

# COVID-19

**Evolução da Pandemia,  
Barômetro Económico e  
Estratégia Kaizen**

---

Dados Atualizados a 12 de Abril



---

## **Introdução e Resumo Executivo**

---

## **Evolução da Pandemia**

---

*Perspectivas  
e Prazos de  
Resolução*

---

## **Evolução da Economia**

---

*Barómetro  
Grandes  
Empresas  
Nacionais*

---

## **Estratégia de Melhoria**

---

*Para sair  
da Crise  
mais Forte*

---

## **“War Room” da Crise**

---

*Implementar  
e Utilizar uma  
War Room Digital  
para Gestão  
de todas as  
Fases da Crise*

---

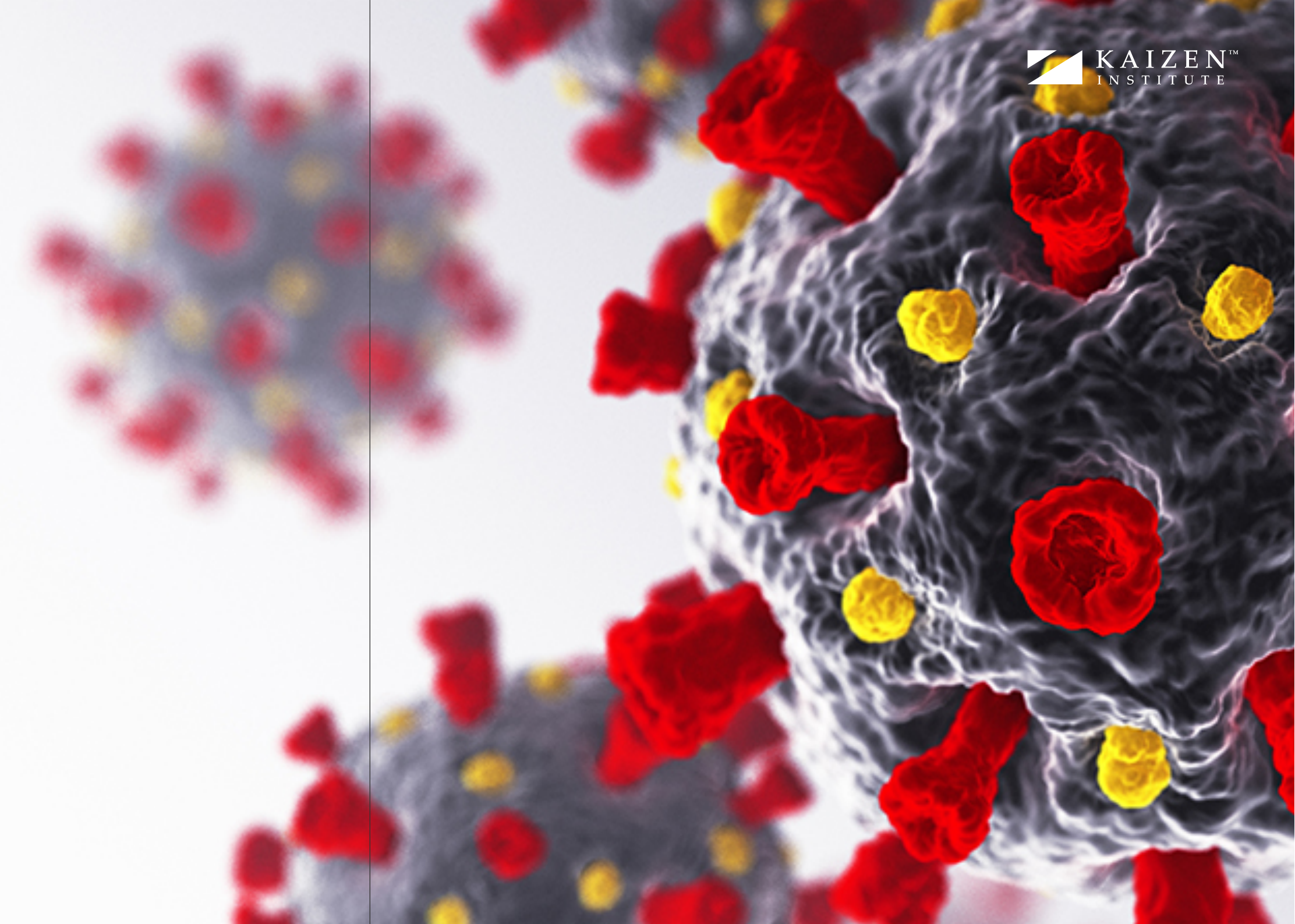
## **Conclusões**



---

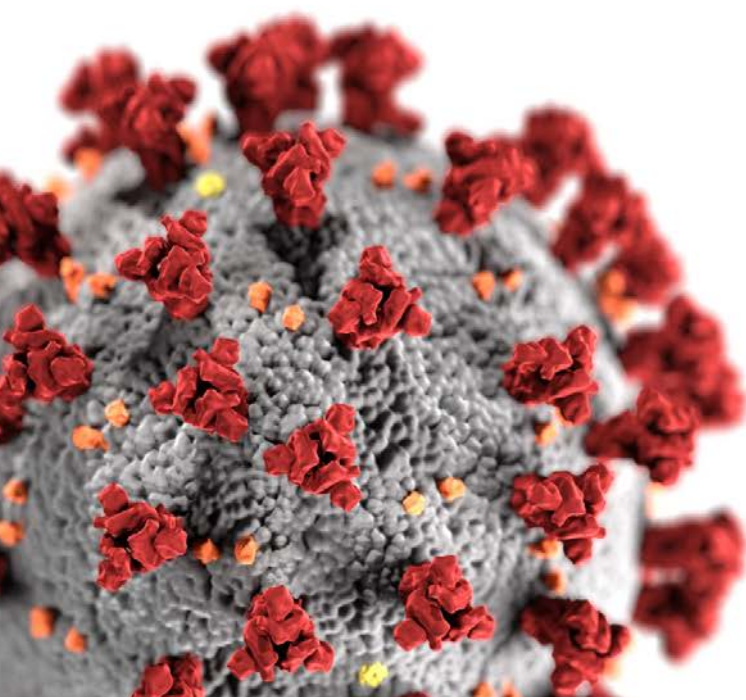
# ***Introdução e Resumo Executivo***

---



---

## **A crise provocada pela COVID-19 apanhou o mundo de surpresa, causando uma disrupção nos Sistemas de Saúde e na Economia de praticamente todo o mundo**



A tragédia para a saúde, com taxas de mortalidade elevadas nos grupos de risco, e a sobrecarga do sistema de saúde pode, antes de mais, causar um ainda maior número de baixas devido à falta de capacidade no pico da pandemia.

Segue-se-lhe a paragem quase total de toda a economia nacional devido às políticas de “Lockdown” (confinamento), destinadas a isolar e eliminar o contágio.

Neste relatório reunimos um conjunto de dados e análises para resumir a situação da luta contra a pandemia (à data de 12 de abril) e apresentar uma perspectiva de Fases e Prazos que permitam às empresas uma reação rápida e deliberada, de forma a emergirem mais fortes da crise.

*Dados Atualizados a 12 de Abril*

---

## **As empresas podem aproveitar algum do tempo disponível para, mesmo em teletrabalho, desenvolverem as suas pessoas e os seus processos, de forma a saírem da crise com vantagens competitivas**

As respostas do Barómetro Nacional, que revelamos, são avassaladoras e demonstram bem a situação deplorável que esta crise trouxe às empresas.

Com base na evolução da pandemia nos países que estão à nossa frente, é possível estimar um cenário base de Fases e Datas de Recuperação.

Com base neste Cenário e nas Fases de Recuperação apresentamos uma sugestão de Ações de Melhoria que podem ser realizadas, aproveitando alguma disponibilidade de Colaboradores e Meios.

Fala-se de um “Novo Normal” e da necessidade de Rever a Estratégia da Organização de forma a dar resposta aos novos “Change Drivers” que emergem na Crise.

De acordo com um Cenário Base, a recuperação inicia-se no 3º Trimestre, mas é desde já possível iniciar a sua preparação, pois “o que não nos mata, torna-nos mais fortes”.

**Euclides A. Coimbra**  
Senior Partner & Managing Director  
Kaizen Institute Western Europe



## Sumário Executivo

Uma análise à **Evolução da Pandemia** no mundo, e em Portugal, leva-nos a concluir que as Políticas de *Lockdown* estão a dar resultado e é expectável que, em Portugal, a Crise siga um perfil de Fases e Datas conforme a tabela resumo, ao lado.

Os dados da **Evolução da Economia** revelados no Barómetro de auscultação às maiores empresas nacionais demonstram, como esperado, uma queda abrupta de confiança na economia, perda de postos de trabalho e expectativas de recuperação plena para o final do ano (ver resultados na página 17).

Uma crise tem muitos aspetos negativos, e o sofrimento não é opção... Mas, por outro lado, também oferece muitas oportunidades e **a perspetiva de emergir mais forte e mais competitivo está no horizonte.**

Fazemos, assim, uma sugestão de **Ações de Melhoria e Preparação** que as Organizações podem iniciar de forma a saírem da Crise mais Fortes e com Horizontes mais alargados.

É igualmente importante **iniciar e aperfeiçoar** uma **“Sala de Guerra” de Gestão da Crise** que, muito provavelmente, terá validade durante o corrente ano de 2020.

Tudo se perspectiva para que **2021 possa ser um ano de grande crescimento**, seja a recuperação feita com a primazia na saúde pública e com a eficácia na resposta de todos nós.

	FASE I : NEGAÇÃO	FASE II : DISRUPÇÃO	FASE III: RESOLUÇÃO	FASE IV: RECONSTRUÇÃO	FASE V: REIMAGINAÇÃO
Início e Fim de cada Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>1º Primeiro Caso Detetado até...</li> <li>Estado de Emergência Declarado (<i>Lockdown</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de Emergência Declarado (<i>Lockdown</i>) até...</li> <li>1ª Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários até...</li> <li>Estado Emergência Oficialmente Terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado Emergência Terminado até...</li> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado até...</li> <li>100% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>
Previsão de Datas e Duração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 2 março</li> <li>Duração Real: 3 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 23 março</li> <li>Fim Previsto: 19 abril (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 20 abril</li> <li>Fim Previsto: 17 maio (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 18 maio</li> <li>Fim Previsto: 30 agosto (dura 3 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 31 agosto</li> <li>Fim Previsto: 30 dezembro (dura 4 meses)</li> </ul>
Iniciar Possíveis Ações de Melhoria e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar <i>War Room</i> da Crise</li> <li>Melhorar Operações de Emergência</li> <li>Melhorar Gestão de Projetos em Teletrabalho</li> <li>Reforçar <i>Marketing Digital</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o Kaizen Diário em Teletrabalho</li> <li>Implementar Kaizen <i>Energy</i> em Teletrabalho</li> <li>Rever Estratégia de Preços</li> <li>Melhorar Manutenção dos Equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar Polivalência dos Colaboradores</li> <li>Garantir Eficiência no Arranque</li> <li>Redimensionar a <i>Supply Chain</i></li> <li>Melhorar <i>Sourcing</i> e Fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar Experiência do Cliente</li> <li>Melhorar Capacidade de Venda</li> <li>Melhorar Operações de Serviço e Suporte (<i>Agile Organisation</i>)</li> <li>Acelerar o Desenvolvimento de Novos Produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever Estratégia do Negócio</li> <li>Reinventar Estratégia de Inovação</li> </ul>

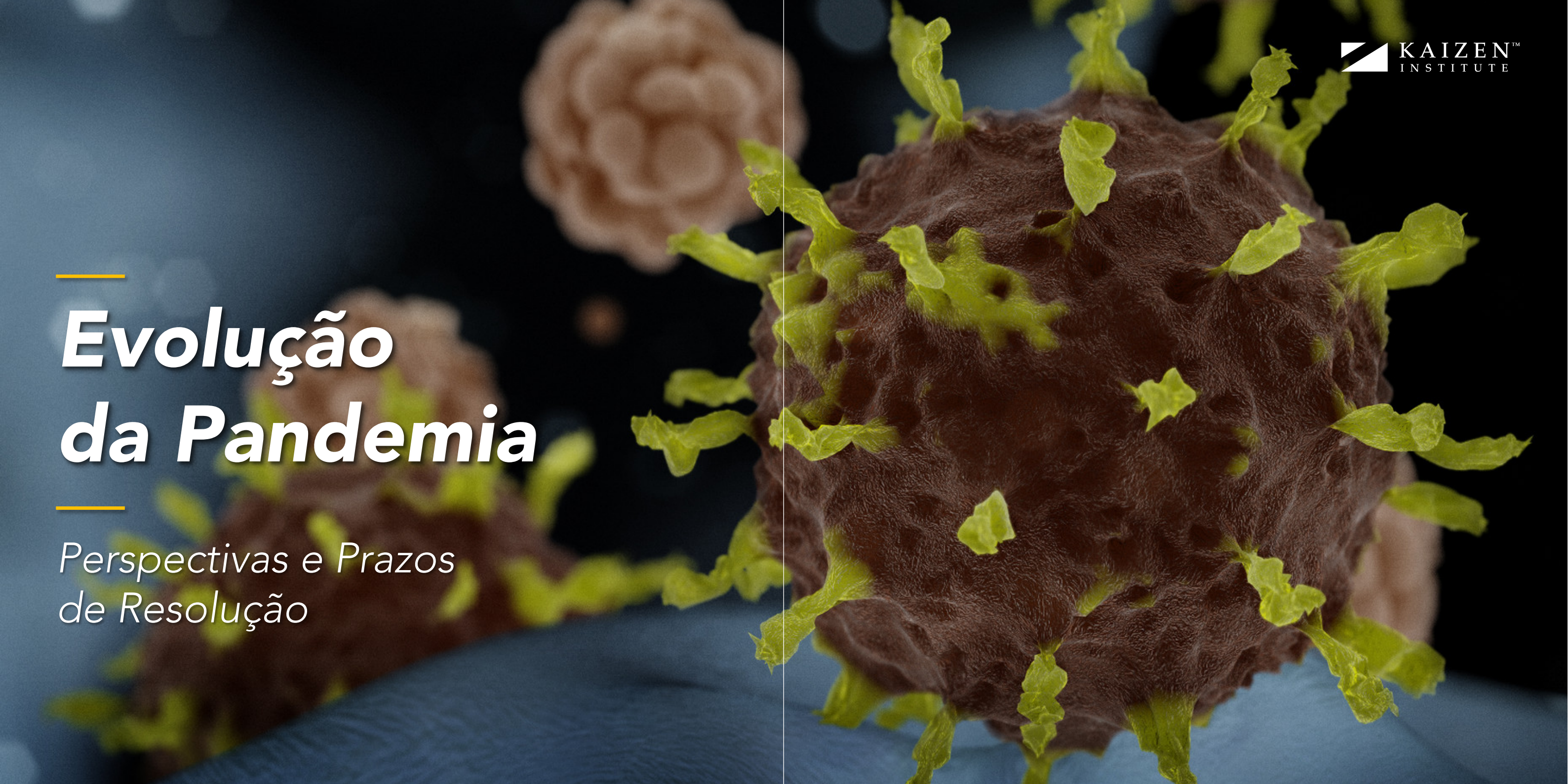


---

# ***Evolução da Pandemia***

---

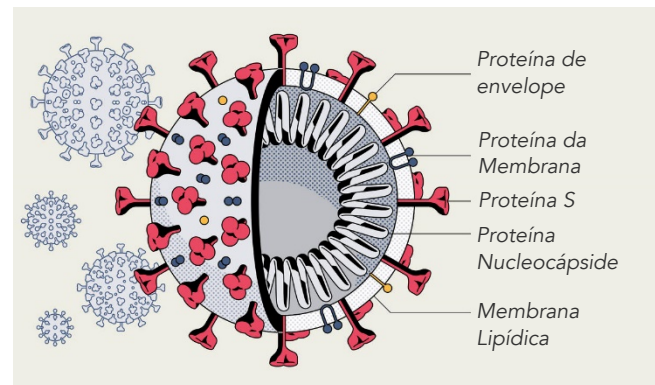
*Perspectivas e Prazos  
de Resolução*





# A Pandemia COVID-19, com início na China a 8 Dezembro 2019, está a ganhar rapidamente terreno em todo mundo

Os governos têm aplicado políticas de **Lockdown** (confinamento) para tentarem reduzir a propagação do vírus



## O INIMIGO

A Covid-19 é a pior crise dos últimos 100 anos, na Saúde.

Embora a taxa de mortalidade seja mais alta nos idosos, são os jovens que têm maior probabilidade de contrair a infeção.

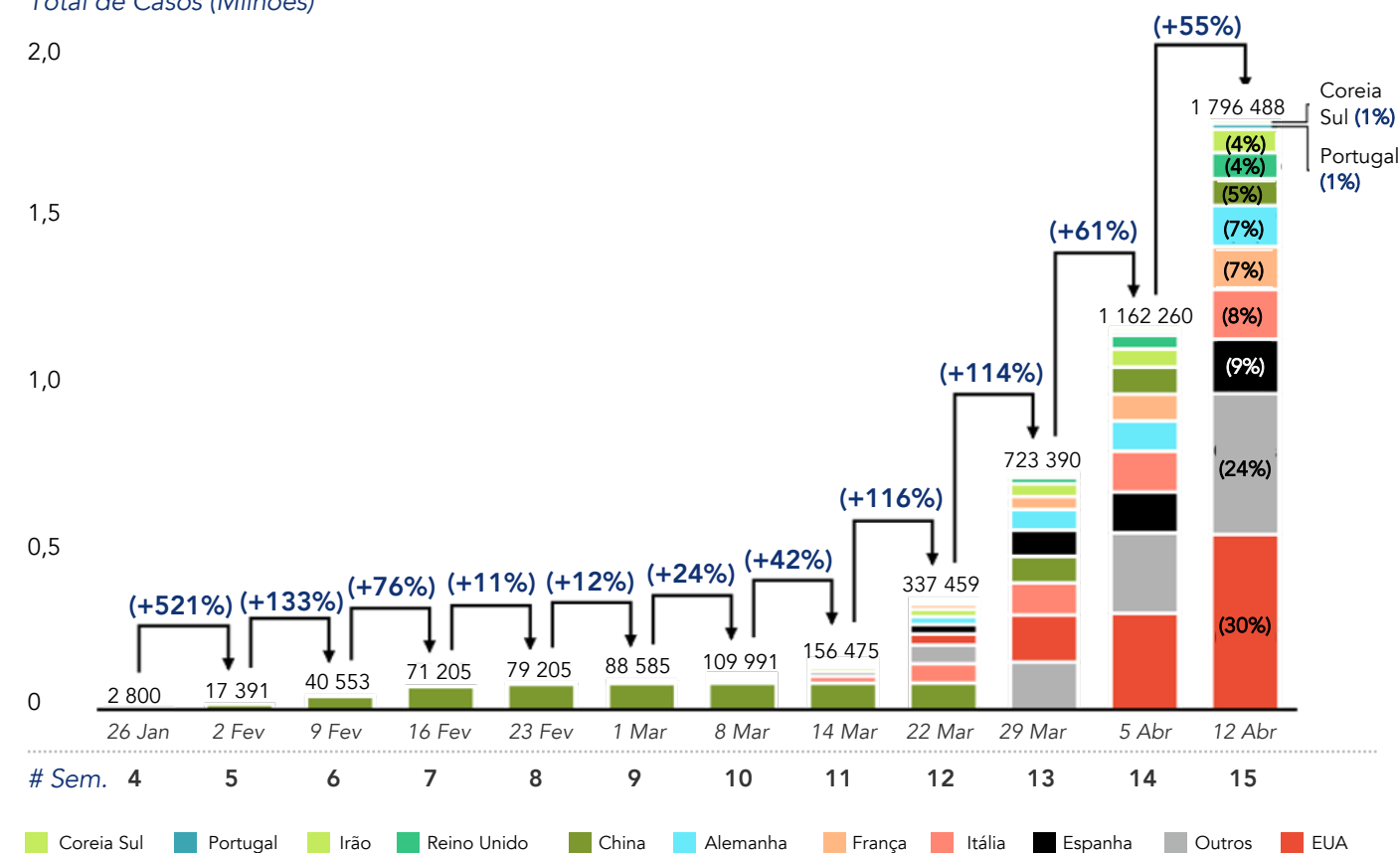
A capacidade de tratamento nos hospitais é limitada e pode ser rapidamente ultrapassada (faltam ventiladores, material de proteção individual e pessoal médico).

As políticas dos estados têm tido um objetivo principal: **diminuir a taxa de replicação da doença** (novos infetados).

Esta política de **Lockdown** (confinamento) é a única que **pode salvar vidas**, dada a capacidade limitada dos sistemas de saúde num pico da pandemia.

## Evolução do # Total de Casos no Mundo

Total de Casos (Milhões)



Desde a data do **1º caso**, reportado a **8 Dezembro em Wuhan, China**, a Pandemia tem vindo a alastrar rapidamente para o Ocidente.

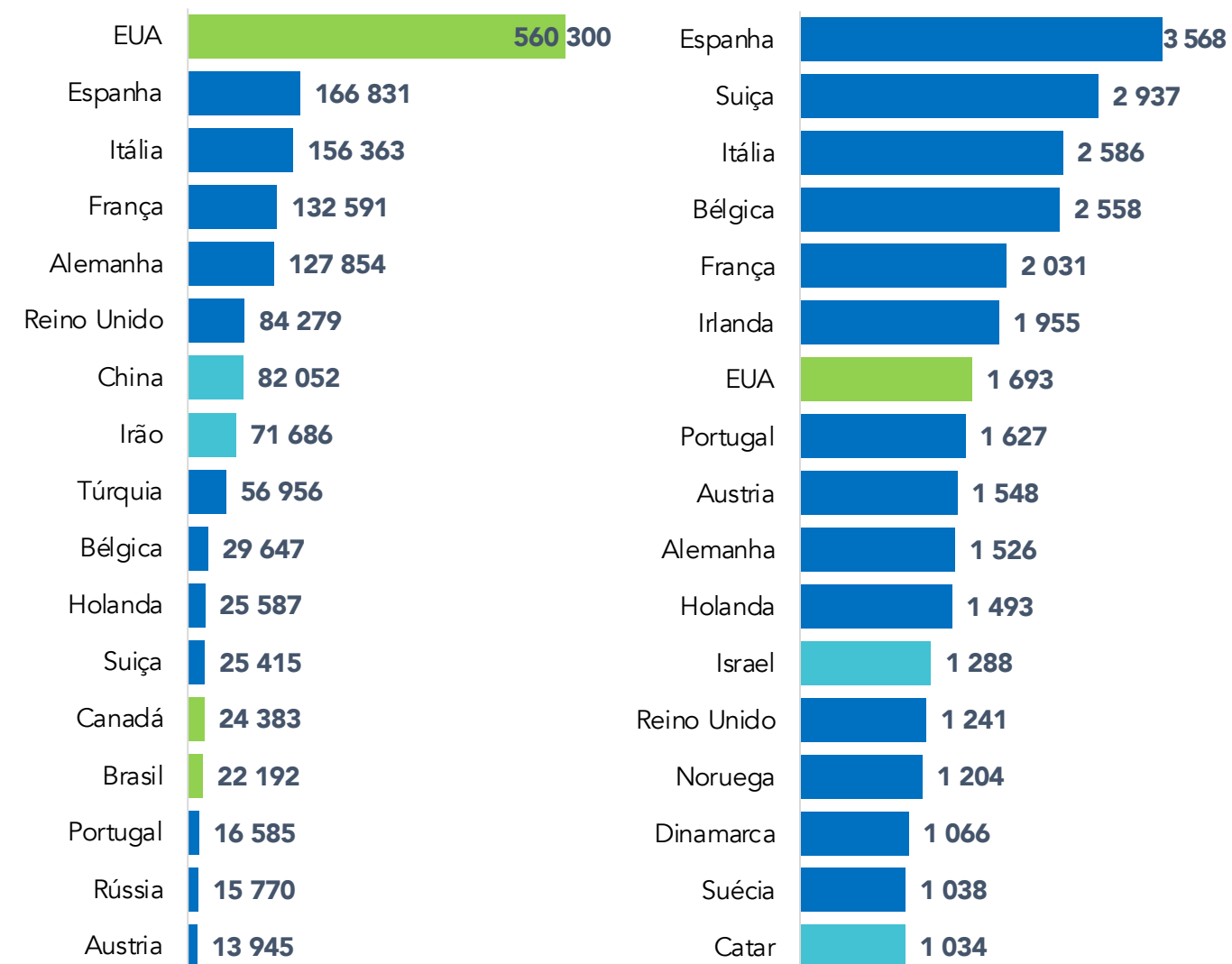
A 12 de Abril, os **EUA** são o país com o maior número de infetados.

**Espanha**, nosso vizinho, encontra-se a braços com um **nº elevado de infetados**.

## Embora os EUA tenham o maior nº de casos reportados, é Espanha quem lidera em termos de Casos per Capita

- Dados reportados a 12 de Abril;
- **Portugal**, embora elogiado pelo baixo nº de mortes, tem uma taxa de **Infeção per Capita** semelhante às da Alemanha e dos EUA;
- O **risco de crescimento** da Pandemia nos **países com maior densidade populacional** é muito elevado;
- Na **Europa**, as políticas de **Lockdown** começam a mostrar alguns **resultados, representativos da sua eficácia** (como veremos na próxima análise);
- Nos **EUA** espera-se um **aumento do rigor das políticas de Lockdown**, assim como um pouco por todo o mundo, nos países em que ainda não foram devidamente implementadas.

## Casos Totais e Casos por Milhão de Habitantes





## Vejam os resultados das políticas de Lockdown, na China:

O principal Indicador de Eficácia é o nº de Novos Casos Diários

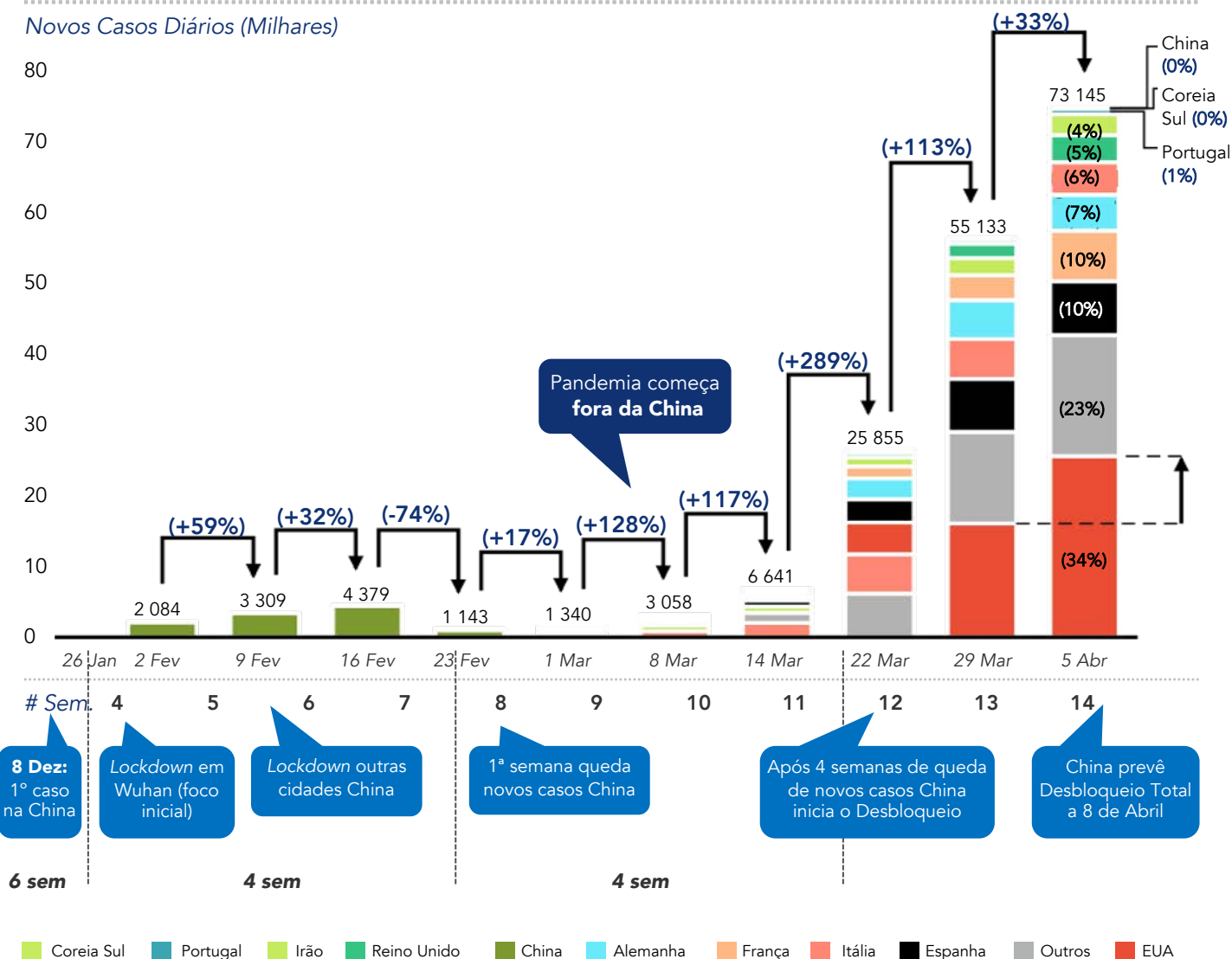
FASE	DURAÇÃO
<b>Fase I:</b> 1º caso em Wuhan até Lockdown	6 semanas
<b>Fase II:</b> Lockdown até Início Redução Novos Casos	4 semanas
<b>Fase III:</b> Início Redução Novos Casos até levantamento Lockdown	4 semanas
<b>Duração Total</b> da Pandemia na China	16 semanas

### Conclusões:

- Demasiado tempo até Lockdown
- Com Lockdown mais expedito será possível reduzir em 4 semanas
- Pandemia pode durar 3 a 4 meses (em função da Rapidez e Eficácia das políticas públicas de Contenção)

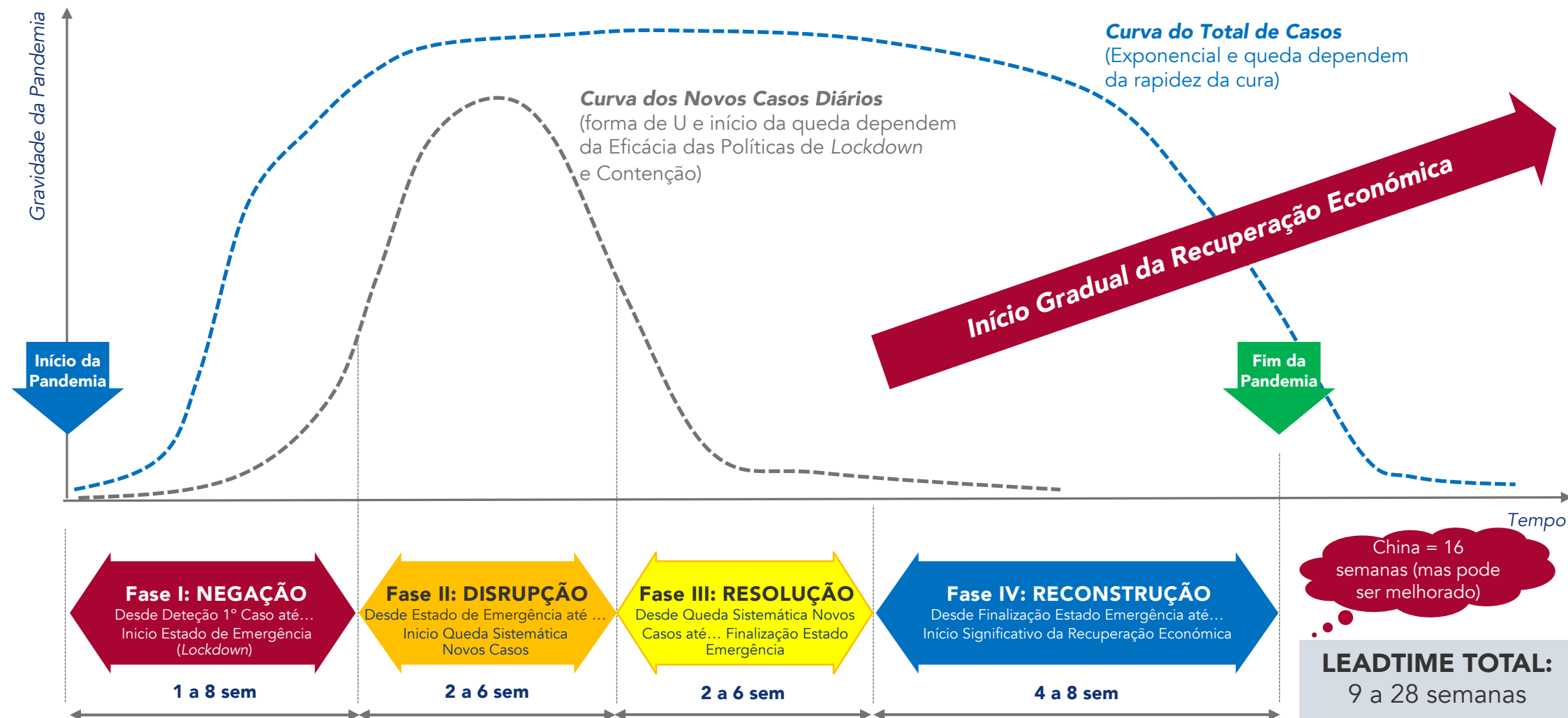
## Evolução do # de Novos Casos no Mundo

Novos Casos Diários (Milhares)



Com base na Evolução da Pandemia na China e nas Políticas de Contenção adotadas, podemos constatar que a Curva da Evolução da Pandemia passa pelas seguintes Fases

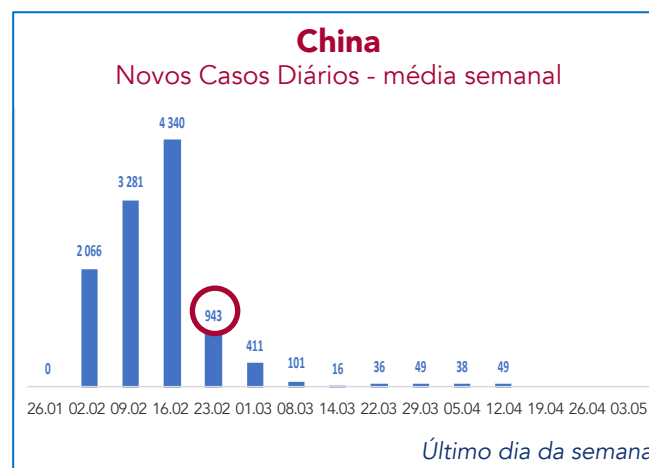
### Curva da Evolução da Pandemia



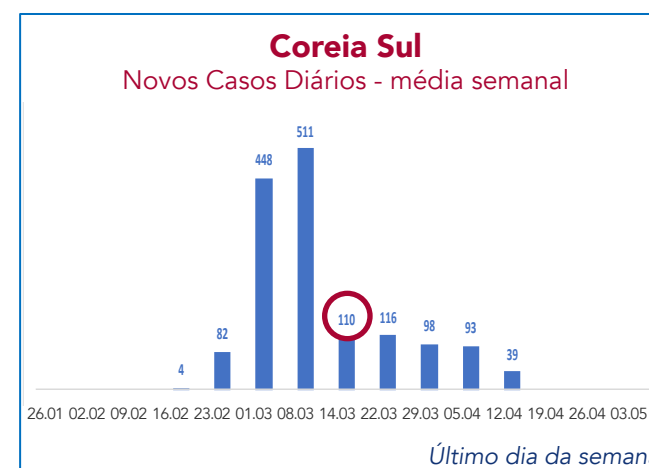


## Uma análise às datas de início da Fase III: Resolução em vários países...

...revela um ponto de início da queda abrupta de novos casos, fruto dos efeitos do Lockdown



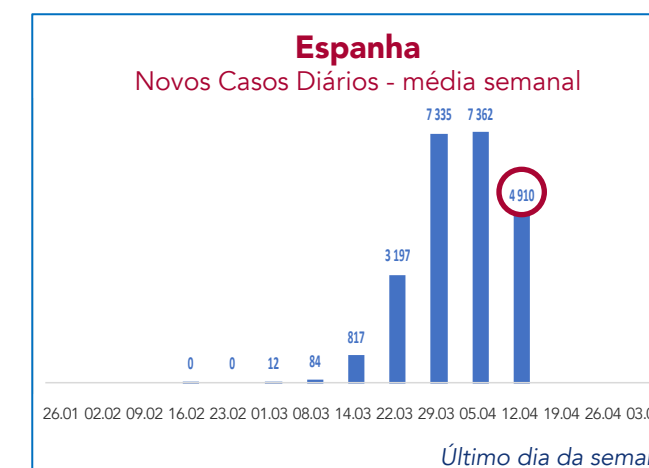
4 semanas para início da redução consolidada no nº de casos diários



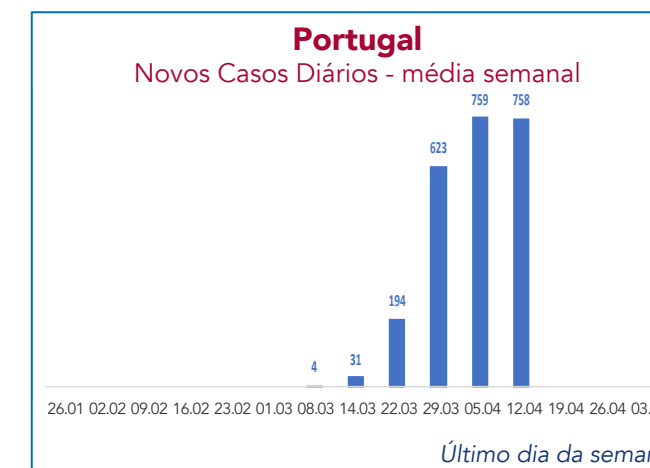
4 semanas para início da redução consolidada no nº de casos diários



7 semanas para início da redução consolidada no nº de casos diários



6 semanas para início da redução consolidada no nº de casos diários



Está em Planalto: Queda Possível para sem 16 (13-19 Abril)

