das melhores práticas e da prospecção contínua das últimas tendências em *data science*, *machine learning*, *modelagem* e *big data*.

Soledad Díaz-Noriega

Sócia da Management Solutions
soledad.diaz-noriega@msspain.com

Manuel Ángel Guzmán

Director da P&D da Management Solutions
manuel.guzman@managementsolutions.com

Marta Hierro

Directora da Management Solutions
marta.hierro@msspain.com

Management Solutions, serviços profissionais de consultoria

A Management Solutions é uma firma internacional de serviços de consultoria focada na assessoria de negócio, riscos, finanças, organização e processos

Para mais informações acesse: www.managementsolutions.com

Nos siga em:    

© Management Solutions. 2020
Todos os direitos reservados.

www.managementsolutions.com

Madrid Barcelona Bilbao Coruña London Frankfurt Paris Amsterdam Copenhague Oslo Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York
Boston Atlanta Birmingham Houston San Juan de Puerto Rico San José Ciudad de México Medellín Bogotá Quito São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires