

A silhouette of a person climbing a steep, rocky cliff face is positioned on the left side of the image. The person is using ropes and gear, and the background is a vibrant sunset or sunrise sky with shades of orange, yellow, and purple.

Impactos e respostas aos efeitos do COVID-19

ABRIL DE 2020

A pandemia do Covid-19

CRONOLOGIA

- 17/11/19** ● O primeiro caso de Coronavírus surge na China
- 15/01/20** ● Primeiro caso no Japão. Durante a segunda quinzena, na Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Itália, Rússia
- 01/02/20** ● Primeiro caso na Espanha
- 26/02/20** ● Primeiro caso anunciado no Brasil, próximo a países como Nova Zelândia, Holanda, Suíça, Suécia e Irlanda
- 17/03/20** ● Primeira confirmação de morte pela Covid-19 no Brasil e início da quarentena nos principais estados do país

AÇÕES DO GOVERNO

Na maioria dos países, os governos anunciaram pacotes de estímulo a empresas e indivíduos, que ainda não estão totalmente definidos e têm sido regularmente atualizados e expandidos, incluindo financiamentos e garantias, postergação de pagamentos de impostos e empréstimos, benefícios trabalhistas e também alguns pagamentos diretos.

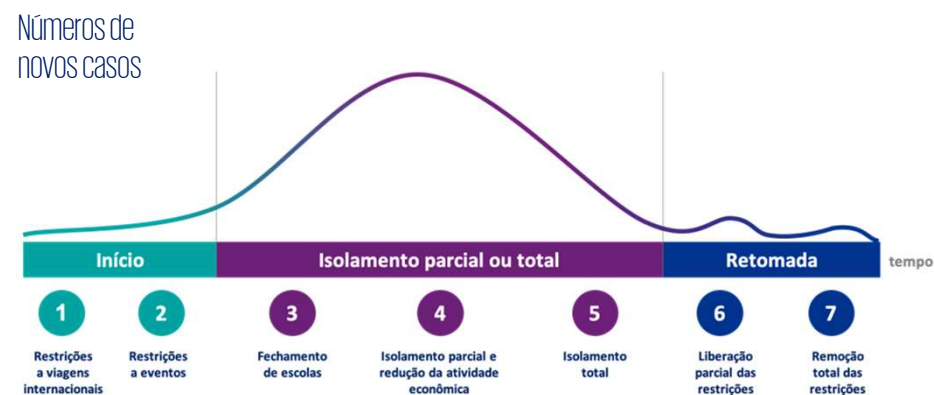
Adicionalmente, os bancos centrais têm adotado uma série de medidas para estimular a liquidez e proteger a economia.

MEDIDAS RESTRITIVAS

Os governos também têm adotado medidas para deter a expansão do número de pessoas infectadas com o Covid-19, normalmente em sete fases, correlacionadas à quantidade de casos observados, conforme gráfico abaixo.

A maior parte dos países atualmente está na fase de isolamento parcial ou total e, aparentemente, a maioria ainda não tem uma estratégia clara de retomada. No Brasil, os 26 Governos Estaduais e o Distrito Federal determinaram o isolamento social.

MEDIDAS DE CONTENÇÃO PARA NOVOS CASOS



(*) Não é possível assegurar que os casos não poderão voltar a aumentar após as medidas de retomada (fases 6 e 7).

A pandemia do Covid-19

IMPACTOS NOS SETORES

Os setores mais impactados têm sido os de viagens e turismo, entretenimento, o varejo tradicional, bem como o automotivo e alguns segmentos do setor imobiliário. Os setores industriais têm grandes desafios em função dos efeitos na cadeia de suprimentos e as restrições à presença de funcionários.

Em muitos países as empresas pequenas e médias estão sendo mais impactadas que as grandes corporações e o mesmo deve acontecer no Brasil. Alguns poucos setores estão em expansão, como alimentos, e-commerce, entregas e tecnologias online.

Diferentemente das crises de 1929 e 2008, o setor financeiro está saudável até o momento, embora com relevante aumento dos riscos de crédito.

RESPOSTAS DAS EMPRESAS

As empresas estão no geral focadas em gerenciar a crise, com pouca atenção até o momento em planejar a retomada. As iniciativas incluem buscar manter e proteger os fluxos de caixa, reduzir custos, promover o trabalho remoto, transformar os modelos de negócios para serviços online e buscar alternativas de suprimentos e operação. A adoção destas medidas também visa evitar ao máximo as demissões, em especial nos setores mais impactados.



Força de trabalho

Desejo de preservar e trabalho remoto

Licenças não remuneradas e bancos de horas, redução da jornada e salários, restrições a horas extras, férias compulsórias.

Potenciais demissões nos setores mais atingidos.



Fluxos de caixa

Desafios para grandes empresas e PMEs

Levantamento de linhas de crédito e financiamentos.

Postergações de pagamentos a fornecedores, de impostos e parcelas dos empréstimos

Renegociação de contratos e redução de custos.



Modelos operacionais

Transição para modelos de negócios digitais

Adoção do e-commerce e modelos de entrega remota.

Serviços para apoiar esforços do governo e da sociedade.

Alternativas de suprimentos e de continuidade da operação mesmo que com restrições.

A crise e os diferentes efeitos nos setores

PADRÃO DE RETOMADA



CRESCIMENTO

Indústrias / empresas que escalam o pós-COVID com o comportamento do consumidor favoravelmente alterado durante a crise. Os investidores percebem seu potencial de liderar e fornecem capital para escalar agressivamente durante a recuperação



RETORNO AO NORMAL

As indústrias / empresas vistas como essenciais sofrerão efeitos da recessão do distanciamento social do consumidor, mas se recuperarão mais rapidamente à medida que a demanda do consumidor retornar em volumes semelhantes



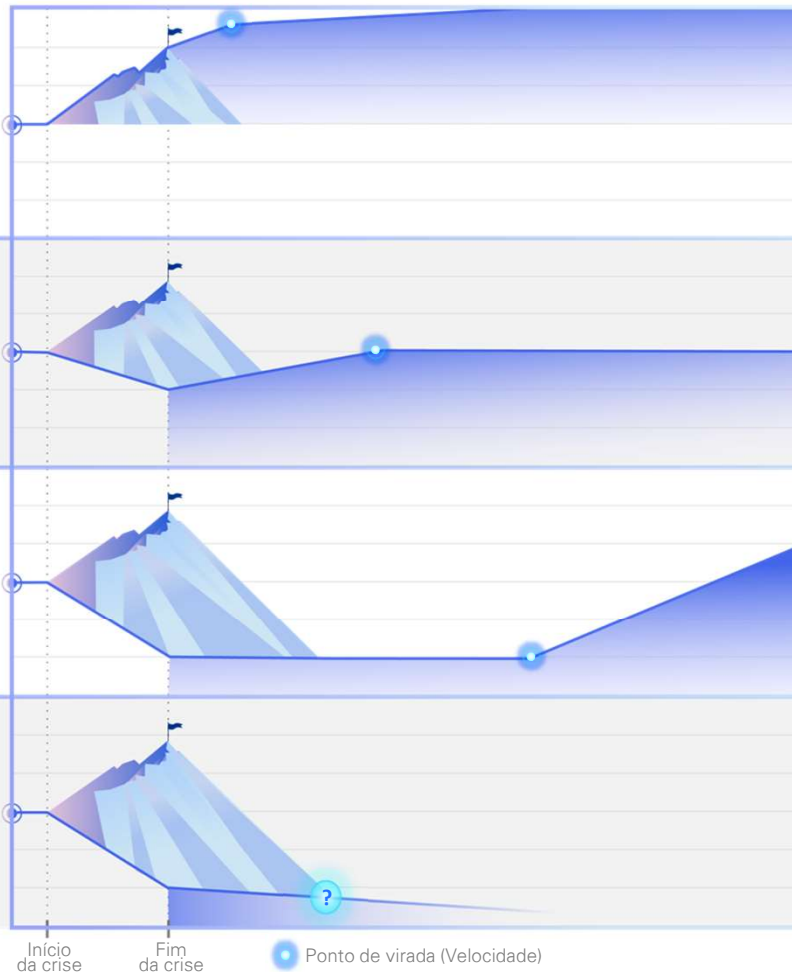
TRANSFORMAR PARA REEMERGIR

Indústrias / empresas que se recuperarão, mas ao longo de um caminho prolongado, exigindo reservas de capital para resistir e transformar modelos operacionais e de negócio para emergir mais fortes e mais alinhados com as mudanças nas prioridades e nos padrões comportamentais dos consumidores



REINICIAR

Indústrias / empresas que lutam para se recuperar do COVID devido à demanda "permanentemente" reduzida por ofertas, capital insuficiente para evitar recessão prolongada e / ou má execução da transformação digital



Início da crise

Fim da crise

Ponto de virada (Velocidade)



Varejo e Farma on-line



Media streaming



Alimentos e bebidas



Food delivery



Telemedicina e medicina preventiva



Químicos e petroquímicos



Educação digital



Serviços Financeiros



Tecnologia e Telecomunicações



Private Equity e Gestão de ativos



Bens de Consumo (cíclico)



Saúde e Ciências da vida



Utilidades públicas



Transporte rodoviário e urbano



Agricultura



Turismo e lazer



Oléo, Gás e Etanol



Real state/ E&C Imobiliárias e Construtoras



Automotivo



Bens de consumo (não cíclico)



Mineração e metais



Aeroportos



Hotéis



Mercados industriais



Varejo (outros segmentos)



Governo



Esportes e mídia

Agronegócio



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Açúcar & Etanol		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Etanol		Queda de demanda interna e preços da gasolina e etanol
Açúcar		Queda de preços c/ arbitragem p/ preços de etanol equivalente
Energia		Queda de preços spot

- **Etanol:** Forte queda de preços da gasolina nas refinarias no Brasil, pela queda dos preços internacionais do petróleo/ derivados, com impacto nos preços do etanol (consumidor/ produtor). Revisão anunciada de contratos pelas distribuidoras de combustíveis agrava situação de preços e traz risco de fluxo de caixa. Preocupação com capacidade de armazenamento de etanol.
- **Açúcar:** Maior parcela da produção da safra 20/21 foi fixada a preços atrativos, o que atenua, parcialmente, o impacto da queda de preços do etanol. Preocupação com cumprimento de contratos.
- **Energia:** Grande parte da energia exportada é sob regime de contratos, menor exposição ao mercado spot. Preocupação com cumprimento de contratos.
- Setor com alta alavancagem financeira, ineficiência operacional e altos custos de operação, baixa diversificação de produto, proteção de hedge restrito ao açúcar

- Foco na execução da safra, mitigando os riscos de operação (criação de reservas técnicas, aumento do tempo de safra e do estoque de insumos, revisão de turnos)
- Revisão do orçamento e fluxo de Caixa da safra 20/21, com foco na liquidez.
- Reestruturação financeira e refinanciamento da dívida
- Foco em redução de custos e aumento da eficiência operacional da produção.
- Revisão dos contratos de trabalho à luz das mudanças governamentais
- Revisão do Capex, considerando paralisação de investimentos em capacidade de produção de etanol de milho.
- Judicialização de contratos.
- Medidas de apoio governamental setorial (CIDE, isenção de PIS/COFINS, etc).
- Maior apetite para diversificação de negócios (bioeletricidade, levedura, etc).
- Forte transformação digital em toda empresa, em especial na área agrícola

Agronegócio (exc. Açúcar & Etanol)		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Grãos+Café		Demanda forte/ exportações favorecidas pelo dólar forte
Algodão		Queda de preços em dólar, atenuada pelo dólar forte
Hortifrutif		Queda da demanda

- **Grãos:** Desvalorização cambial ao final da colheita da safra favorece exportações. Não ocorreram rupturas relevantes nas operações e logística de exportação. Preocupação com cumprimento de contratos. Decisões sendo tomadas para plantio da próxima safra, trazendo preocupações sobre falta de moléculas importadas da China, ruptura logística na entrega de insumos, impacto do dólar forte na compra de agroquímicos, disponibilidade de crédito/ custo do capital.
- **Algodão:** Maior parcela da safra vendida. Preocupação com cumprimento de contratos e demanda global pela competição com fibra sintética. Queda de preços internacionais influenciada pela queda dos preços de petróleo.
- **Hortifrutif:** Redução da demanda de frutas e hortaliças na crise, em especial as mais perecíveis. Dificuldades de logística aérea para exportação.
- Muitos Grupos no setor tem alavancagem financeira alta, ineficiência de custos e sujeitos a variação cambial e os que atuam em mercados específicos serão mais impactados.

- Foco na preservação de caixa e gerenciamento de riscos.
- Foco na execução da safra, mitigando os riscos de operação, por exemplo: criando reservas técnicas, aumento do tempo de safra, revisão de turnos, aumento de estoque Insumos e MRO
- Foco em produtividade: fazer mais com menos, mitigar eventuais pressões de custos em virtude do impacto do dólar forte nos insumos.
- Repensar o negócio: processos, tecnologia, agregação de valor, aspectos ambientais, maior uso de biológicos, estrutura de capital.
- Maior comunicação entre agentes na cadeia e conectividade;
- Novos valores: cooperação, transparência e reputação
- Forte transformação digital em toda empresa, em especial na área agrícola.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Consumo e varejo



Impactos COVID-19

Varejo		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Varejo Alimentos e Farma		Foco dos consumidores está em artigos essenciais
Varejo on line		Varejo online como resposta ao fechamento das lojas
Varejo - outros segmentos		Impacto negativo devido ao fechamento das lojas

Desafios

- **Varejo Alimentos e Farma:** Seguem abertos, com demanda focada em artigos essenciais e praticando varejo seguro. Passou a postergar pedidos de artigos não essenciais, precisa se preparar para a retomada pós crise.
- **Varejo Outros Segmentos:** O fechamento das lojas trouxe perda de contato com os clientes, queda nas vendas e de fluxo. Deve se adaptar a nova realidade, redefinindo o papel das lojas e viabilizando estratégia BOPIS. Refazer o caixa por meio de medidas governamentais e linhas de crédito. Adaptação ao Varejo Seguro será fundamental na retomada..
- **Varejo on line:** Com as medidas de restrição e visando um varejo mais seguro, o canal precisa ajustar sua logística frente ao aumento de volume. Online tem maior vulnerabilidades, precisam se preparar para ataques cibernéticos.

Tendências

- Praticar o conceito do Varejo Seguro
- Replanejamento financeiro e operacional, incluindo contratos de trabalho
- Adoção de ferramentas analíticas, para entender os novos hábitos de consumo
- Adoção de estratégia "Click & Collet" ou BOPIS
- Implementar estratégia de pricing dinâmico
- Revisar Capacidade de IT frente a uma operação muito mais digitalizada.
- Adoção de Cybersecurity
- Métodos e equipes ágeis, para entrega de projetos
- Maior presença de Marketplaces, com maior controle nos sellers

Alimentos e Bebidas / Bens de consumo		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Alimentos e Bebidas Higiene		Foco dos consumidores está em produtos essenciais
Bens de consumo - Cíclico		Redução da demanda oriunda de datas comemorativas
Bens de consumo - Não Cíclico		Produtos não essenciais perderam o foco

- **Alimentos e Bebidas / Higiene:** Desenvolver substitutos para matéria prima importada. Frente ao novos hábitos de consumo, mais conscientes e saudáveis, entender e rapidamente adequar o portfólio atual de produtos.
- **Bens de consumo – Cíclico:** Ajustar planos de produção frente a cancelamentos e postergações feitos pelo Varejo. Ajustar a cadeia de suprimentos, desenvolvendo novos fornecedores locais, garantindo fornecimento contínuo de itens estratégicos.
- **Bens de consumo – Não Cíclico:** Com o foco dos consumidores voltando para os produtos essenciais, precisa mudar seu portfólio e avaliar novas categorias. Desenvolver novas estratégias de preços e promoções, para incentivar vendas. No caso dos eletrônicos, desenvolver fornecedores locais para compensar problemas nos componentes importadas.

- Foco na preservação de caixa e gerenciamento de riscos
- Revisão de categorias e portfólio de produtos, adequado aos novos hábitos
- Implementação de estratégias Direct-To-Consumer (DTC).
- Produtos mais saudáveis e sustentáveis
- Maior preocupação com reputação e marca, sustentabilidade (ESG)
- Supply chain mais inteligente, integrado e responsivo
- Novas estratégia de vendas, pricing, posicionamento de marca e distribuição dos produtos
- Uso mais extensivo de plataformas



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Energia e Recursos Naturais



Energia elétrica e renováveis

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Energia		Queda de consumo Aumento da inadimplência Paralisação de projetos de modernização

- Impacto direto da redução do consumo de energia, em geral, e da inadimplência nas suas receitas. Queda no consumo na contramão da necessidade de continuar a dar manutenção aos empreendimentos para garantir a segurança energética da população. Medidas adotadas pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) para preservar o consumidor – minimizar os contatos físicos na medição da carga, preservar o abastecimento de energia e suspender o corte por inadimplência por 90 dias. Preocupações em análise pelo Governo: minimizar os impactos tarifários sobre os consumidores de baixa renda e os impactos econômicos nas empresas, devido à queda do consumo de energia. Retomada da agenda de desinvestimento.

- Revisão de projetos prioritários: foco na manutenção.
- Foco em redução de custos e eficiência operacional
- Paralisação de investimentos em modernização e renováveis.
- Digitalização – automação de processos manuais.
- Modelos de negócios e de operação novos – “disrupção”.
- Posicionamentos fiscais – recuperação de créditos, postergação de pagamentos
- Indicadores de Environmental, Social and Governance - ESG em pauta.
- Revisão do quadro profissional e de contratos com fornecedores.
- Estruturação de capital – renegociações e postergações de dívidas.
- Necessidade de aprovação do PL 3975/2019, que trata do risco hidrológico.

Óleo e gás

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Óleo		Geopolítica Arábia S. e Rússia Queda da demanda na China
Gás		Paralisação de projetos Redução da produção do pré-sal
Derivados		Queda de demanda interna e preços da gasoline e do diesel

- Menor demanda por produtos derivados do petróleo, como os combustíveis essenciais para o transporte de carga e de passageiros, ou como fonte para geração de energia, que suporta a atividade produtiva, ou como insumo para outros derivados. Queda da demanda internacional, principalmente da China, com fechamento de fronteiras. Disputa geopolítica envolvendo Arábia Saudita e Rússia. Corte na produção do país. Empresas produtoras já reforçaram protocolos de segurança para evitar a contaminação da tripulação embarcada. Os maiores campos produtores advindos do pré-sal terão maior capacidade de se sustentar em meio a redução de preços. Campos de menor produção, de acumulações marginais, correm risco. Retomada da agenda de desinvestimento.

- Foco na preservação de caixa e gerenciamento de riscos.
- Logística integrada – manutenção dos fornecedores da cadeia
- Digitalização – automação de processos manuais
- Segurança cibernética – proteção de dados sigilosos
- Posicionamentos fiscais – recuperação de créditos, postergação de pagamentos
- Gestão de portfólio de ativos – quanto mais diverso menor o impacto
- Indicadores de Environment, Social and Governance (“ESG”) em pauta
- Comitês específicos para mediar conflitos entre parceiros operacionais
- Otimização de custos – revisão do quadro profissional e de contratos com fornecedores à luz das medidas governamentais
- Estruturação de capital – renegociações e postergações de dívidas

Impactos
COVID-19

Desafios

Tendências



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Energia e Recursos Naturais (cont.)



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Mineração e Metais

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Ouro		Aumento da demanda com queda nas bolsa
Ferro e Outros		Queda na demanda internacional e, principalmente, da China

- Distância geográfica entre as mineradoras. Manutenção dos procedimentos de segurança operacional, foco nas barragens de rejeitos. Queda considerável de lançamentos e vendas de imóveis afeta significativamente o mercado de metais e agregados minerais como brita, areia, etc. Atraso nas aprovações de projetos pelos municípios. Preço forte do minério de ferro com expectativas de boas respostas aos estímulos do governo na China e visão limitada sobre a capacidade de aumento de oferta em 2020 vindo do Brasil e da Austrália por conta das paralizações. Ouro, um porto mais seguro em tempos de incerteza, sobe e tem maior cotação em sete anos.

- Foco na preservação do gerenciamento de riscos.
- Revisão do orçamento e fluxo de caixa, com foco na redução de custos.
- Aumento da capacidade de refino do ouro.
- Digitalização – automação de processos manuais
- Posicionamentos fiscais – recuperação de créditos, postergação de pagamentos
- Gestão de portfólio de ativos – quanto mais diverso menor o impacto
- Indicadores de Environment, Social and Governance (“ESG”) em pauta
- Otimização de custos – revisão do quadro profissional e de contratos com fornecedores.
- Estruturação de capital – renegociações e postergações de dívidas.
- Maior comunicação com stakeholders e acionistas.

Utilidade pública

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Gás		Queda no consume de restaurantes e refeitórios Aumento da inadimplência
Água e esgoto		Aumento da preocupação com aspectos sanitários Maior pressão nos governos

- Setor de saneamento com menores impactos, pois a continuidade é uma clara prioridade para todos os governos principalmente diante de uma crise sanitária. O gás sofre mais por conta do potencial aumento na inadimplência. Potenciais riscos regulatórios advindos dos governos estaduais. Suspensão de cobrança de consumidores. Não interrupção do fornecimento de água e gás para famílias e adiamento de contas para clientes comerciais afetados pela quarentena. Cautela quanto aos reajustes tarifários anuais devido ao risco de potenciais adiamentos vs. interesse na privatização de empresas estatais. Discussões sobre o Novo Marco Regulatório para os serviços de saneamento serão temporariamente interrompidas. Agenda de privatização das distribuidoras de gás será, potencialmente, postergada para 2021.

- Foco na preservação do gerenciamento de riscos.
- Revisão do fluxo de caixa, com foco na redução de custos.
- Digitalização – automação de processos manuais
- Posicionamentos fiscais – recuperação de créditos
- Indicadores de Environmental, Social and Governance (“ESG”) em pauta
- Otimização de custos – revisão do quadro profissional e de contratos com fornecedores.
- Foco em eficiência operacional
- Repensar o negócio: processos, tecnologia, agregação de valor
- Maior comunicação entre agentes na cadeia
- Potenciais M&A em função do novo marco regulatório



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Energia e Recursos Naturais (cont.)



Químicos e petroquímicos

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Químicos		Aumento da demanda de itens de saúde Aumento na demanda de EPIs e de materiais hospitalares

Impactos
COVID-19

Desafios

Tendências

- Fornecedora estratégica e essencial de itens absolutamente essenciais para saúde e combate à proliferação de doenças. Álcool em gel, luvas e equipamentos de proteção individual, anestésico, gases medicinais, detergentes, desinfetantes, descartáveis em geral, equipamentos hospitalares, entre tantos outros itens. Esforços para garantir o abastecimento do mercado. Manutenção da operação das unidades nas capacidades possíveis e no fluxo de entrega de produtos. Esforço para buscar alternativas para a fabricação de itens já em falta, como insumos para a produção de álcool em gel. Segurança no deslocamento dos trabalhadores; no trânsito de cargas em rodovias, portos e aeroportos; bem como na flexibilização das legislações trabalhistas para acomodar o ritmo de produção..

- Investimento no gerenciamento de riscos.
- Revisão do orçamento e fluxo de caixa – investimento em logística.
- Aumento da capacidade de produção – com melhoria na segurança do deslocamento dos trabalhadores.
- Digitalização – automação de processos manuais.
- Indicadores de Environment, Social and Governance (“ESG”) em pauta.
- Estruturação de capital – busca por recursos financeiros.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Governo



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Setor Público

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Governo Federal e estaduais		Queda na arrecadação e aumento do déficit fiscal

- Governo Federal: Estado de emergência, forte queda de arrecadação devido postergação de diversos impostos federais, apoio orçamentário para estados e municípios combater a crise da saúde durante a pandemia, subsídios para manutenção de empregos nas empresas e pagamentos mensais para autônomos e informais.
- Governos Estaduais: estado de emergência, forte queda de arrecadação de ICMS devido fechamento do comércio em geral, aumento explosivo dos custos no sistema de saúde para combater a pandemia, gestão da crise social durante a pandemia e da crise social e econômica após a pandemia.
- Agências Reguladoras: Avalanche de solicitações de reequilíbrio de contratos de concessão nas Agências Reguladoras.