**Atualmente, na Europa, a Pandemia revela sinais de abrandamento em França, Espanha, Alemanha e Itália**

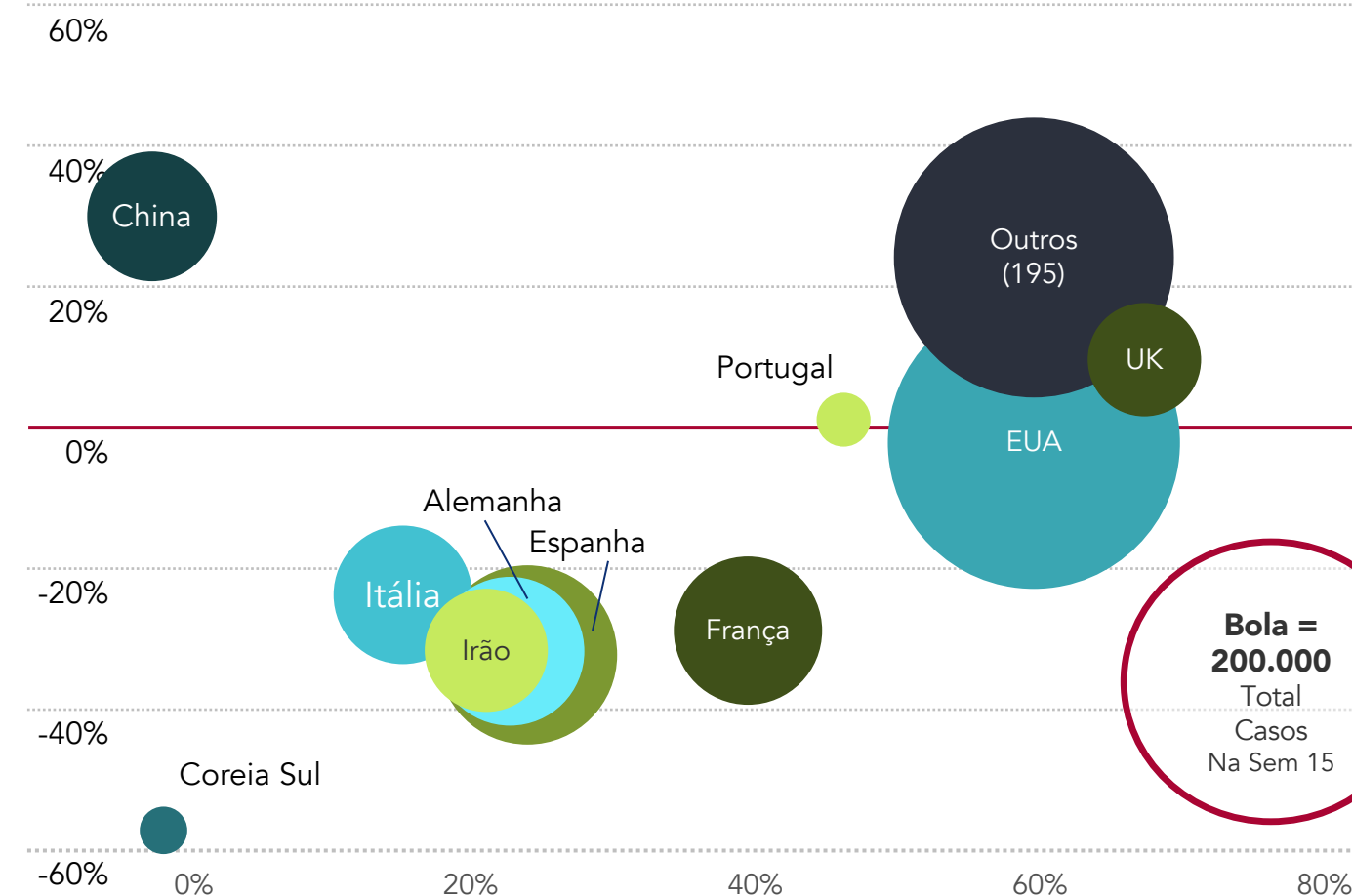
**No Reino Unido continua em crescimento**

**Em Portugal entra na fase de planalto**

- Pandemia **perde força na Ásia**, embora China veja aumento de casos importados, mas em pequena quantidade;
- Nos maiores **países europeus** aparecem **sinais de abrandamento**, exceto no Reino Unido;
- Em **Portugal** entramos na fase de **planalto em que o nº de novos casos estabiliza** e espera-se que, na próxima semana, comece a cair significativamente;
- Nos Estados Unidos, na última semana, parece que a situação de crescimento de novos casos estabilizou, tal como em Portugal;
- No **resto do mundo** verifica-se um **crescimento generalizado** e distribuído por **195 países**.

## Casos Totais vs. Novos Casos: Evolução Sem 14 > Sem 15

% Evolução Novos Casos Diários Sem 14 > Sem 15



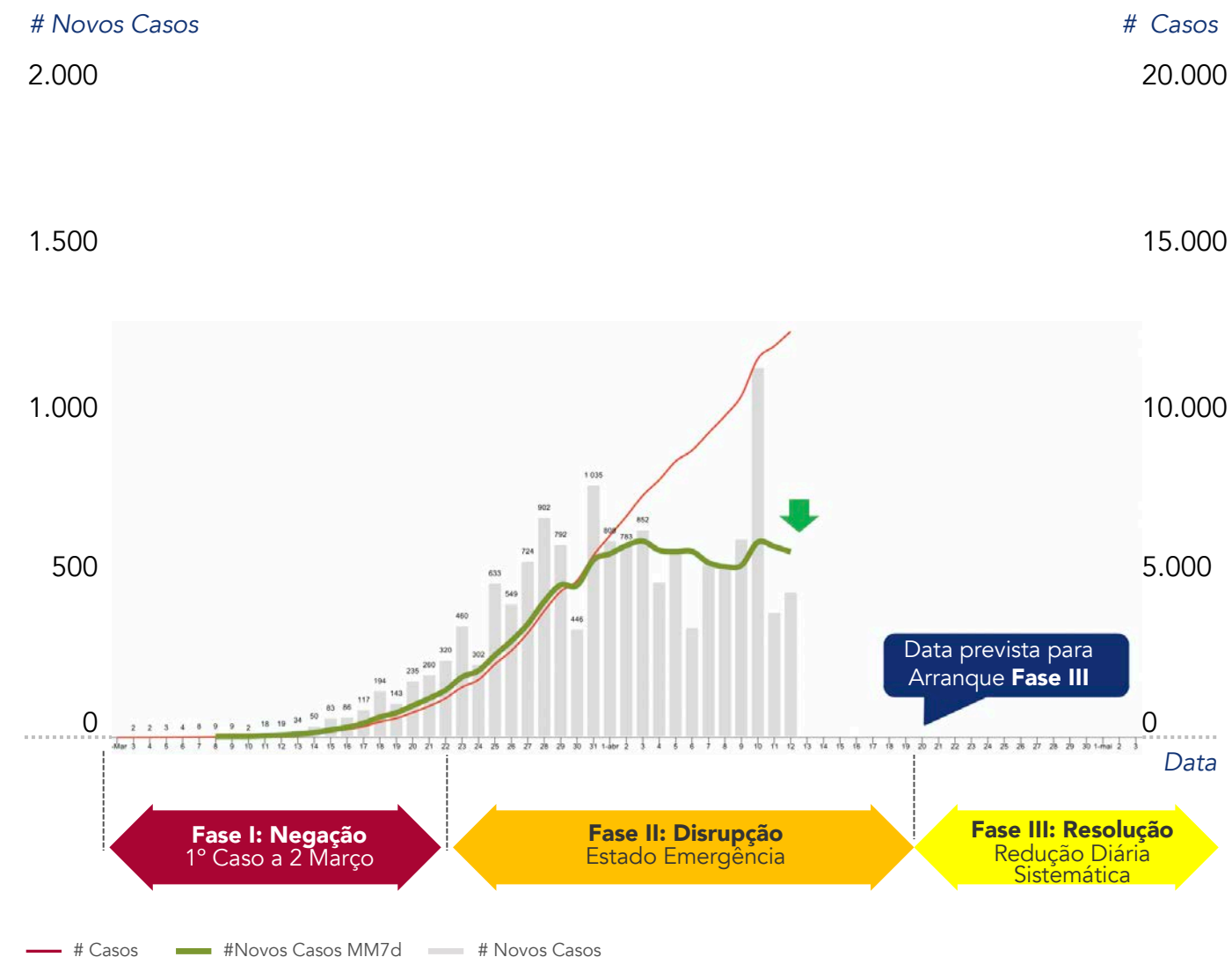
% Evolução Casos Totais Sem 14 > Sem 15



## Entretanto, Portugal começa a dar sinais que está também a entrar na Fase III: Resolução, em que há uma Redução Sistemática do nº de Novos Casos Diários

- O # de novos casos (média móvel de 7 dias) está em planalto desde 1 de Abril;
- É provável que, no fim da próxima semana (20 de abril), se entre na Fase III: Resolução, de descida sistemática da curva de novos casos diários (verde);
- A população tem aderido rapidamente ao *Lockdown* e tem sido uma prioridade do estado garantir o seu cumprimento;
- No entanto, a Economia está fortemente deprimida desde meados de março, resultado da disrupção causada pelo estado de emergência.

## # Diário de Novos Casos



## Portugal tem sido rápido a reagir e dá sinais de que, na semana 16 (20 abril), entrará na Fase III de Redução Sistemática de Novos Casos Diários

- Entre outros países com a mesma dimensão que Portugal, a **Rep. Checa** nunca deixou sequer subir muito o número de casos (nota: foi o único país europeu a usar máscaras desde o início);
- A **Suécia** avançou sempre a baixo ritmo e deu-se ao luxo de implementar apenas medidas parciais;
- A **Áustria** é mais interessante. Começou antes de Portugal, provavelmente pela enorme exposição a Itália, e andou sempre com o dobro dos nossos casos. Recentemente travou a fundo nos novos casos. As **mortes descem há 5 dias, situando-se em 10 por dia**. É por aí que queremos ir;
- A **Áustria** implementou, há uma semana, a **obrigatoriedade de máscaras** nos supermercados nesta altura de crise, distribuídas à porta.

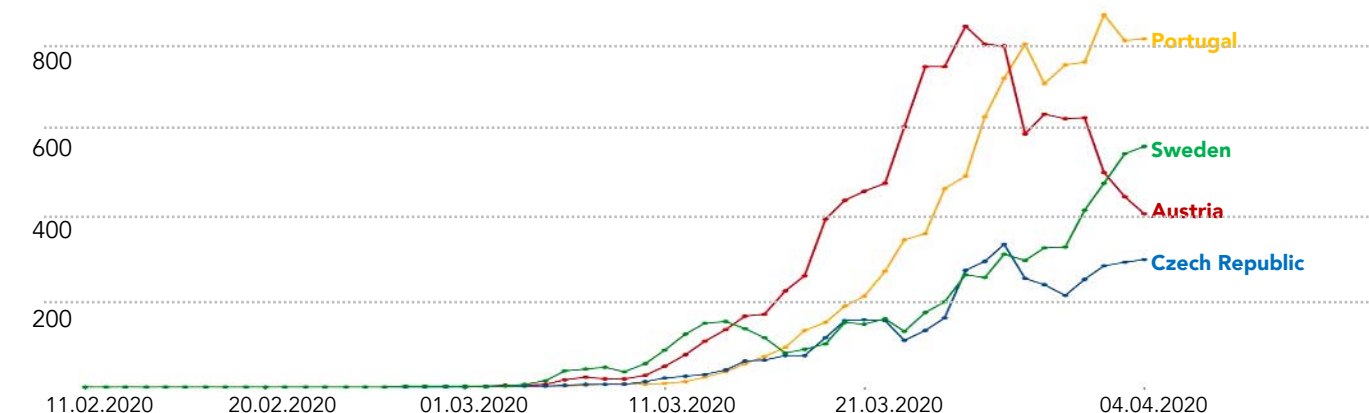
## Rapidez de Resposta

# de dias desde o 1ª Morte e Extensão da Política de Lockdown

	EVENTOS SUSPENSOS	FECHO DAS ESCOLAS	LOJAS NÃO ESSENCIAIS FECHADAS	PROIBIÇÃO DE CIRCULAÇÃO NÃO ESSENCIAL	FECHO DAS FRONTEIRAS TERRESTRES	INTERRUPÇÃO DA PRODUÇÃO NÃO ESSENCIAL
Áustria	0	3 dias	4 dias	4 dias		
Bélgica	3 dias	4 dias	6 dias	6 dias	10 dias	
Rép. Checa	0	0	0	0	0	
França	15 dias	31 dias	29 dias	32 dias		
Alemanga	11 dias	6 dias		13 dias	7 dias	
Grécia	0	0	5 dias	12 dias	4 dias	
Hungria	0	1 dia	3 dias		2 dias	
Itália	12 dias	12 dias	18 dias	18 dias	18 dias	36 dias
Polónia	0	4 dias	3 dias	13 dias	3 dias	
Portugal	0	0	0	0	0	
Espanha	6 dias	11 dias	11 dias	12 dias	12 dias	26 dias
Reino Unido	12 dias	18 dias	16 dias	19 dias		

## COVID-19 - Novos casos diários confirmados - média 3d

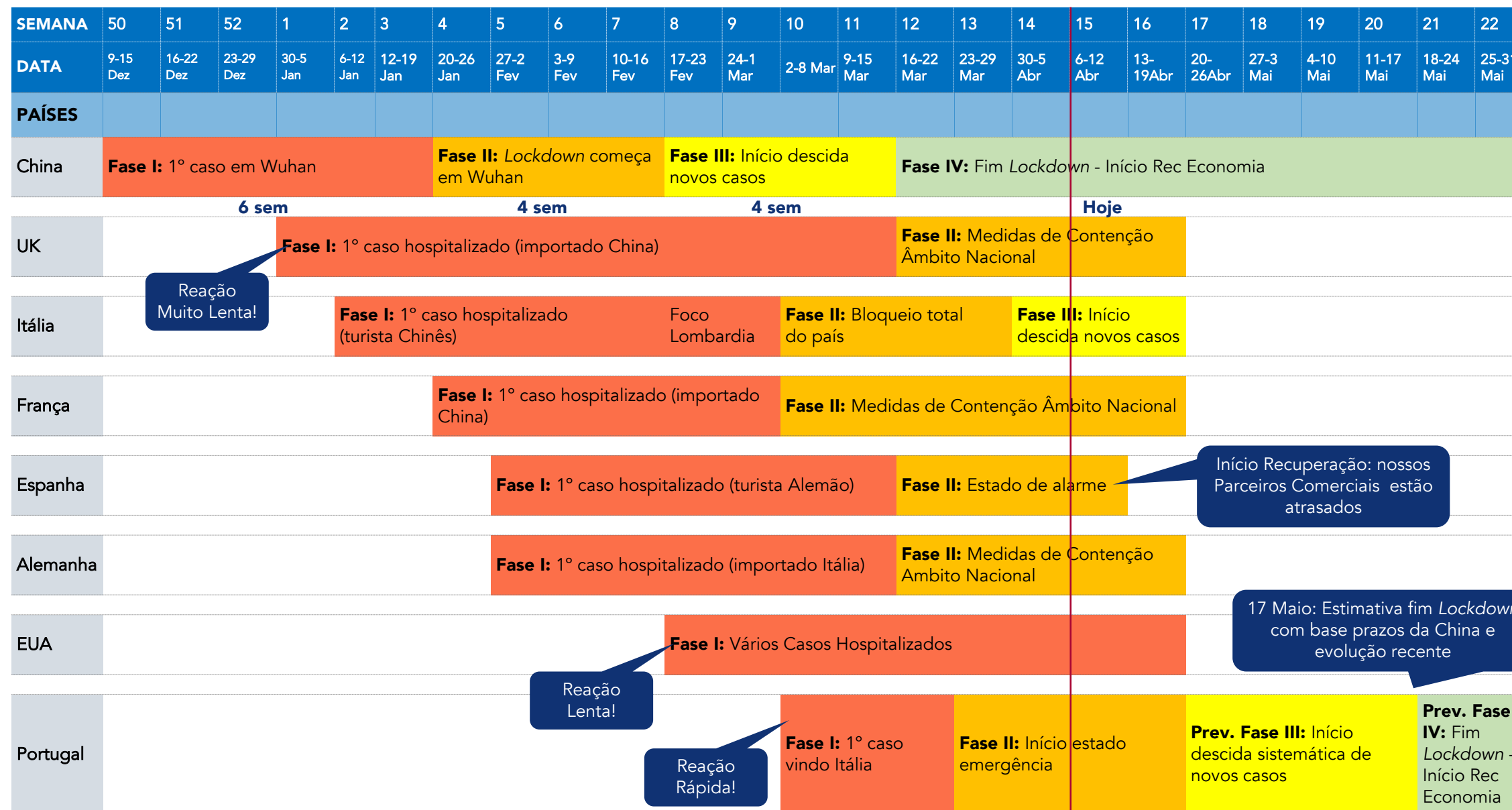
O nº de casos confirmados é inferior ao nº de casos totais. (Razão: limitação dos testes)





## Em conclusão, podemos estimar, com base nos dados disponíveis, uma duração possível para as várias Fases em Portugal

Para a eliminação completa da Pandemia será, no entanto, necessário progresso nos sistemas de saúde, nomeadamente testes baratos/ disponíveis, tratamento clínico testado para controlar casos mais graves nos grupos de risco e inovação em termos de vacinas.



---

# ***Evolução da Economia***

---

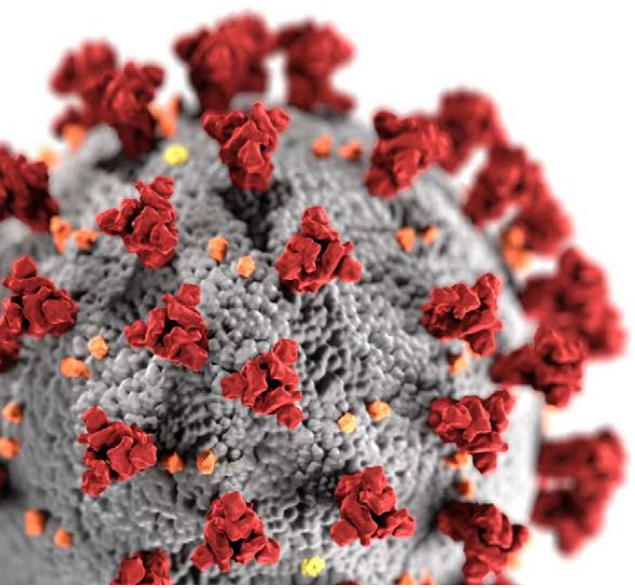
*Barómetro Grandes  
Empresas Nacionais*



---

## **A crise COVID-19 apanhou o tecido empresarial nacional de surpresa.**

**Quase um mês após ser decretado o estado de emergência, o grau de confiança dos empresários na economia nacional é de 8,4 valores**



O Barómetro Kaizen é promovido pelo Kaizen Institute e é composto por um painel de mais de 220 CEO e Administradores de médias e grandes empresas nacionais.

O propósito desta iniciativa consiste na auscultação da opinião em matérias atuais e de relevância para a economia, bem como em avaliar os desafios e constrangimentos com que os gestores se deparam, sendo que esta pandemia é uma situação totalmente inesperada.

Todas as edições incluem uma pergunta fixa, que afere o grau de confiança na economia nacional. São igualmente incluídas outras questões relativas a temáticas da atualidade. Esta edição caracteriza 70% de grandes empresas, 25% de PME e 5% de organizações públicas.

*Período de análise de 8 a 13 de Abril*

---

## **55% das empresas já reduziram ou vão reduzir postos de trabalho devido à Pandemia, 60% dos empresários prevê ser necessário entre 6 meses e mais de 12 meses para retomar o mesmo nível de atividade pré COVID-19**

Nesta edição ficou evidenciado que a grande maioria dos empresários considera que as medidas que têm sido tomadas pelo Governo para apoiar as empresas não são suficientes. De realçar que um pouco mais de metade das empresas não planeiam recorrer a linhas de crédito para suportar a tesouraria.

Outro dos temas abordados foi a faturação das empresas no mês de março com 78% das empresas a reportarem valores abaixo do orçamento mas 74% das empresas a conseguirem reduzir os custos.

Um dos destaques deste Barómetro é a evidência de que a quase totalidade das empresas inquiridas têm colaboradores em teletrabalho e mais de 60% das equipas em teletrabalho reportam menor eficiência no seu desempenho. 87% dos empresários preveem uma queda nos resultados das suas organizações em 2020 face a 2019.

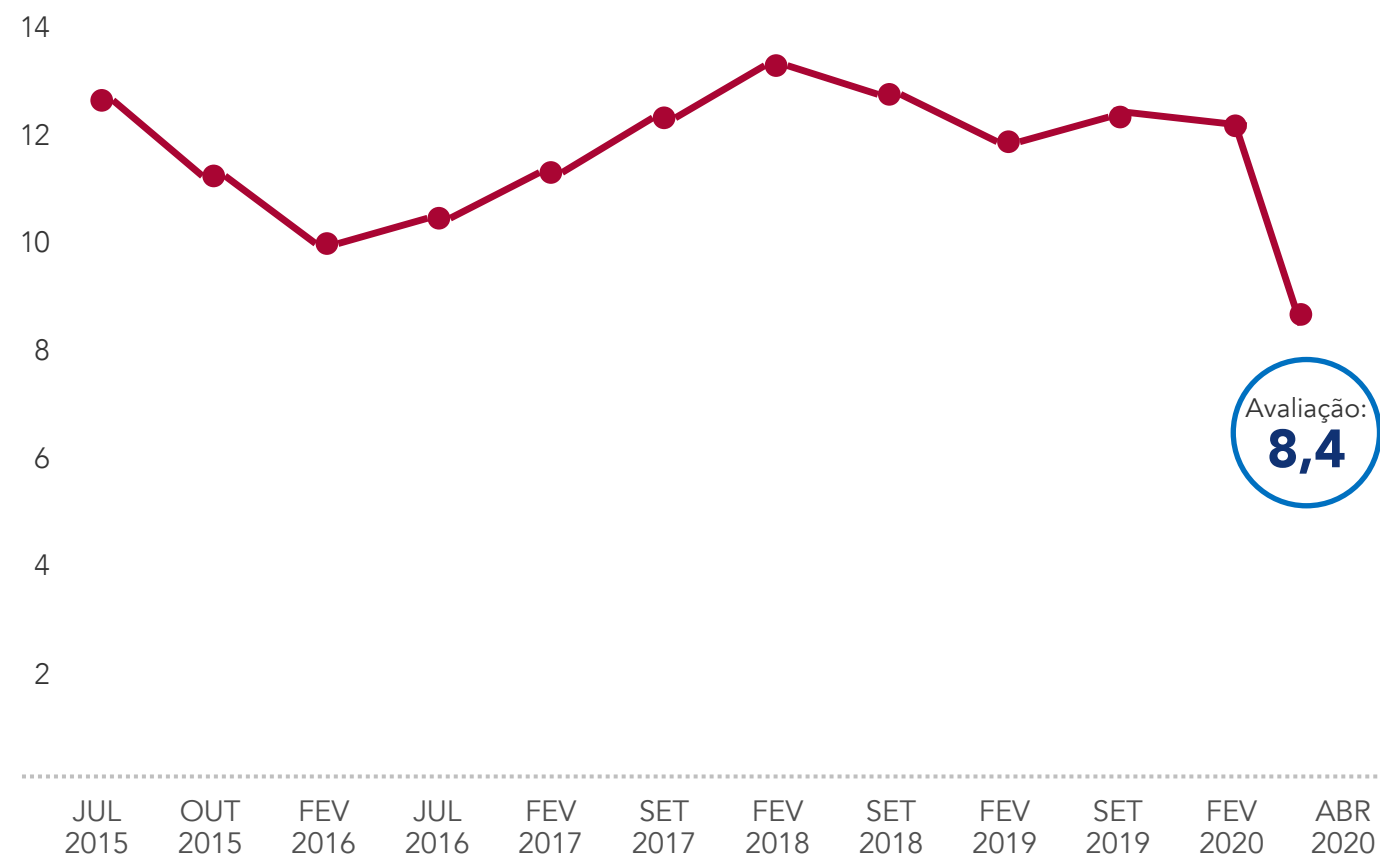
A todos os membros do Barómetro Kaizen o nosso muito obrigado

**António Costa**  
Senior Partner  
Kaizen Institute Western Europe



# 1.

**Numa escala de 0 a 20, em que nível se situa atualmente o seu grau de confiança na economia nacional?**



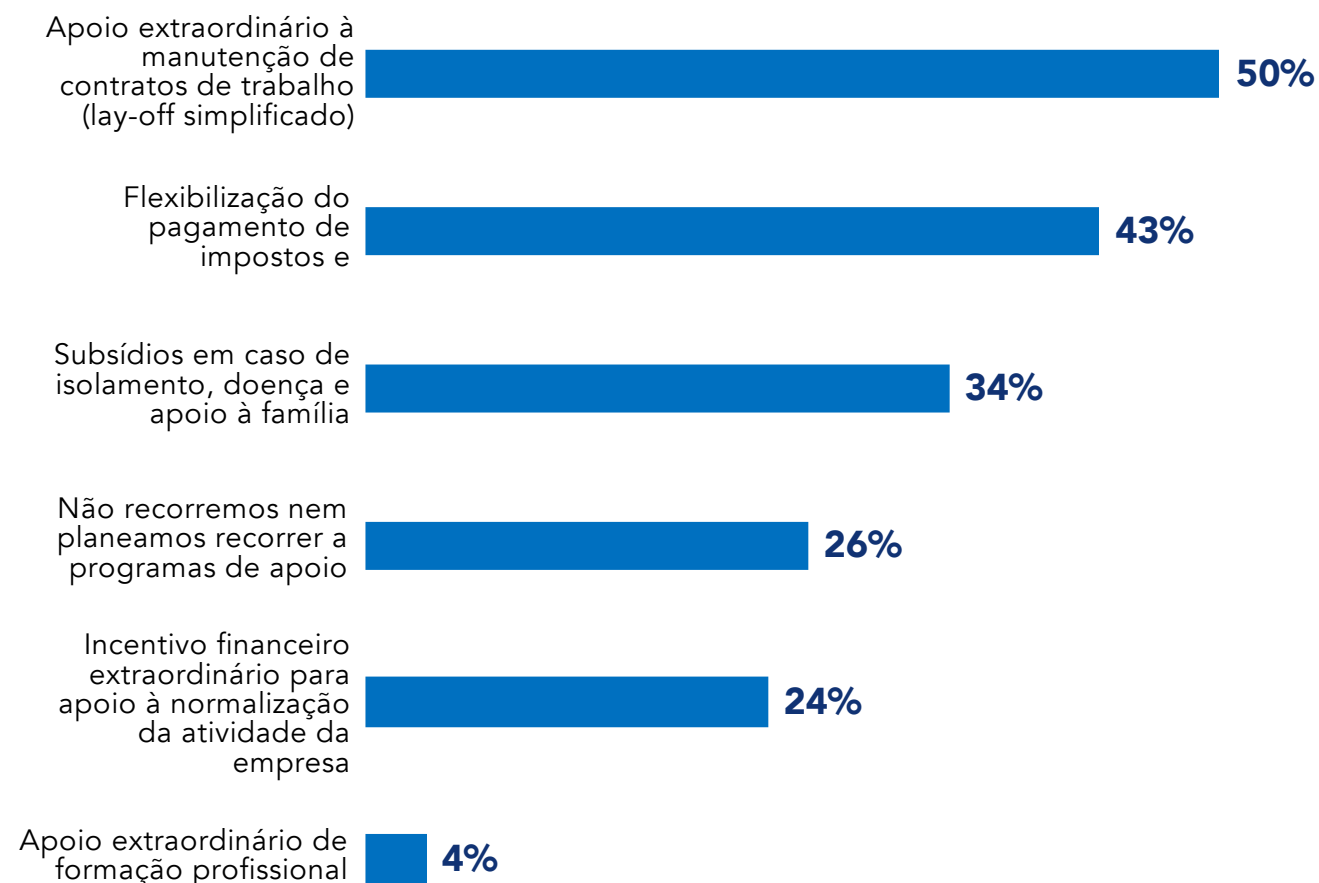
# 2.

**Considera que as medidas que têm sido tomadas pelo Governo para apoiar as empresas são suficientes?**



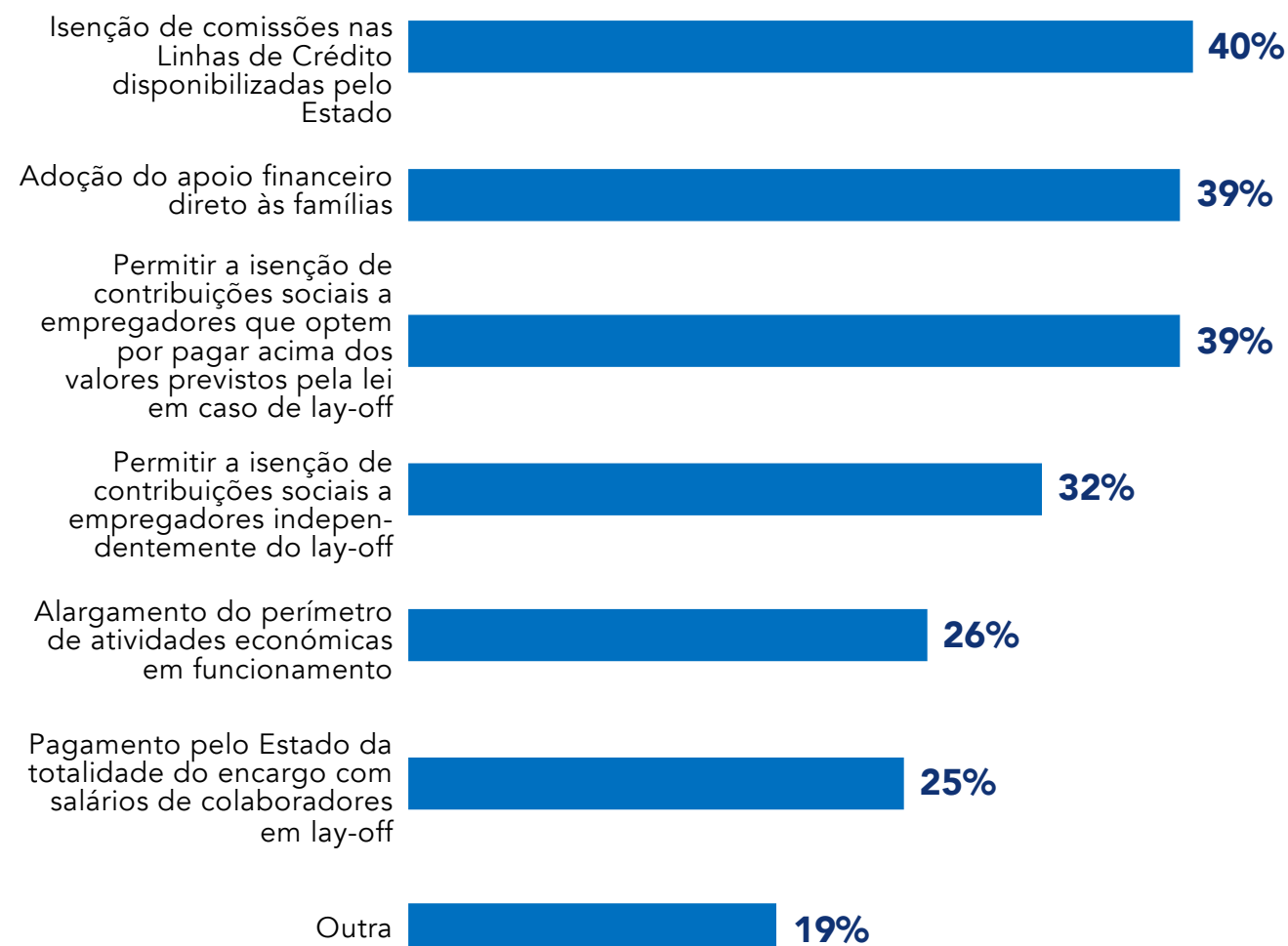
### 3.

**Identifique o(s) programa(s) de apoio disponibilizado(s) pelo Estado a que a sua empresa já recorreu ou planeia recorrer:**



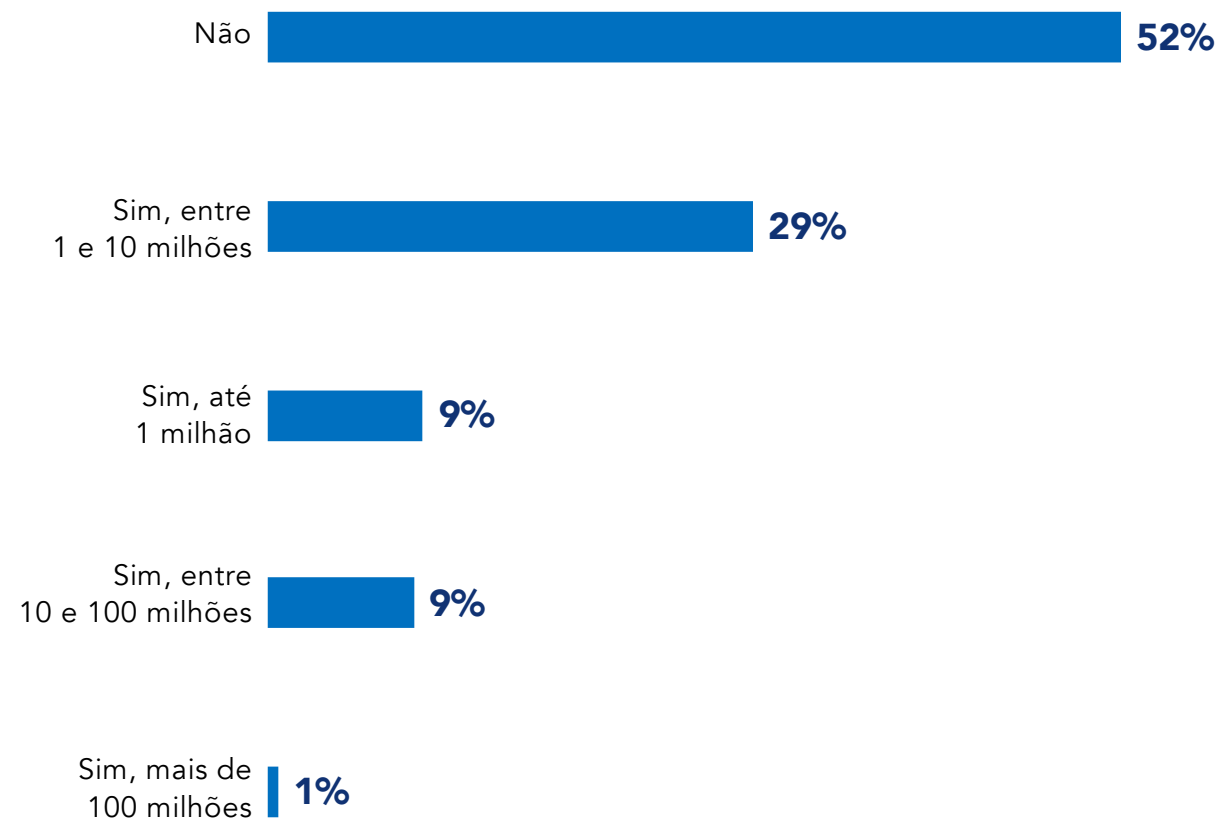
### 4.

**Quais as medidas adicionais de apoio às empresas que considera que o Governo deveria implementar?**



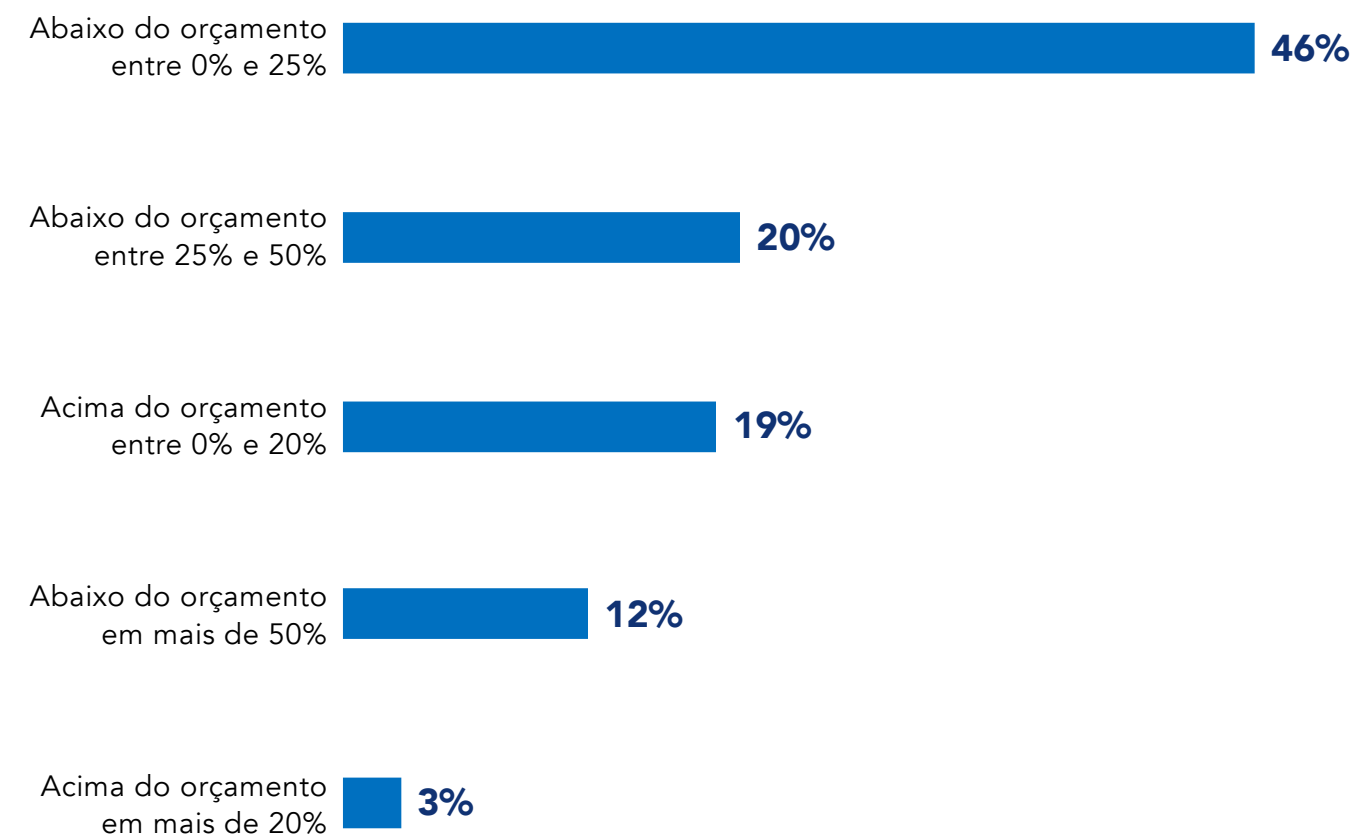
## 5.