- Gestão emergencial da COVID-19: controle para achatamento da curva, kits de teste, EPIs, respiradores, UTIs, hospitais de campanha e médicos
- Execução emergencial das medidas de proteção de emprego e renda
- Desenho e implementação da estratégia de saída do isolamento social
- Gestão de subsídios setoriais pra recuperação da economia e empregos
- Reestruturação da dívida pública
- Aceleração na transformação ou na desestatização das Empresas Estatais
- Fortalecimento das Agências Reguladoras para renegociação dos contratos
- BNDES e CEF aceleraram modelagem de novas concessões de infraestrutura

Transporte & Lazer

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Turismo e Lazer		Queda de demanda
Transporte e logística urbano		Queda de demanda

- Aerolíneas/Aeroportos/Lazer: postergação de viagens e redução de mais de 90% de voos e passageiros. A demanda retornará somente no longo prazo e a recuperação dependerá muito do apoio governamental.
- Transporte Rodoviário: concessionárias de rodovias tiveram redução relevante na receita de veículos de passageiros e receitas acessórias, mas houve aumento com veículos de carga. A demanda retornará no médio prazo.
- Transporte Urbano: as concessionárias de transporte de ônibus, metro e trens tiveram redução de 90% na demanda devido isolamento social nas cidades, mas a demanda deverá retornar após o isolamento.
- Logística: transportes de alimentos e deliveries tiveram aumento. Outros tipos de transportes tiveram queda devido fechamento de fábricas e isolamento.

- Gestão de crise e preservação de Caixa
- Gestão de riscos e de fornecedores
- Reestruturação e consolidação nos setores de Aerolíneas e de Lazer
- Reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão
- Revisão de estrutura de capital e de reestruturação da dívida de concessionárias de aeroportos, rodovias e transporte urbano
- Transformação digital para melhoria operacional e redução de custos
- Inovação para transformação do negócio ou identificação de novas fontes de receita (Transporte do Futuro)



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Infraestrutura



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Aeroportos & Rodovias

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Aeroportos		Interrupção do Fluxo de Passageiros e Diminuição em Cargas
Rodovias		Diminuição do Fluxo de Passageiros e Menor Impacto em Cargas

- **Aeroportos:** os resultados são oriundos essencialmente da tarifação do fluxo, vinculados à movimentação de passageiros, veículos e cargas. O impacto de redução no PIB tem um efeito multiplicador 60% a 70% maior no fluxo dos aeroportos, tornando impraticável a manutenção de geração de resultados pelo uso de ações no curto prazo. Em Mar.20 a queda na movimentação foi superior a 50%, atingindo patamares acima de 90% no início de Abr.20.
- **Rodovias:** O PIB guarda uma relação quanto ao fluxo de passageiros e cargas nas rodovias de 1:1; ou seja, impactos de redução no PIB são igualmente acompanhados nos fluxos das rodovias. Ocorreu perda menor no fluxo de cargas e maior no fluxo de veículos e receitas acessórias, que precisarão ser recompostos.

- Socorro governamental para os Aeroportos tende a criar cenário de fusões/vendas no setor aeroportuário.
- Foco na eficiência operacional e financeira: nas rodovias estima-se redução de 5% a 10% dos Investimentos e Despesas/Custos.
- Negociação para Reequilíbrio Econômico-Financeiro das Concessões.
- Nas rodovias há incertezas para as negociações de reequilíbrio das concessões: haverá novas obrigações que talvez não sejam repassadas na negociação, como investimentos e despesas relacionadas a melhora de tecnologia e maior limpeza.

Logística – Portos / Engenharia & Construção (E&C)

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Portos		Queda menor nas Receitas
E&C Imobiliário		Queda nas Receitas e Crédito Imobiliário
E&C Infraestrutura		Falta de Insumos e Mão-de-Obra

- **Portos:** China é o principal parceiro comercial do Brasil (60% do Saldo da Balança Comercial em 2019). O decréscimo de exportação/importação afetou a movimentação de cargas impactando receita, porém atenuada pelas medidas governamentais de redução de burocracia nos embarques/desembarques, e também de alíquotas de importação.
- **E&C - Imobiliário:** Queda nos lançamentos (quarentenas), cancelamento de vendas e redução do crédito imobiliário levou a maior queima de caixa.
- **E&C – Infraestrutura:** não tiveram contratos governamentais suspensos, porém apresentam faltam de insumos, funcionários (em função das quarentenas) e falta de crédito para construção.

- Portos: o decréscimo de receitas, em conjunto com a necessidade de abastecimento requisitada pelo Governo, pressionou margens e resultados. Todavia o sinal de saída da CHINA coloca uma recuperação no Curto Prazo.
- E&C – Imobiliário: recuperação se dará pela melhora na confiança do consumidor, e a posição do bancos quanto ao crédito imobiliário futuro.
- E&C – Imobiliário: maior necessidade de caixa no Curto Prazo será coberta via novos financiamentos e repactuação de dívidas anteriores.
- E&C – Infraestrutura: judicialização de contratos para desobrigação de continuidade de obras.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Mercados Industriais



Industrial Manufacturing

Veículos

Impactos COVID-19

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Industrial Manufacturing		Quedas significativas na produção.