**A sua organização vai recorrer a linhas de crédito para suportar a tesouraria?**



## 6.

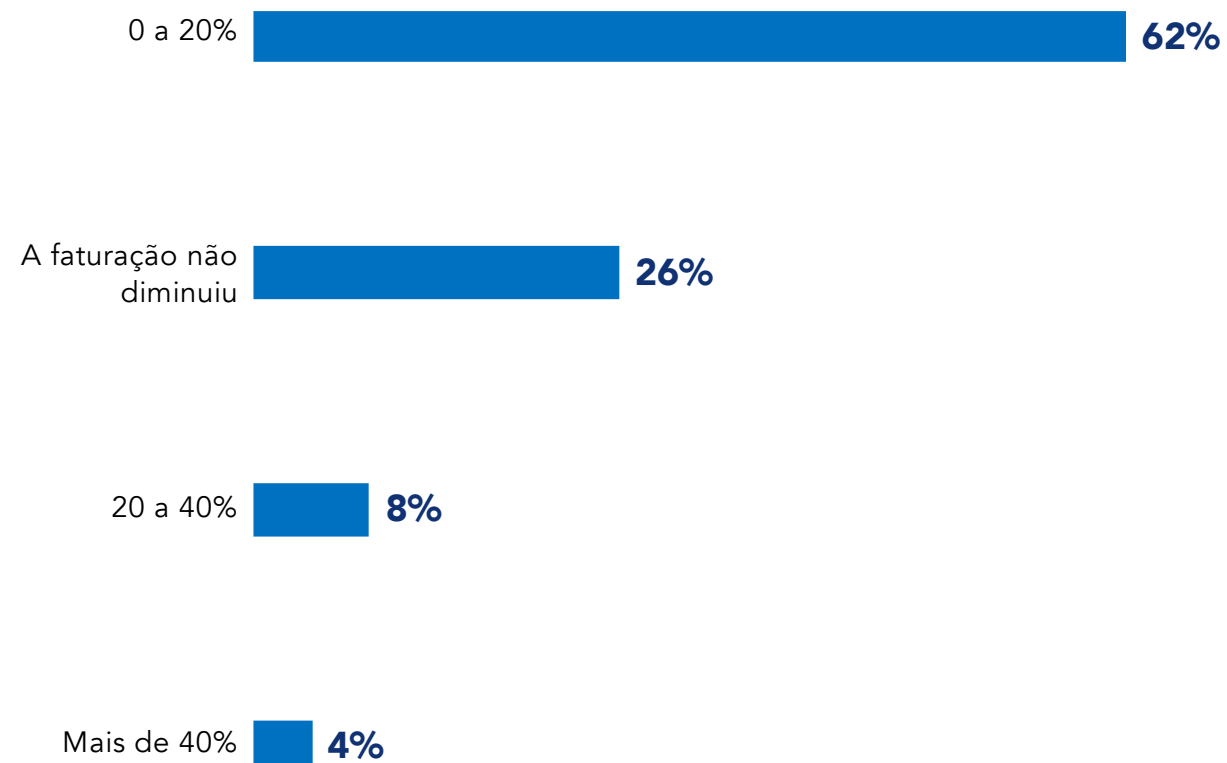
**Qual o impacto do atual contexto na faturação da sua empresa, no mês de março?**





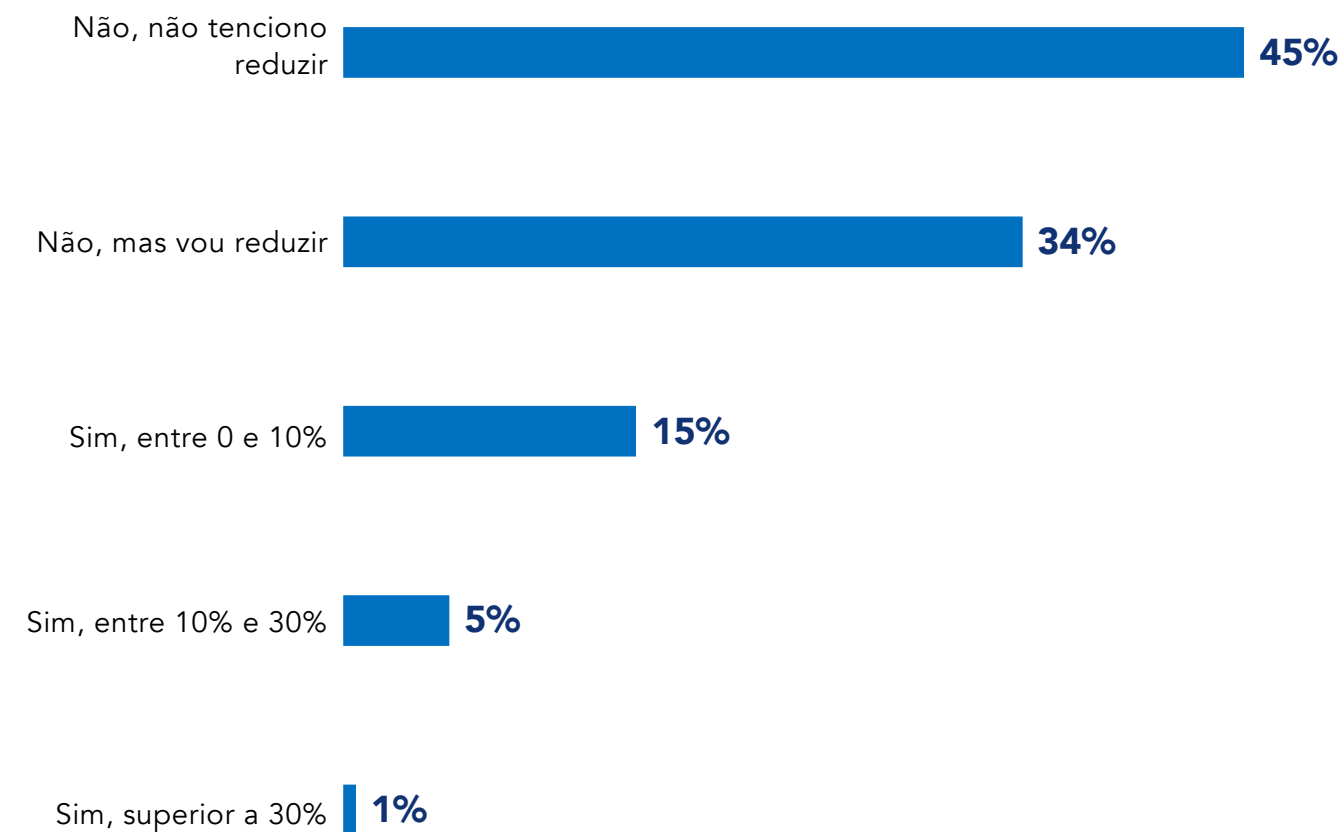
## 7.

**Que percentagem dos custos conseguiu reduzir para fazer frente à queda da faturação?**



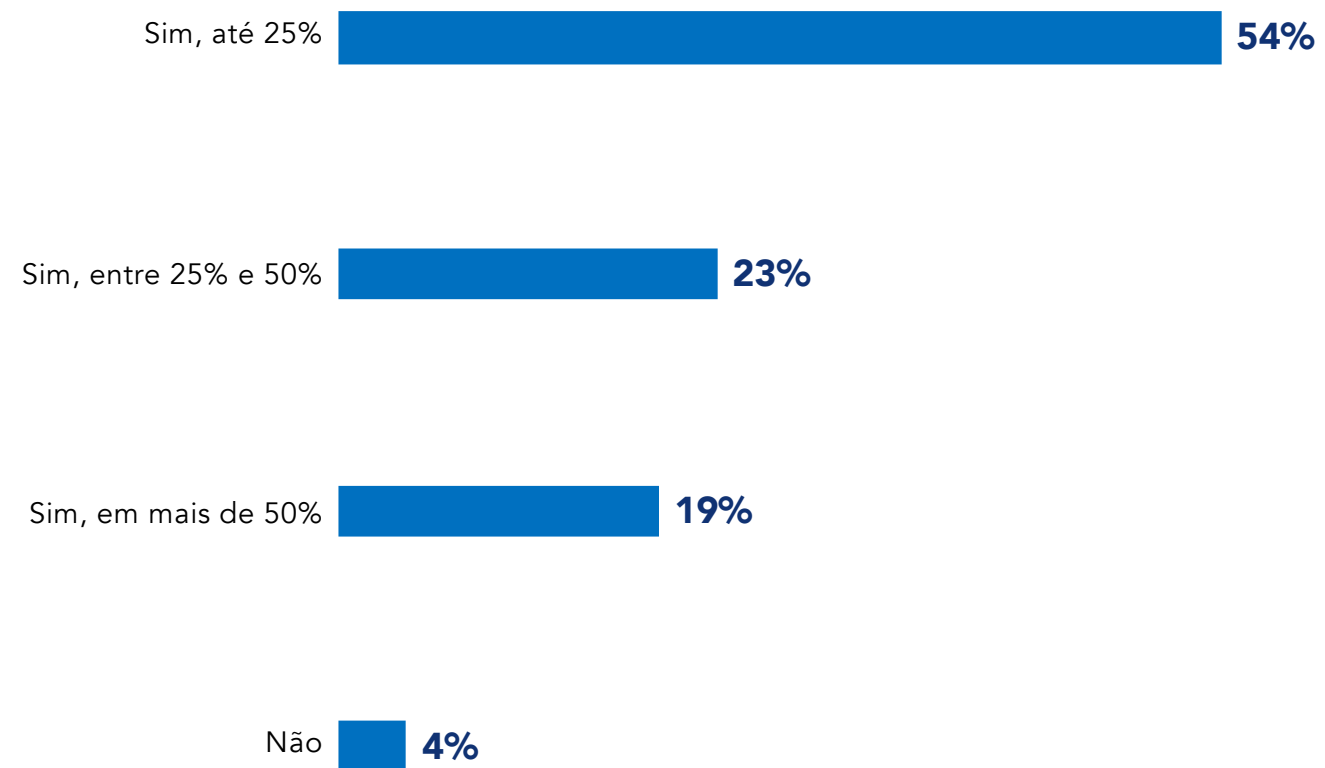
## 8.

**Desde o início da pandemia reduziu postos de trabalho na sua organização?**



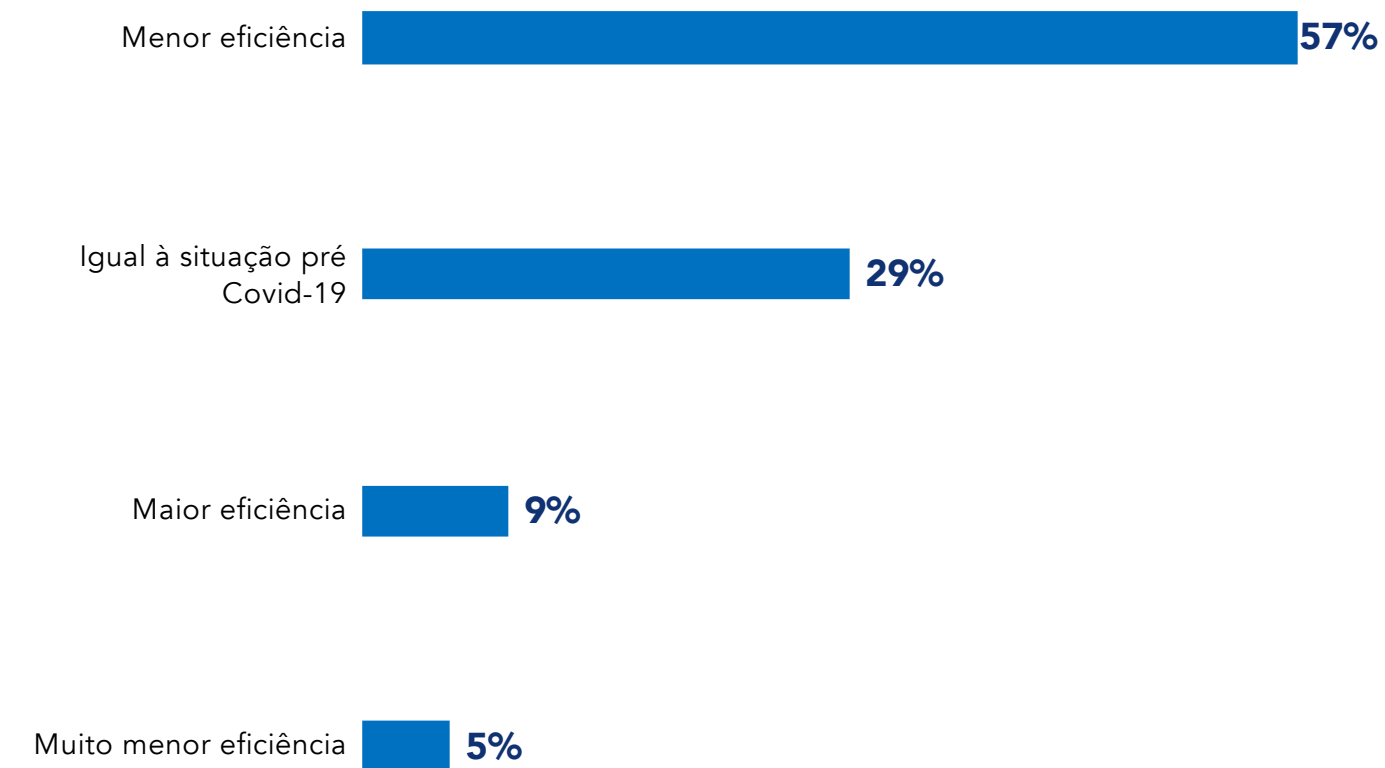
9.

**Tem os seus colaboradores em teletrabalho?**



10.

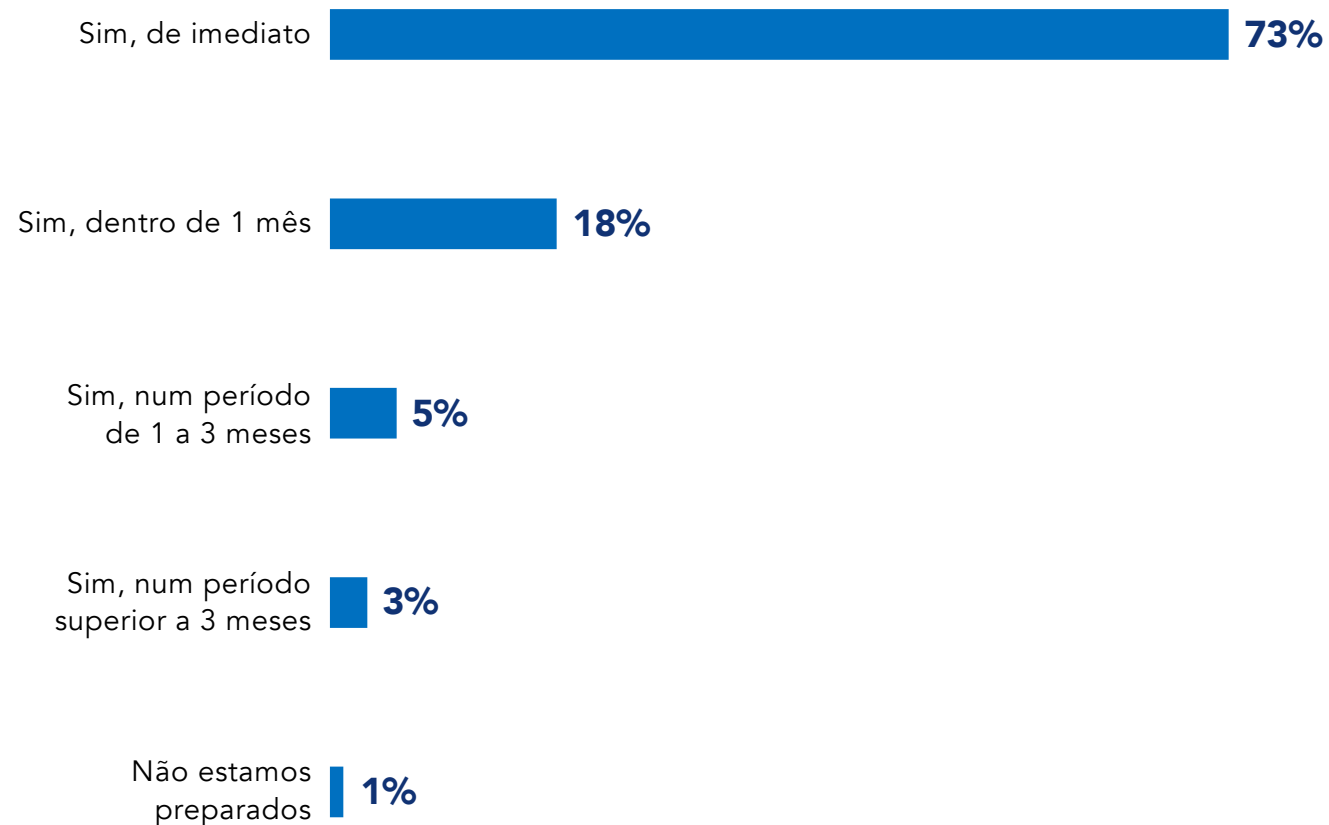
**Qual a eficiência das suas equipas em teletrabalho?**



## 11.

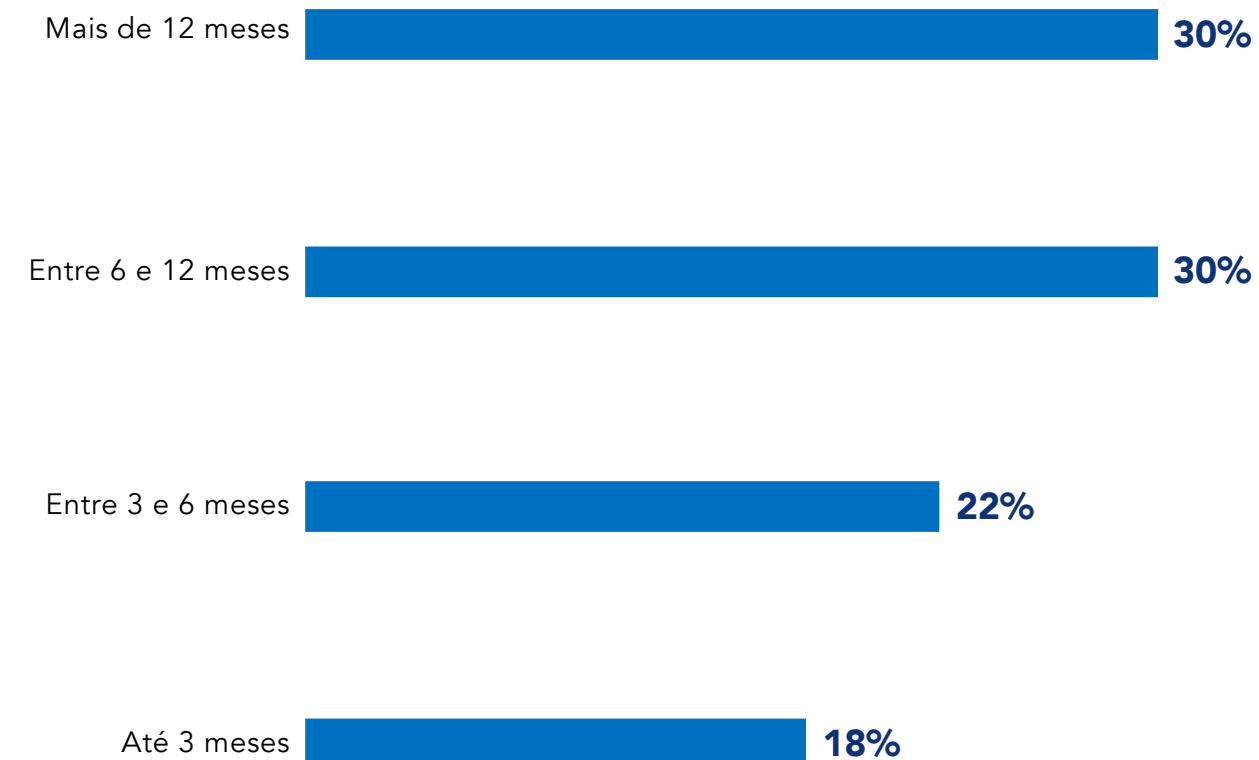
### As suas operações estão preparadas para atividade em pleno, cumprindo as regras de contingência?