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Produção		Tendência de queda
Venda		
Exportação		

Desafios

- Paralisação / Redução da produção com modelo de trabalho remoto.
- Dificuldade de conseguir insumos e matéria-prima
- Queda acentuada na demanda, no faturamento e dificuldades de caixa - cancelamento de pedidos, atrasos no contas a receber
- Redução de oferta significativa de capital de giro no sistema financeiro
- Incertezas dos programas governamentais para o momento de retomada
- Pagamentos dos compromissos assumidos.

- **Produção:** distanciamento social levou ao fechamento das plantas de toda a cadeia, onde os entes menores sentem ainda mais os problemas de caixa. Retenção de pessoas e câmbio elevado na importação de peças (sem falar de desabastecimento) pressionam margem de lucro e retomada de operação.
- **Vendas:** distanciamento social levou ao fechamento das lojas, amplificando o problema da carência de oferta de serviços alternativos (ligados a mobilidade) e estratégia online mais robusta.
- **Exportação:** A demanda do maior destino de exportação (Argentina) que já estava fraca devido a crise econômica piorou ainda mais. A falta de uma estratégia de exportação mais robusta e diversificada dificulta a busca de alternativas, pois os produtos locais têm grau de competitividade em vários mercados target..

Tendências

- Reinventar o processo comercial e formas de geração de receita.
- Fortalecimento da gestão do caixa
- Adequação da força de trabalho e gestão de pessoas
- Negociações com autoridades com foco em subsídios pós evento
- Digitalização e automação da indústria.
- Supply Chain + Third Party Risk Mngt (ex. dependência da China)
- Maior comunicação entre agentes na cadeia e conectividade
- Diversificação dos Negócios (conglomerados)
- Remodelagem da Governança Corporativa.

- Revisão do orçamento e fluxo de caixa do exercício, com foco na liquidez.
- Foco em redução de custos operacionais.
- Foco na eficiência de gestão de estoques (produtos acabados e peças)
- Revisão de acordos com fornecedores e dealers
- Avaliação de oportunidades de M&A entre fornecedores e dealers para torná-los mais estruturados
- Revisão de modelos de supply-chain.
- Medidas de apoio governamental setorial
- Fortalecer estratégia de diversificação de negócios e vendas online



Private Equity & Venture Capital



Private Equity & Venture Capital

Impactos COVID-19

Natureza

Private Equity

Padrão de retomada



Considerações

Elevado grau de incerteza. Impactos no valor das empresas portfolio
Capacidade para aquisições e investimentos, tendo em vista a disponibilidade de recursos (Elevado *dry powder*) e necessidade de capital pelas empresas.

Desafios

- Monitoramento próximo dos desafios de geração e resiliência do caixa nessas investidas (liquidity planning).
- Gestão da crise com acompanhamento ágil e corte ou postergação de custos estão na agenda.
- Incentivos, postergações regulatórias e pacotes de crédito governamentais sendo considerados.
- Busca por inovação e oportunidades de preenchimento de gaps no mercado sendo bem vindos, dependendo da indústria da investida.
- Volatilidade do câmbio continua sendo tema de atenção no impacto da performance.
- Alternativas de saída, considerando deterioração do mercado de capitais / IPO.

Tendências

- Transações de M&A em fases mais avançadas sendo, em alguns casos, postergadas pela incerteza do cenário.
- Por outro lado, tendência de incremento nas transações de M&A em fases iniciais, para fechamento do ciclo em alguns meses, quando o cenário estiver mais estável e previsível.
- Avaliação de opções de aumento de participação ou realização para controladores, se disponíveis.
- Várias formas de aquisição/dívida conversível vão ser considerados.
- Alternativa atraente de investimento, considerando o ambiente de juros baixos e oportunidades de aquisições.
- Revisões das teses de investimento e alocações, considerando o novo normal pós COVID-19.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Saúde e Ciências da Vida



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Saúde

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Prestadores		Queda de demanda – foco “apenas” covid19
Seguradoras		Aumento de sinistralidade
Sistema Único de Saúde		Alta pressão financeira e operacional/assistencial

- Predominância de acesso físico em toda a cadeia de valor; “saúde digital” com forte resistência por entidades de classe, profissionais do setor e órgãos reguladores.
- Relação público-privado no combate ao covid19.
- Sustentabilidade operacional-financeira em check tanto no público quanto no privado.
- Escassez de recursos de várias naturezas para combate a pandemia.
- Represamento e postergação de tratamentos e cirurgias eletivas – potencial estrangulamento pós-covid19.