(adaptação dos postos de trabalho, horário dos turnos, circuitos internos, utilização de EPI, movimentação de materiais, limite de pessoas por área, contactos com elementos externos, entre outros)



## 12.

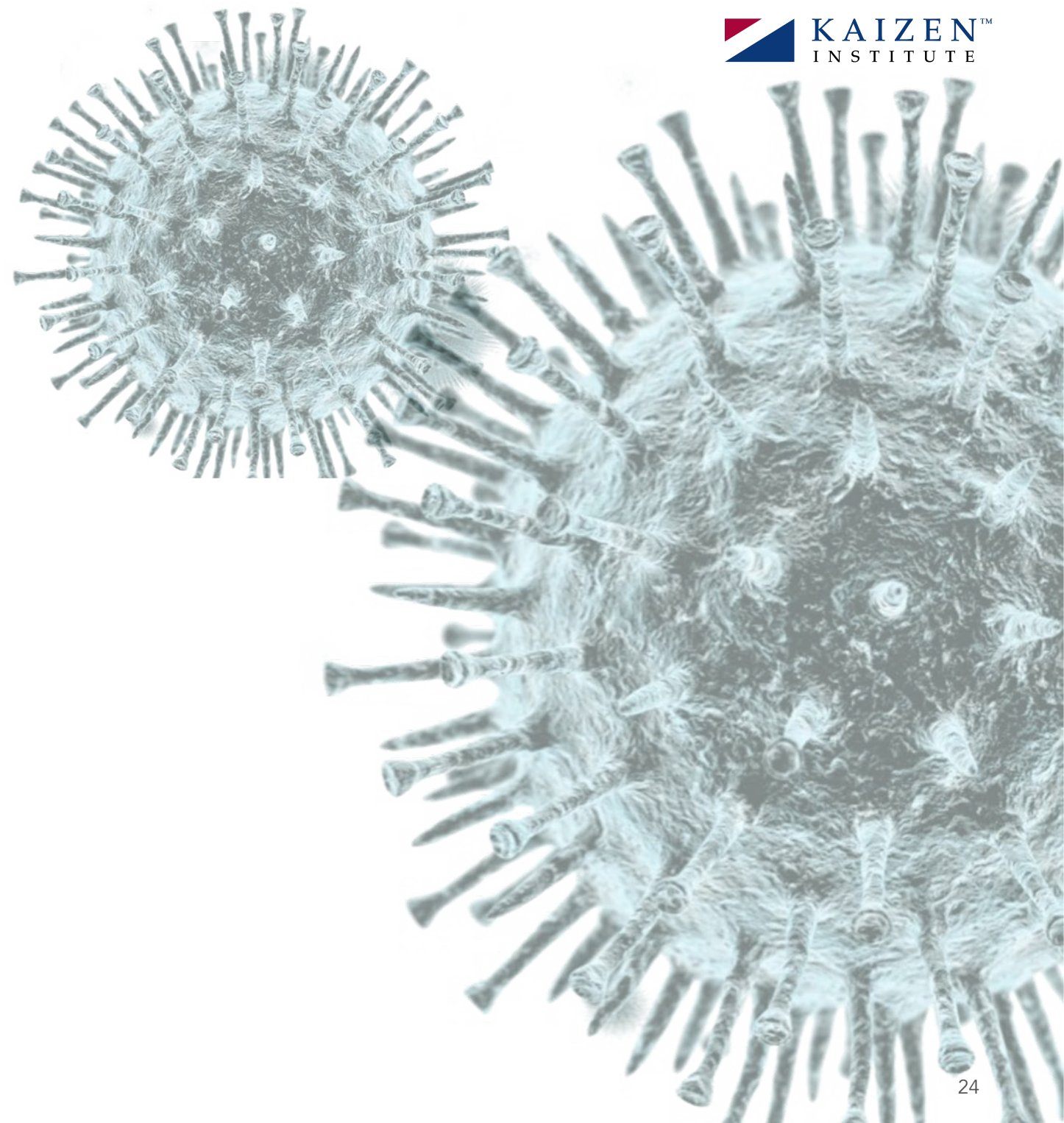
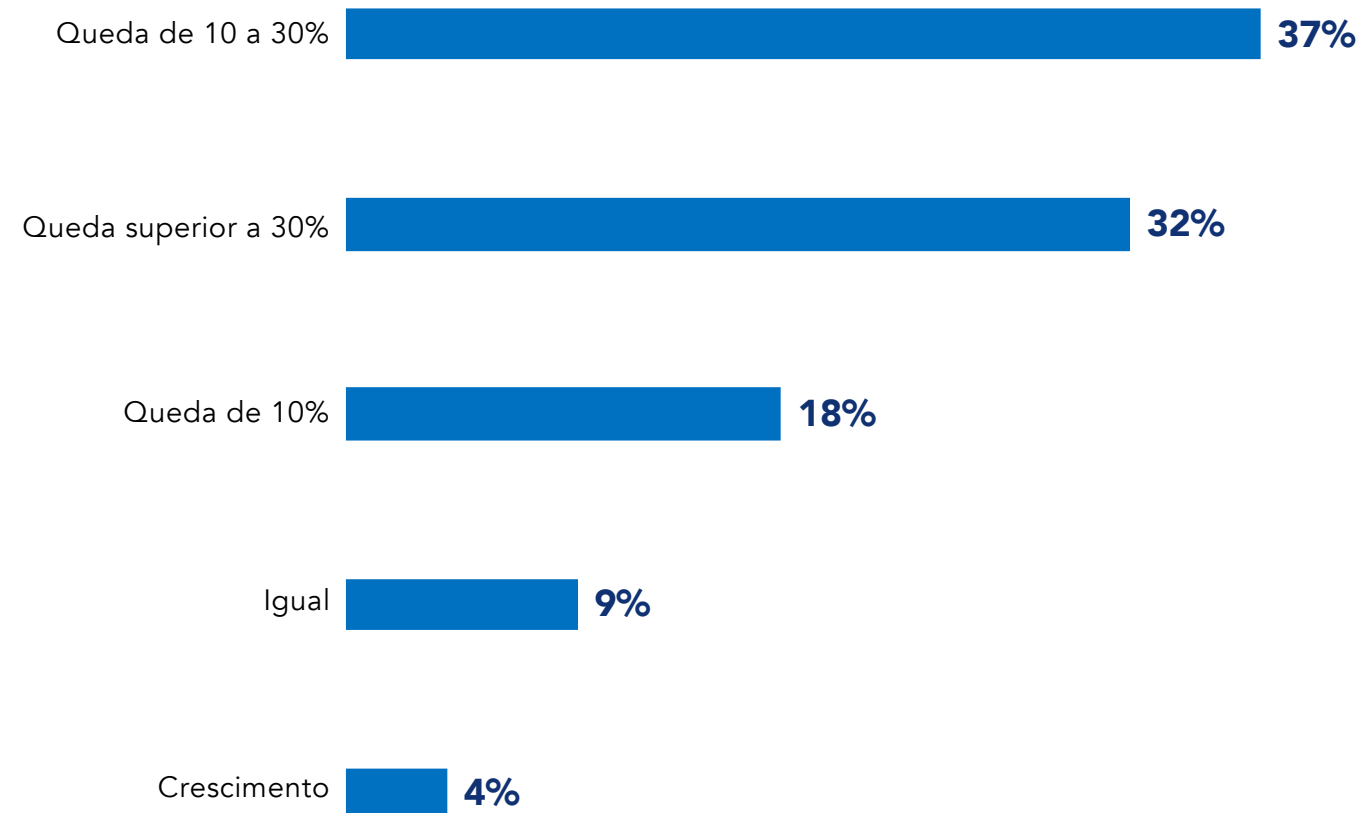
### Quando é que prevê que a sua empresa recupere o mesmo nível de atividade pré Covid-19?





13.

**Qual o cenário que prevê para os resultados da sua organização em 2020 face a 2019?**



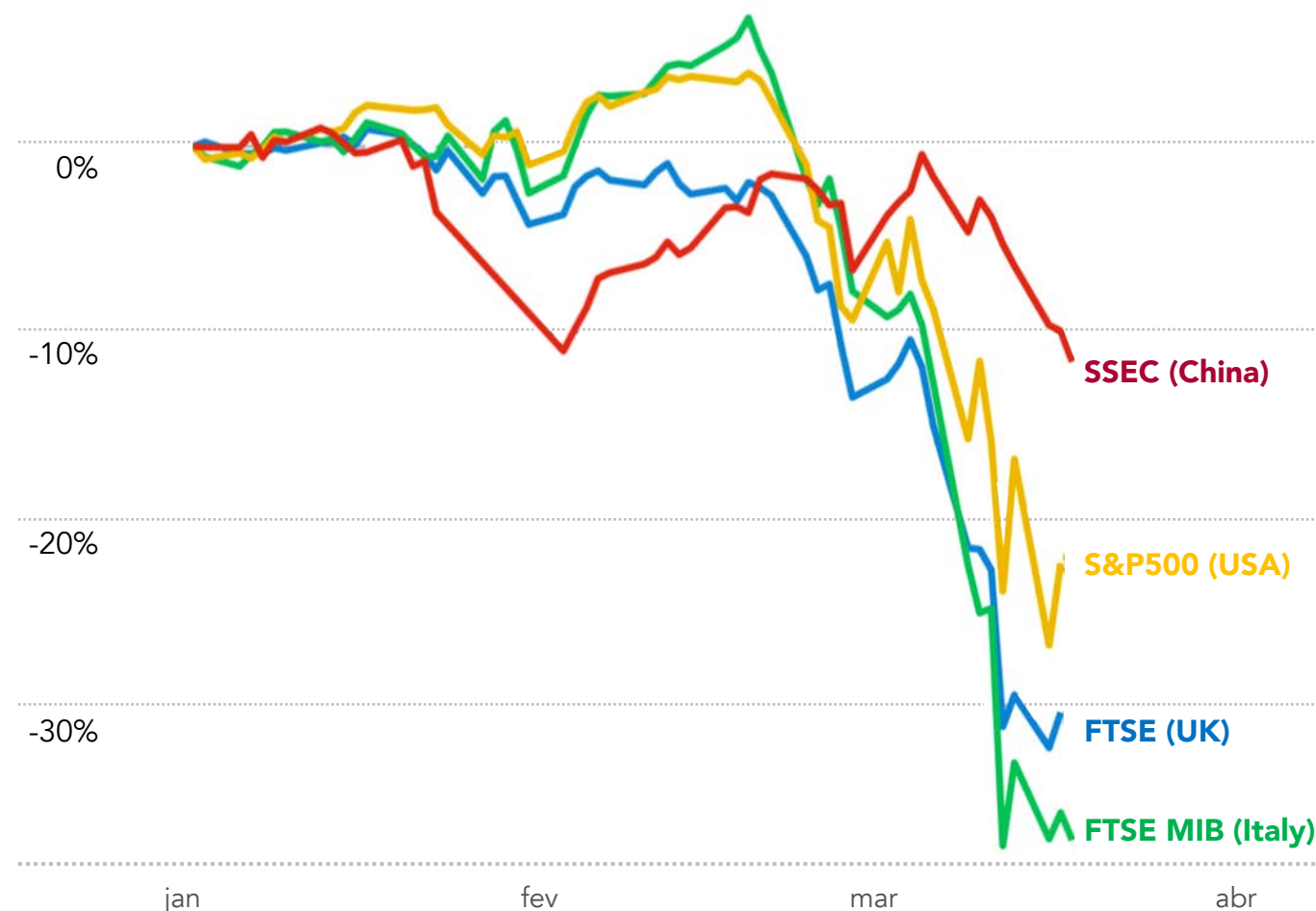
## Em conclusão podemos constatar que uma forte Recessão Económica acompanha o Início da Pandemia



- Uma recessão Global é inevitável, possivelmente também a acontecer em mercados emergentes;
- Incerteza, pânico e políticas de Lockdown provocam grande baixa na Procura;
- O impacto na Procura é superior ao choque inicial de abrandamento das cadeias de fornecimento;
- O investimento de muitas empresas (especialmente PME) e os gastos de muitas famílias dependem fortemente da disponibilidade de Cash Flow;
- Grandes quedas na procura vão forçar muitas empresas a fechar, levando a um aumento de Lay-off e queda adicional na Procura;
- A economia entra numa espiral depressiva.

## Elevadas quedas na bolsa de valores em 2020

% alterações desde o início de 2020



Última atualização: 2020-03-18

Fonte: yahoo Finance, Investing.com, cálculo próprio



# Em Portugal, o efeito das Políticas de Confinamento Social provoca grande redução de toda a atividade económica



## CHOQUE NA PROCURA:

- Medidas de isolamento com forte impacto no consumo. **Redução da confiança** dos consumidores.

## CHOQUE NA OFERTA:

- Encerramento de fábricas e constrangimentos logísticos provocam no curto prazo **escassez de oferta**. **Redução de investimento**.

## CHOQUE FINANCEIRO:

- Restrições de liquidez causam  **corte de custos, contração do investimento e consumo;**
- **Paralisação do crédito** a empresas e particulares.

### Retailho e Lazer

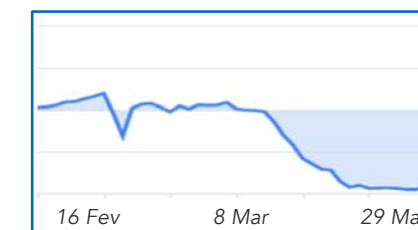
**-83%\***



Tendências de mobilidade para locais como restaurantes, cafés, centros comerciais, parques temáticos, museus, bibliotecas e cinemas

### Estações de Trânsito

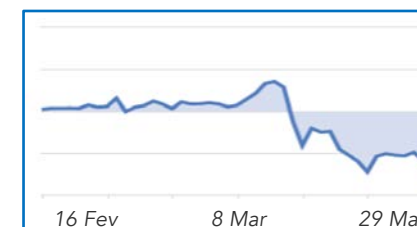
**-78%\***



Tendências de mobilidade para locais como estações de metro, autocarro e comboio

### Comércio e Farmácias

**-59%\***



Tendências de mobilidade para locais como mercearias, armazéns alimentares, feiras, lojas de especialidades alimentares, drogeries e farmácias

### Locais de Trabalho

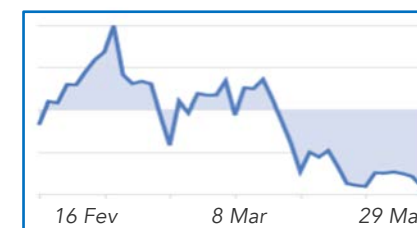
**-53%\***



Tendências de mobilidade para os locais de trabalho

### Parques

**-80%\***



Tendências de mobilidade para locais como parques nacionais, praias públicas, marinas, parques para cães, praças e jardins públicos

### Residencial

**+22%\***



Tendências de mobilidade para os locais de residência

\*Comparação à baseline  
Dados Google Mobilidade Setorial em Portugal

---

## Impacto na liquidez e rentabilidade em 2020 vai afetar todos os setores, mas com algumas diferenças



### SETORES MAIS AFETADOS

- **Turismo e Aviação** quedas abruptas com a paragem quase total do turismo e fecho de fronteiras. Forte impacto na liquidez e na rentabilidade (cancelamentos, falta de reservas);
- **Automóvel** com forte impacto na liquidez mas com capacidade de recuperação moderada da rentabilidade (estrutura de custos fixos pesada e forte redução da procura). A recuperação em curso na China pode atenuar perdas. Retoma dependerá da rapidez de regeneração das cadeias logísticas e da retoma do consumo;
- **Serviços Financeiros** com impacto moderado na liquidez de curto prazo mas com uma recuperação limitada da rentabilidade em 2020.

### SETORES MENOS AFETADOS

- **Retalho** redução de procura com impacto na liquidez mas pico de açambarcamento e aumento de procura no online pode contribuir para atenuar este efeito;
- **Indústria Alimentar** stocks existentes e crise antes da época da colheita junto com procura razoável do Retalho. Fábricas pouco afetadas com confinamento social;
- **Logística** aumento de vendas *on-line* implica aumento da atividade de entregas a domicílio. Logística industrial, especialmente automóvel, é afetada negativamente;
- **Construção e Indústria Farmacêutica** com impacto moderado na liquidez e com capacidade de recuperação das vendas após a crise, ainda em 2020.

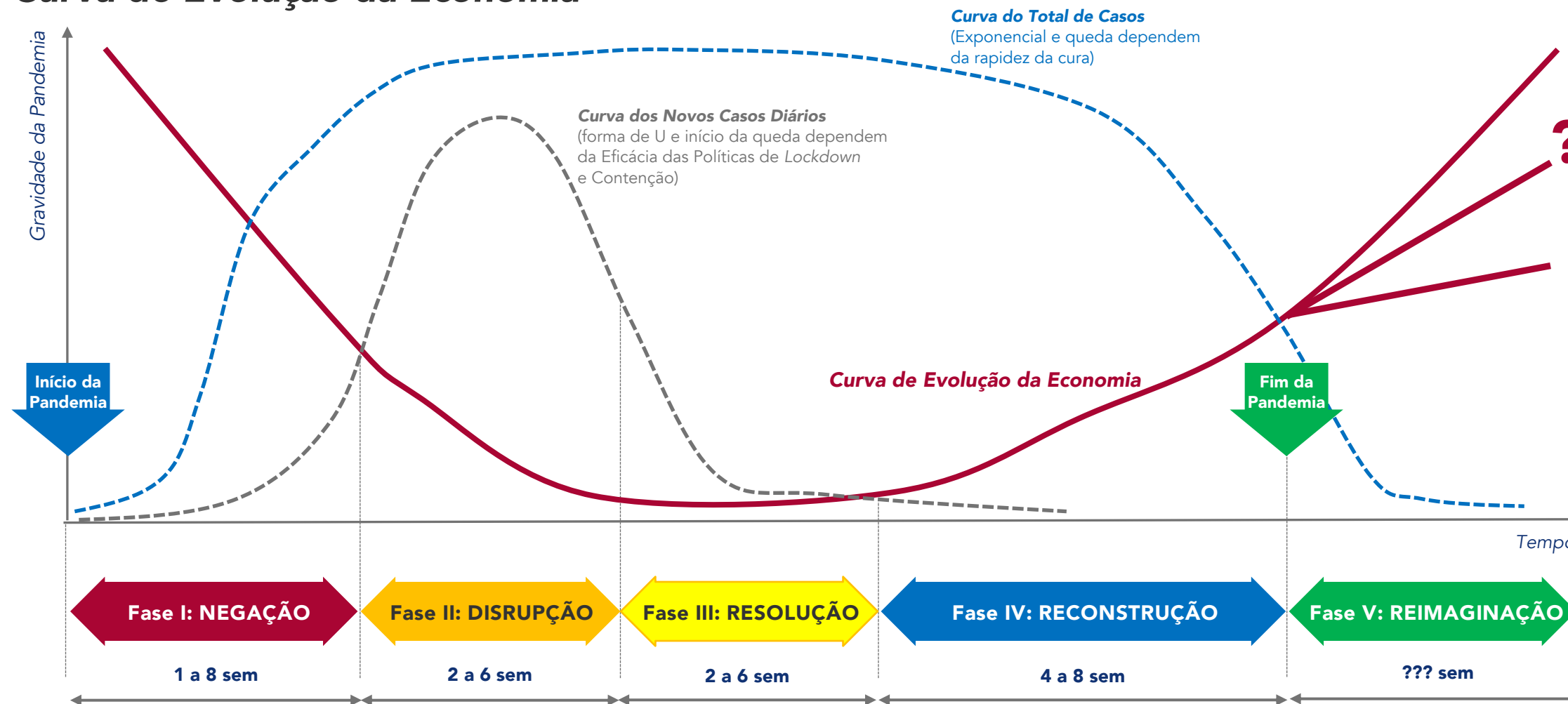




## A Curva de Evolução da Economia segue um "U" em sincronia com a Curva da Pandemia, e provavelmente terá continuidade muito para além do fim da Pandemia

Os estímulos orçamentais e monetários, junto com os progressos no sistema de saúde, irão contribuir para uma recuperação plena da economia no final deste ano e um forte crescimento previsível para 2021.

### Curva de Evolução da Economia



#### LEADTIME TOTAL:

VAI DEPENDER DA CAPACIDADE DE UMA RESPOSTA DIFERENCIADA E EFICAZ À DISRUPÇÃO

## Podemos, assim, caracterizar um Cenário Base - Fases da Crise e Previsão de Datas e Prazos

Esta caracterização é feita com base nos dados disponíveis a público e numa lógica de previsão de um cenário base em que a reincidência de contágio, especialmente no próximo inverno, é insignificante.

Trata-se, portanto, de um cenário muito provável, mas não absoluto.

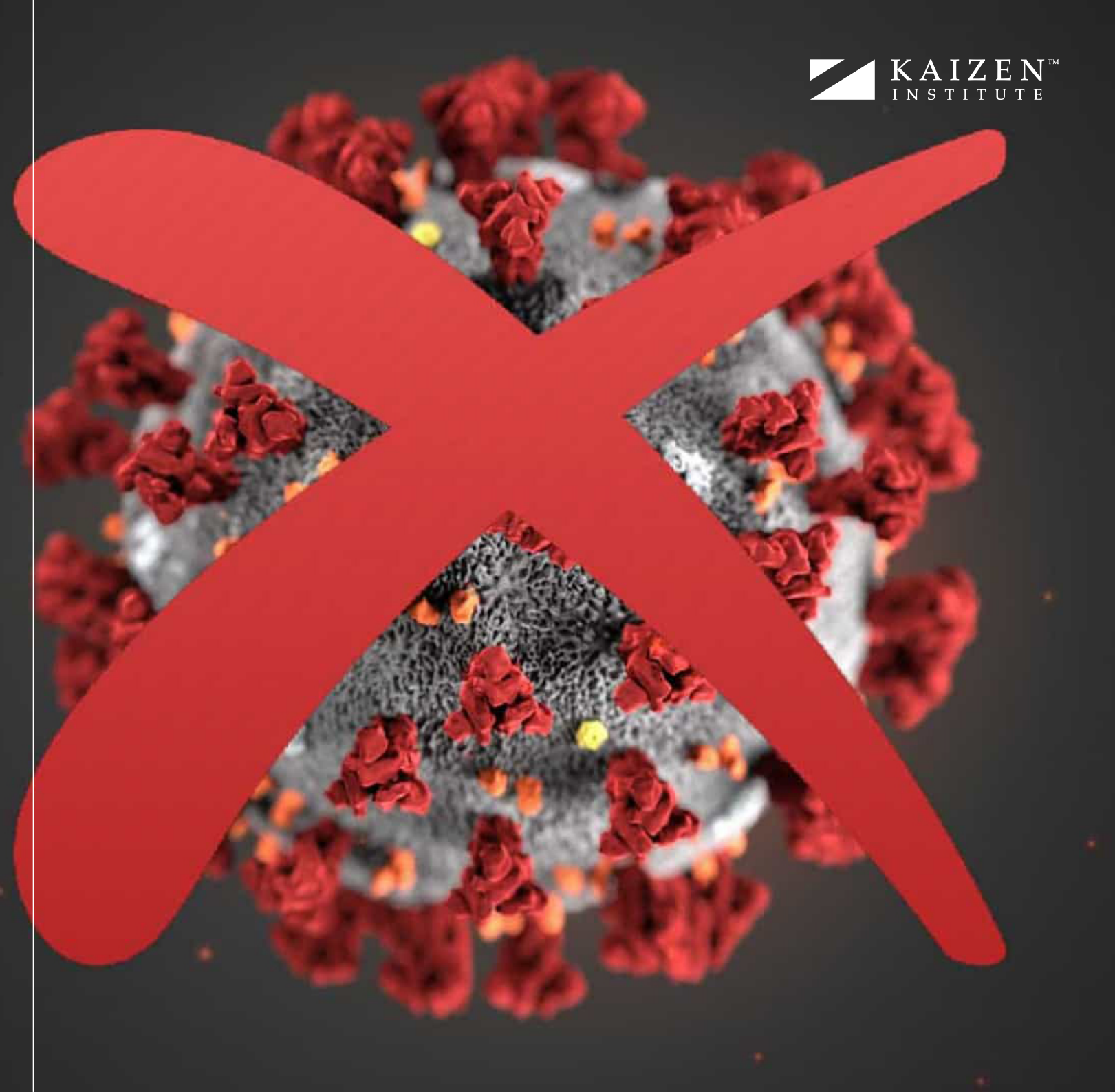
	FASE I : NEGAÇÃO	FASE II : DISRUPÇÃO	FASE III: RESOLUÇÃO	FASE IV: RECONSTRUÇÃO	FASE V: REIMAGINAÇÃO
Início e Fim de cada Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>1º Primeiro Caso Detetado até...</li> <li>Estado de Emergência Declarado (Lockdown)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de Emergência Declarado (Lockdown) até...</li> <li>1 Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários até...</li> <li>Estado Emergência Oficialmente Terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado Emergência Terminado até...</li> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado até...</li> <li>100% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>
Caracterização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aos poucos, a dura realidade de ter de parar as vendas e as operações começa a agudizar-se</li> <li>Há um estado de negação sobre a criticidade da crise</li> <li>Início de Ações Urgentes à medida que a perda de clientes e a necessidade de fechar operações se agudiza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficialmente o país para e quase todos os negócios são afetados</li> <li>Há um estado de tratar de minimizar a Disrupção da paragem e responder da forma mais solidária</li> <li>Início de Ações de Minimização da Paragem e de manutenção do trabalho (em casa ou condições de emergência)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entramos na fase de "planalto" e "queda", em que se começa a falar do levantamento do estado de emergência</li> <li>Há um estado crescente de esperança que se possa voltar ao normal rapidamente</li> <li>Início de Preparação de Ações de Reposição e Reconstrução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficialmente, entramos na fase de reconstrução da situação Pré-Crise</li> <li>Há um estado de evitar a recorrência do problema e garantir que rapidamente repomos o negócio</li> <li>Início de Ações Prevenção de Recorrência e Recuperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata-se de garantir que vamos mesmo voltar ao normal e que isso deve ser feito o mais rápido possível</li> <li>Há um estado de imaginar as alterações de mercado e legislação e as oportunidades à vista</li> <li>Início de Ações de Garantia de Rapidez e Eficácia da Reconstrução</li> </ul>
Previsão de Datas e Duração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 2 março</li> <li>Duração Real: 3 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 23 março</li> <li>Fim Previsto: 19 abril (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 20 abril</li> <li>Fim Previsto: 17 maio (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 18 maio</li> <li>Fim Previsto: 30 agosto (dura 3 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 31 agosto</li> <li>Fim Previsto: 30 dezembro (dura 4 meses)</li> </ul>

---

# ***Estratégia de Melhoria***

---

*Para sair da Crise  
mais Forte*



## Como aproveitar a Crise com atividades de Melhoria Contínua

*Para sair da Crise com mais Vantagem Competitiva*



KAI

MUDAR

+



ZEN

MELHOR

=



KAIZEN™

**MELHORIA  
CONTÍNUA**

- APROVEITAR A CRISE PARA DESENVOLVER AS PESSOAS E OS PROCESSOS
- PRATICAR A INOVAÇÃO E A MELHORIA NUM AMBIENTE DE TELETRABALHO E ALGUMA DISPONIBILIDADE
- PREPARAR UM ARRANQUE VERTICAL E UMA RESPOSTA ESTRATÉGICA AO "NOVO NORMAL" QUE SE AVIZINHA



# Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria e Preparação para sair da Crise mais forte



## Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

## Kaizen na Inovação e Vendas (1/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<b>Reforçar o Marketing Digital em Tempos de Crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerar <i>leads</i> através de canais digitais</li> <li>Aumentar o alcance das campanhas de <i>Marketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chegar a potenciais clientes através dos canais de promoção que se encontram disponíveis em época de crise</li> <li>Manter o envolvimento da base de dados de clientes durante a crise</li> <li>Antecipar o contacto com potenciais clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear as iniciativas de <i>Marketing</i> e definir objetivos para as diferentes fases da crise</li> <li>Desenhar a estratégia de <i>Marketing</i> Digital e a jornada do cliente nos diferentes canais</li> <li>Estabelecer um processo de qualificação de <i>leads</i> digitais</li> <li>Determinar o marketing mix: <i>Owned, Paid</i> e <i>Earned</i> media</li> <li>Configurar os processos, construir os ativos digitais e implementar ferramentas de automação de <i>Marketing</i></li> <li>Desenvolver <i>dashboards</i> para monitorizar e otimizar os resultados</li> </ul>
<b>Acelerar o Desenvolvimento de Novos Produtos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir o ciclo de Desenvolvimento de produto</li> <li>Gerir projetos de forma eficiente e eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzir novos produtos de forma rápida, eficiente e eficaz utilizando uma série de fases para alcançar um crescimento rentável de vendas no pós-crise</li> <li>Desenvolver conhecimento que possa ser incorporado em novos produtos e processos no futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadros de Kaizen Projeto Virtuais</li> <li>Transferir para meios Digitais todos os Elementos e Processos da Gestão de Projetos</li> <li>Implementar os processos de investigação necessários para resolver Problemas Técnicos de <i>Trade Off</i></li> <li>Desenvolver ciclos de aprendizagem e eventos de integração</li> </ul>
<b>Novas Metodologias de Aumento de Vendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter e aumentar as taxas de conversão de venda</li> <li>Melhorar a Eficácia das Reuniões de Vendas no contexto da crise e no pós-crise</li> <li>Encurtar o ciclo comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar as <i>leads</i> de vendas com recurso a Gestão Visual</li> <li>Desenvolver argumentários de venda adaptados às novas necessidades dos clientes</li> <li>Treinar a equipa de vendas para aumentar as suas competências e a motivação</li> <li>Transferir atividades para outras áreas da organização para maximizar o tempo disponível para vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do Funil de Vendas</li> <li><i>Value Selling</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise Característica – Benefício</li> <li>Pontos de Diferenciação</li> <li>Monetização de Benefícios</li> <li>Questões-chave e Análise das necessidades</li> <li>Argumentos para Objeções</li> </ul> </li> <li>Análise de tempo e território e avaliação do perfil dos vendedores</li> <li>Organização da equipa de Vendas</li> <li>Desenvolvimento de <i>standards</i> de venda e suporte à venda</li> </ul>

## Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

## Kaizen na Inovação e Vendas (2/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<b>Melhorar a Experiência do Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a experiência do cliente nos vários canais</li> <li>Aumentar a satisfação do cliente e fidelização com a marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar os <i>pain points</i> associados ao serviço prestado durante a crise</li> <li>Garantir consistência na experiência do cliente entre os vários canais e nas diversas fases</li> <li>Satisfazer as necessidades funcionais e emocionais dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de métodos de recolha da Voz do Cliente (VOC)</li> <li>Aplicação do VOC e compilação de outros dados como <i>reviews</i> e estatísticas</li> <li>Mapeamento da experiência do cliente</li> <li>Identificação de <i>pain points</i></li> <li>Plano de ação de melhoria</li> </ul>
<b>Rever a Estratégia de Preços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustar a estratégia de preços</li> <li>Melhorar as margens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar resultados através da eliminação de perdas de preço (<i>price leakages</i>)</li> <li>Comparar o benefício e preço com os principais <i>players</i> do mercado</li> <li>Definir a posição no mercado no pós-crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise do posicionamento de preço do produto</li> <li>Principais atributos desejados pelos clientes</li> <li>Desempenho comercial vs. concorrentes</li> <li>Identificação/mapeamento das perdas de preço</li> <li>Regras de decisão / <i>feedback</i></li> <li>Definição de alternativas para reestruturar descontos, termos e condições</li> </ul>
<b>Reinventar a Estratégia de Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerar fluxo de Ideias Disruptivas para Inovação</li> <li>Implementar um Funil de Gestão de Ideação</li> <li>Capturar <i>Insights</i> Estratégicos e especificar Propostas de Valor Vencedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar novas ideias e processos a explorar no pós-crise que possam gerar mais lucro nessa altura</li> <li>Alargar o âmbito da inovação para as várias vertentes: produto, processo, organização e tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da estratégia de inovação</li> <li>Criação de uma equipa de inovação</li> <li>Desenvolvimento e integração de <i>insights</i></li> <li>Técnicas de geração de ideias</li> <li>Classificação e priorização de ideias</li> <li>Prototipagem rápida com <i>feedback</i> do cliente</li> </ul>

## Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

## Kaizen na Organização e Estratégia (1/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<b>Melhorar Gestão de Projeto em Teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a Eficiência da Gestão de Projetos em Equipas Deslocalizadas</li> <li>Montar Salas Virtuais de Gestão de Projeto de acordo com o Método <i>Obeya Room</i> do Kaizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter Coesão e Esforço das Equipas de Projeto em ambientes de Teletrabalho</li> <li>Melhorar e tornar mais eficazes os Processos de Gestão de Projetos durante a Crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadros de Kaizen Projeto Virtuais</li> <li>Transferir para meios Digitais todos os Elementos e Processos da Gestão de Projetos</li> <li>Implementar Normas de Gestão de Projeto <i>Lean</i> em Teletrabalho</li> </ul>
<b>Implementar Kaizen Energy em Teletrabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar os níveis de Energia e Motivação dos Colaboradores em Teletrabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar condições para um trabalho mais Eficiente a partir de casa</li> <li>Melhorar o equilíbrio Vida-Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas de Motivação e Energia Pessoal em 4 Pilares: Físico, Emocional, Intelectual e Missão de Vida</li> </ul>
<b>Aumentar Polivalência e Capacidade dos Colaboradores</b>  Desenvolvimento e Treino	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a Capacidade e Polivalência dos Colaboradores</li> <li>Preparar o Arranque rápido e Eficiente Pós-Crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproveitar a disponibilidade de tempo dos Colaboradores durante a Crise para eliminar lacunas de Conhecimento e Capacidades (<i>skills</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de uma <i>Skill Matrix</i> de cada equipa Natural</li> <li>Elaboração e Execução de um Plano Treino de Aquisição de Novas Capacidades</li> </ul>



## Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

### Kaizen na Organização e Estratégia (2/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<p><b>Melhorar Kaizen Diário em Teletrabalho</b></p> <p>Implementar dinâmicas de supervisão à distância e aumentar eficiência do processo de Gestão Diária</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a Eficiência do Teletrabalho em Equipa</li> <li>Melhorar as Dinâmicas de Kaizen Diário de Equipas Naturais em ambiente de Teletrabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter Coesão e Esforço das Equipas em ambientes de Teletrabalho</li> <li>Praticar o Kaizen Diário em Teletrabalho para aproveitar ganhos em Eficiência na Gestão de Equipas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadros Kaizen Diário Virtuais</li> <li>Regras de Reuniões Virtuais</li> <li>Prática de Ferramentas de Teletrabalho</li> <li>Implementar uma Dinâmica de "Team of Teams"</li> </ul>
<p><b>Rever a Estratégia do Negócio</b></p> <p>Considerando novos "Change Drivers" alavancados pela Crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Face às grandes alterações sociais e políticas em curso, verificar se a Estratégia de Crescimento do Negócio ainda continua válida ou deve ser reajustada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar a Estratégia do Negócio a Tendências e Mudanças que se avizinham</li> <li>Explorar Novas Oportunidades de Modelos de Negócio (mercados, valor para o cliente, eficiência digital, etc...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hansei (Reflexão) da Estratégia Atual</li> <li>Análise de "Drivers" de Mudança</li> <li>Análise "What Winner Looks Like"</li> <li>Matriz Hoshin de Operacionalização da Estratégia</li> </ul>

# Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

## Kaizen nas Operações (1/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<p><b>Garantir Eficiência no Arranque Pós Crise</b></p> <p>Atingir volume de negócios pré-crise rapidamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encurtar prazo de atingimento de níveis de Produção / Vendas Pré-Crise</li> <li>• Redesenhar as operações para garantir um arranque rentável, rápido e eficiente</li> <li>• Garantir níveis de serviço dos fornecedores</li> <li>• Garantir condições de segurança dos colaboradores</li> <li>• Maximizar o volume de negócios no ano corrente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar rapidamente a produtividade no arranque</li> <li>• Conseguir que todos os detalhes sejam tratados para minimizar tempos de preparação e espera na Produção e Vendas</li> <li>• Entender e moldar-se às novas necessidades do mercado</li> <li>• Adaptar-se rapidamente às necessidades dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos novos cenários de procura do mercado</li> <li>• Redesenho das operações de acordo com as regulamentações e planos de contingência em vigor (definição da capacidade e de novos métodos de trabalho)</li> <li>• <i>Checklists</i> de <i>setup</i> rápido</li> <li>• Monitorização diária das operações</li> </ul>
<p><b>Melhorar Manutenção de Equipamentos</b></p> <p>Usar tempo de paragem para otimizar equipamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar tempo de paragem para aumentar a Eficiência das instalações e equipamentos</li> <li>• Preparar tudo para conseguir elevados níveis de OEE <i>Overall Equipment Efficiency</i> no arranque</li> <li>• Repor o estado de pleno funcionamento das instalações</li> <li>• Ocupar os recursos disponíveis com tarefas e intervenções planeadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar a disponibilidade e fiabilidade dos equipamentos e processos com o menor custo possível</li> <li>• Tirar partido da paragem forçada para planejar intervenções de manutenção com avanço</li> <li>• Salvaguardar o arranque sem paragens e avarias (contribuição para o arranque vertical)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento e priorização das intervenções (cronograma e alocação de recursos)</li> <li>• Implementação dos planos de manutenção (reparações e substituições)</li> <li>• Melhoria do sistema de gestão da manutenção</li> <li>• Formação e treino das equipas nas técnicas e métodos de trabalho</li> </ul>
<p><b>Redimensionar a Supply Chain</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redimensionar operações internas e a <i>supply chain</i></li> <li>• Adaptar a produção ao novo paradigma de produto</li> <li>• Adaptar a operação às novas regras da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar-se às necessidades do cliente</li> <li>• Adaptar-se às novas regras internas devido à COVID-19</li> <li>• Adaptar o produto/ serviço às necessidades de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do fluxo na produção</li> <li>• Melhoria da logística interna</li> <li>• Melhoria da logística externa</li> </ul>

# Enfrentar e aproveitar a COVID-19 com Ações de Melhoria

## Kaizen nas Operações (2/2)

AÇÃO	OBJETIVOS	PORQUÊ	COMO
<p><b>Melhorar Operações de Serviço / Suporte</b></p> <p>Aumentar eficiência e reduzir custos em Operações de Serviços / Suporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a produtividade das equipas</li> <li>• Aumentar os níveis de motivação</li> <li>• Aumentar a satisfação do cliente</li> <li>• Possibilitar a libertação de edifícios</li> <li>• Reduzir a pegada de carbono e melhorar o meio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar uma cultura de orientação à entrega e não às horas de trabalho</li> <li>• Melhorar o equilíbrio Vida-Trabalho</li> <li>• Ter acesso a um conjunto alargado de opções flexíveis de trabalho</li> <li>• Aumentar a produtividade e flexibilidade do trabalho realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da Organização e Hierarquia de Trabalho em Células Flexíveis</li> <li>• Redesenho dos processos para melhorar digitalização</li> <li>• Normalização de tarefas e meios digitais</li> <li>• Desenhar a “organização do futuro” (pós Covid-19)</li> </ul>
<p><b>Melhorar Sourcing e Fornecedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter e melhorar o nível de serviço dos fornecedores</li> <li>• Procurar alternativas de fornecimento</li> <li>• Minimizar os efeitos da crise na cadeia de abastecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a dependência dos fornecedores para bens e serviços chave</li> <li>• Minimizar o risco de fornecimento associado aos efeitos da crise</li> <li>• Tirar partido do contexto atual para investigar novas fontes e construir relações de parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Assessment</i> aos fornecedores existentes</li> <li>• Abordagem a fornecedores alternativos</li> <li>• Análise de <i>insourcing vs. outsourcing</i></li> <li>• Planos de desenvolvimento de fornecedores-chave</li> </ul>



## Fases da Crise e Roadmap de Melhorias Kaizen COVID-19

Aqui apresentamos meramente sugestões. Aconselhamos a seleção das mais pertinentes a cada negócio e que permitam sair da Crise mais forte, aproveitando o tempo para regeneração.

	FASE I : NEGAÇÃO	FASE II : DISRUPÇÃO	FASE III: RESOLUÇÃO	FASE IV: RECONSTRUÇÃO	FASE V: REIMAGINAÇÃO
Início e Fim de cada Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>1º Primeiro Caso Detetado até...</li> <li>Estado de Emergência Declarado (<i>Lockdown</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de Emergência Declarado (<i>Lockdown</i>) até...</li> <li>1 Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Semana de Queda Abrupta de Novos Casos Diários até...</li> <li>Estado Emergência Oficialmente Terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado Emergência Terminado até...</li> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% do Negócio Pré-Crise Recuperado até...</li> <li>100% do Negócio Pré-Crise Recuperado</li> </ul>
Previsão de Datas e Duração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 2 março</li> <li>Duração Real: 3 semanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: 23 março</li> <li>Fim Previsto: 19 abril (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 20 abril</li> <li>Fim Previsto: 17 maio (dura 4 semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 18 maio</li> <li>Fim Previsto: 30 agosto (dura 3 meses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início: previsto 31 agosto</li> <li>Fim Previsto: 30 dezembro (dura 4 meses)</li> </ul>
Iniciar Possíveis Ações de Melhoria e Preparação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar War Room da Crise</li> <li>Melhorar Operações de Emergência</li> <li>Melhorar Gestão de Projetos em Teletrabalho</li> <li>Reforçar Marketing Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o Kaizen Diário em Teletrabalho</li> <li>Implementar Kaizen <i>Energy</i> em Teletrabalho</li> <li>Rever Estratégia de Preços</li> <li>Melhorar Manutenção dos Equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar Polivalência dos Colaboradores</li> <li>Garantir Eficiência no Arranque</li> <li>Redimensionar a <i>Supply Chain</i></li> <li>Melhorar <i>Sourcing</i> e Fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar Experiência do Cliente</li> <li>Melhorar Capacidade de Venda</li> <li>Melhorar Operações de Serviço e Suporte (<i>Agile Organisation</i>)</li> <li>Acelerar o Desenvolvimento de Novos Produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever Estratégia do Negócio</li> <li>Reinventar Estratégia de Inovação</li> </ul>

# Exemplo de Ação Kaizen na Melhoria de Operações de Emergência



Manter o negócio



Criar novas operações rapidamente



Aumentar capacidade de rastreio e teste



Melhorar a gestão de stocks de artigos críticos

## DRIVE THRU TESTE COVID-19



## FERRAMENTA DE GESTÃO DE STOCK



## FLUXOS DE PACIENTES



## HOSPITAL DE CAMPANHA



## OBJETIVOS

- Aumentar o desempenho das atividades de emergência;
- Desenhar soluções viáveis em custo, qualidade e nível de serviço;
- Encurtar o tempo total de processo para o cliente/utilizador.

## PORQUÊ

- Assegurar o cumprimento de normas de higiene e segurança;
- Adaptar as operações à realidade atual e às necessidades primárias;
- Contribuir para o propósito comum de aceleração do combate à pandemia e preservação da saúde pública.

## COMO E QUEM

- Identificação das principais operações de emergência;
- Desenho de layout das operações de emergência;
- Normalização das tarefas;
- Treino dos colaboradores;
- Gestão de stocks e abastecimento logístico.



# *“War Room” da Crise*

*Implementar e Utilizar uma  
War Room Digital para Gestão  
de todas as Fases da Crise*





# Exemplo de Montagem e Operação de uma War Room COVID-19



Forma simples de gerir a crise



Aumento de produtividade de todos os envolvidos



Diminuir o tempo de tomada das decisões



Melhorar o espírito de equipa e colaboração entre diferentes áreas

## OBJETIVOS

- Gestão Diária da Crise;
- Aumentar produtividade de todos os envolvidos;
- Diminuir o Lead Time de decisões.

## PORQUÊ

- Melhorar trabalho de equipa e colaboração entre sectores/equipas;
- Melhorar e tornar mais eficaz o processo de gestão da Crise.

**QUADROS VIRTUAIS**

QUADRO GESTÃO DA CRISE				CLIENTE LOGO
Pessoas e Comunicação	Operações	Finanças	Projetos	
1 Saúde e Segurança	4 Fornecedores	7 Controlo das receitas	10 Projetos internos	13 Verificação das condições de recomeço das operações Pós- crise
2 Seguimento das Pessoas	5 Clientes	8 Controlo da liquidez	11 Projetos externos	
3 Evolução dos aspectos legais	6 Operações	9 Controlo dos custos	12 Plano de ações	



## COMO E QUEM

- Montagem e seguimento de quadros virtuais;
- Reuniões virtuais diárias.



# 1. War Room de Gestão da Crise

## Pessoas e Comunicação

### REGRAS DO GOVERNO E REGRAS DA AUTARQUIA

Comunicação geral com **sites oficiais do governo**, onde as pessoas podem consultar as últimas notícias e algumas regras internas da empresa.



1 - SAÚDE E SEGURANÇA	
Regas do governo	
Link	<a href="https://covid19.min-saude.pt/relatorio-de-situacao/">https://covid19.min-saude.pt/relatorio-de-situacao/</a>
Regas internas da empresa	
Regra 1	Lavar e desinfetar as mãos frequentemente
Regra 2	Disponibilidade de trabalhar com os clientes presencialmente respeitando os regulamentos nacionais e da empresa dos planos de contingência
Regra 3	Manter contacto com os nossos clientes e projetos remotamente (Microsoft Teams, se possível)
Regra 4	Impedimento de idas ao escritório (Excepto sob autorização especial)
Regra 5	Cumprir com o plano de trabalhos (formações, marketing e desenvolvimento)

### INDICADORES MUNDIAIS

Indicadores globais da evolução da pandemia worldwide.



### PESSOAS

**Dashboard dinâmico** que permite à equipa gerir quantas pessoas estão no local, quantas estão em teletrabalho em casa e quantas estão indisponíveis.





# 1. War Room de Gestão da Crise

## Finanças

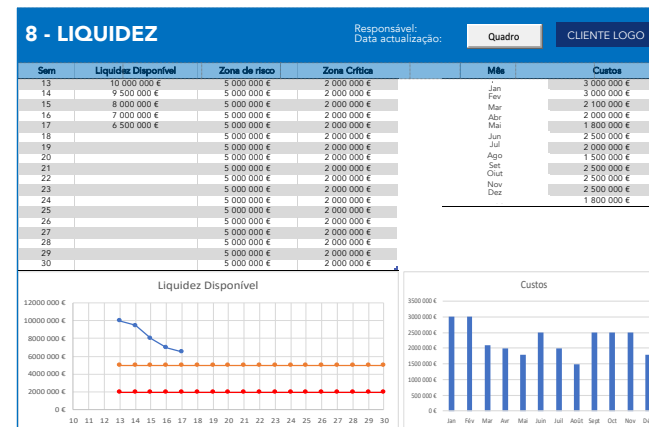
### CONTROLO DE RECEITA

KPI financeiro para acompanhar a **receita real vs. a receita orçada** e respetivo **orçamento retificado**.



### CONTROLO DE LIQUIDEZ

KPI financeiro para **monitorizar a liquidez**. Avisa a equipa quando o dinheiro disponível atingir o ponto crítico.



### CONTROLO DE CUSTOS

Folha única que permite à equipa **acompanhar os custos gerais, custos extraordinários** durante a fase de crise.



# 1. War Room de Gestão da Crise

## Projetos

### PROJETOS INTERNOS

Folha que permite à equipa **acompanhar** todos os **projetos internos** e controlá-los em termos de **entrega vs. plano inicial e vs plano alterado** (devido à crise).  
Ex: Implementação RP Financeiro.

10 - PROJETOS INTERNOS							
Projetos	Líder	Prioridade	Status Covid-19 (anulados, en funcionamento deficitário, en funcionamento normal)	Status global	Data final	Entregáveis	Resultados
xxx	xxxx	Alta	●	●	31 mar		
xxx	xxx	Alta	●	●			
xxxxx	xxx	Alta	●	●	02 abr		
xx	xxx	Alta	●	●	19 mar		
xxxx	xxxx	Alta	●	●	30 abr		
xxxx	xx	Alta	●	●	25 mar		
xx	xxxxx	Alta	●	●			
xxxxx	xxx	Baixa	●	●			

### PROJETOS EXTERNOS

Folha que permite à equipa **acompanhar** todos os **projetos externos ou com entidades externas** e controlá-los em termos de **entrega vs. plano inicial e vs. plano alterado** (devido à crise).

11 - PROJETOS EXTERNOS						
Projetos	Prioridade	Status Covid-19 (anulados, en funcionamento deficitário, en funcionamento normal)	Status global	Data final	Entregáveis	Resultados
xxx	Média	●	●	●	●	●
xxx	Média	●	●	●	●	●
xxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxx	Alta	●	●	●	●	●
xxxxx	Baixa	●	●	●	●	●
xx	Baixa	●	●	●	●	●
xxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxxxxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxx	Baixa	●	●	●	●	●
xxxx	Baixa	●	●	●	●	●

### PLANO DE AÇÃO

**Plano de ação único** usado em todas as outras folhas da sala de guerra (do KPI financeiro aos projetos internos).

12 - PLANO DE AÇÕES					
Tema	Ação	Responsável	Data Lançamento	Data final	Status (PDCA)
Projetos internos	xxxx	xxxx	18-Mar	20-Mar	P
Controlo da liquidez	xxxx	xxxx	18-Mar	19-Mar	P
Projetos internos	xxx	xxxx	18-Mar	19-Mar	P
Projetos internos	xxx	xxxxx	18-Mar	18-Mar	A
Projetos internos	xxx	xxxxxxx	18-Mar	18-Mar	A



# 1. War Room de Gestão da Crise

## Pós-Crise

*“Rather than a flower  
You must become the dirt that  
Makes the flowers bloom”*

Provérbio japonês

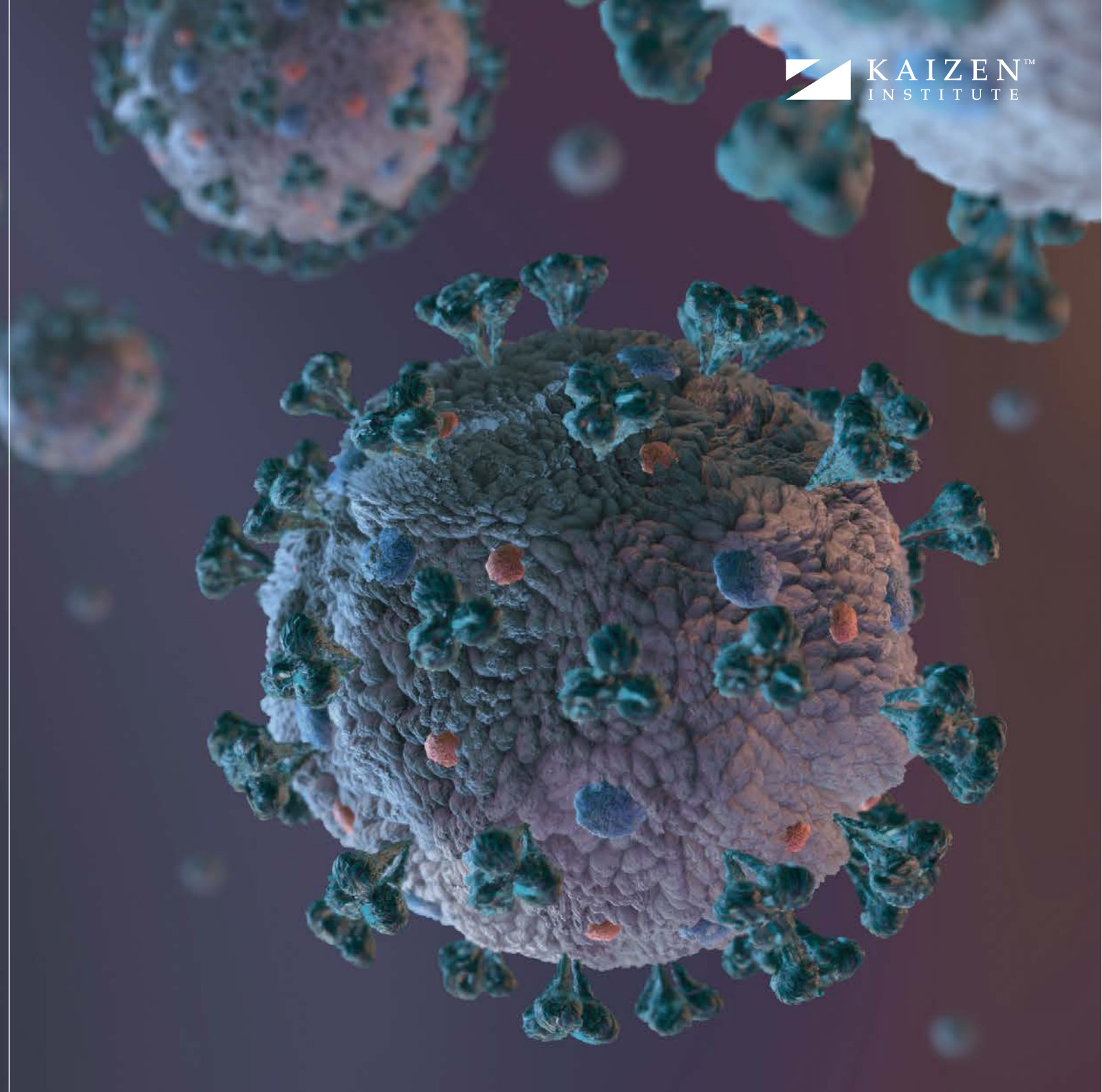


## PROJETOS INTERNOS

Folha que permite à equipa **verificar e preparar as condições** necessárias para **reiniciar as operações** - Colaboradores, Fornecedores, Operações, Atividades, etc.

VERIFICAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE VERTICAL START-UP							Quadro	CLIENTE LOGO
Condições	S 15	S 16	S 17	S 18	S 19	S 20	Comentários	
<b>Pessoas:</b>								
- Disponibilidade das pessoas	●	●	●	●	●	●		
- Definição das regras da empresa*	●	●	●	●	●	●		
- Definição das regras individuais*	●	●	●	●	●	●		
<b>Fornecedores:</b>								
- Fornecedor 1	●	●	●	●	●	●		
- Fornecedor 2	●	●	●	●	●	●		
<b>Operações Internas:</b>								
- Prensas	●	●	●	●	●	●		
- Logística	●	●	●	●	●	●		
- Montagem	●	●	●	●	●	●		
<b>Cientes</b>								
- Cliente 1	●	●	●	●	●	●		
- Cliente 2	●	●	●	●	●	●		

# Conclusões



## Conclusões

### EVOLUÇÃO DA PANDEMIA

- A 13 de abril Portugal está perto de entrar na **Fase de Resolução**, em que o nº de novos casos diários está em **"Planalto"** e dá sinais de começar a **cair significativamente**;
- Entramos numa fase em que a **Confiança na Retoma** será crescente e que, muito provavelmente, culminará com o fim do estado de emergência em meados de maio.

### EVOLUÇÃO DA ECONOMIA

- Os prazos para a **Recuperação da Economia** serão diversos entre setores e dependem também da recuperação dos nossos parceiros comerciais mais próximos;
- O Cenário mais provável de **Recuperação completa** aponta para o **fim deste ano**, com as devidas diferenças setoriais.

### ESTRATÉGIA DE MELHORIA

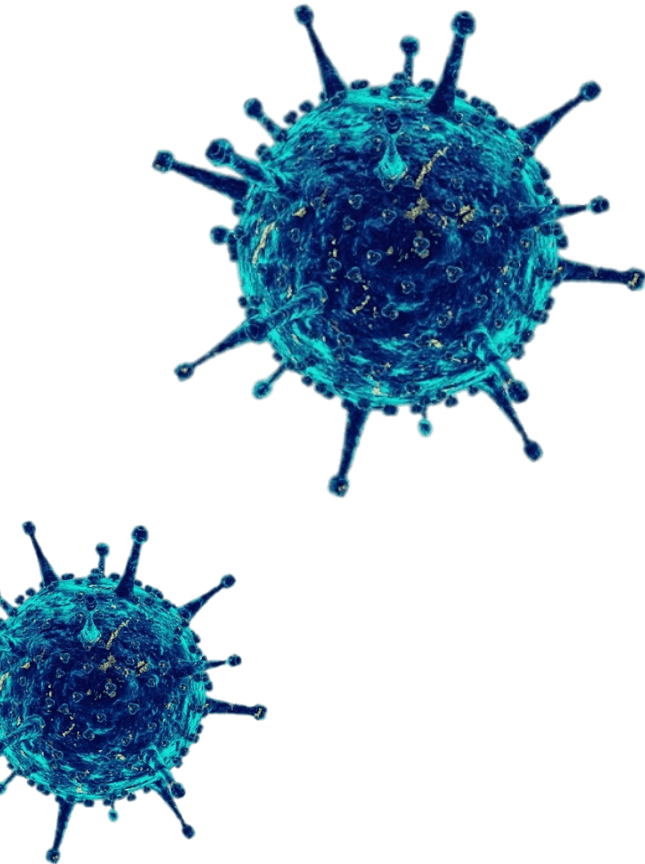
- No entanto, com os fortes estímulos de apoio à recuperação da Economia e com o controlo da Pandemia, criam-se condições para que **2021 possa ser um ano de grande crescimento**;
- A competitividade assente em **Vantagens Diferenciadoras** pode, e deve, ser desenvolvida mesmo durante a crise de forma a voltarmos mais fortes.

### WAR ROOM DA CRISE

- **Este ano** será lembrado por muito tempo pelas suas características **pouco usuais e efeito demolidor**;
- A **mudança está acelerada** e as empresas precisam responder com **agilidade e eficácia**.

### UMA MENSAGEM DE ESPERANÇA

- "Rather than a flower You must become the dirt that Makes the flowers bloom"







**Kaizen Institute Consulting Group, Ltd.**  
info@kaizen.com | kaizen.com

**Kaizen Institute Portugal**  
pt@kaizen.com | pt.kaizen.com