- Aceleração da transformação digital na cadeia de valor - tecnologias que permitam a entrada dos canais digitais (telemedicina / teleconsulta / prescrição eletrônica) e estratégia de médio / longo-prazo pautado em múltiplos canais
- Potencial redução dos beneficiários da saúde suplementar como consequência do agravamento da crise econômica, com consequente migração de usuários para a rede pública
- Potencial redução nos participantes privados da cadeia de valor por consequências financeiras resultantes da situação de isolamento e queda brusca de receitas.
- Aceleração de novos modelos de negócios
- Necessidade de otimização do parque de saúde instalado, bem como busca por maior eficiência operacional-financeira

Ciências da Vida

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Medicamentos		Queda de vendas e pressão no supply chain - importações
Devices		Queda de vendas e pressão no supply chain - importações
Distribuição		Queda da demanda e dificuldades logísticas

- Forte pressão no supply chain – restrições logísticas e aumento relevante do câmbio.
- Queda na demanda – redução de venda de medicamentos e devices (implantáveis e materiais) dado foco “apenas” ao combate do covid19 e postergação de tratamentos eletivos (com forte retração na dispensação de medicamentos hospitalares e varejo farma).
- Sustentabilidade operacional-financeira principalmente dos participantes de capital nacional e de menor porte
- Maior protagonismo na relação com o cliente-paciente – desafios regulatórios.

- Aceleração da transformação digital na cadeia de valor – múltiplos canais para contato com a classe médica e na relação cliente-paciente.
- Novos modelos de negócios, indústria com maior proximidade do cliente-paciente.
- Uso de tecnologias e inteligência artificial para identificar outbreaks significativos de saúde, bem como para acelerar o desenvolvimento de medicamentos.
- Potencial redução nos participantes privados da cadeia de valor por consequências financeiras resultantes da situação de isolamento e queda brusca de receitas.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Serviços financeiros



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Banking

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Banking		Alta liquidez, ambiente TI estável e queda na relação com o cliente

- Gerir o risco de crédito e o risco de liquidez, minimizando impactos
- Revisitar budget e gerar forecast atualizado com perspectivas COVID
- Ajustar modelos de negócio para se manter viável (entidades de nicho / médias)
- Entender como compactar a estrutura e construir um plano de implementação
- Migração do relacionamento para digital, incluindo experiência e comunicação
- Gestão de cyber security e monitoramento de fraudes em ambiente digital
- Modelo operacional em modo remoto
- Avaliação do plano de continuidade de negócios (fornecedores críticos)

- Migração de clientes e relacionamento para canais digitais
- Ajustes de processo eliminando interações físicas
- Alteração da oferta para viabilizar sobrevivência de players médios e de nicho
- Desenho e implementação de novos modelos operacionais digitais
- Aquisições ou parcerias com outras instituições (capitalização grandes bancos)

Asset Management

Natureza	Padrão de retomada	Considerações
Asset Management		Queda na liquidez, modelos operacionais e de TI estáveis

- Preservação do capital sob gestão neste momento de incerteza
- Reprecificação dos ativos contextualizada por um cenário sem precedentes.
- Manutenção das captações frente a um cenário de aversão a riscos e aumento de resgates por necessidades de liquidez.
- Modelo operacional em modo remoto
- Avaliação do plano de continuidade de negócios (fornecedores críticos)
- Gestão da segurança cibernética e monitoramento de fraudes em ambiente digital
- Manutenção da rentabilidade dada a deterioração dos indicadores macroeconômicos
- Deterioração do risco de crédito sob a perspectiva de papéis privados

- Aumento do risco de crédito privado
- Novos modelos de relacionamento com clientes.
- Ampliação / ajustes de ofertas
- Desenho e implementação de novos modelos operacionais mais automatizados / digitais



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Serviços financeiros (cont.)



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

	Insurance	Real Estate	Payments
	Natureza Padrão de retomada Considerações	Natureza Padrão de retomada Considerações	Natureza Padrão de retomada Considerações
Impactos COVID-19	<p>Insurance</p>  <p>Quega na liquidez, modelos operacionais e na relação com o cliente</p>	<p>Real Estate</p>  <p>Quega na liquidez, modelo de negócio e na relação com o cliente</p>	<p>Payments</p>  <p>Quega na liquidez, modelos operacionais, ambiente TI e modelo de negócio.</p>
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação/ ampliação dos canais de distribuição, com foco no digital e sustentação dos processos operacionais, em especial a aceitação de riscos e gestão dos sinistros. • Gestão de Balanço / Solvência com aumento de percepção de riscos, desençaixe financeiros para pagamento de sinistros e redução do valor dos ativos. • Ajustes de modelo de negócios (ex: massificados) • Como viabilizar atendimento virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de captação de recursos de curto e longo prazos. • Gestão de liquidez e credito, em especial para estruturas com investimentos em shoppings e estabelecimentos comerciais. • Distratos • Venda de unidades em estoque / em construção 	<ul style="list-style-type: none"> • Realinhamento dos modelos de negócios frente a queda nas atividades / operações. • Redução do consumo e consequentemente das transações de pagamento • Antecipação de recebíveis / estruturas com FIDCs e Securitizadoras
Tendências	<ul style="list-style-type: none"> • Novos modelos de relacionamento com clientes. • Ampliação / ajustes de ofertas • Desenho e implementação de novos modelos operacionais mai automatizados / digitais • Desaceleração de ofertas pay per use • Crescimento de seguro fiança / garantia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação de capital • Consolidação – M&A • Distribuição digital • Ampliação / Reconfiguração do modelo de negócios conectada a oferta 100% digital • Redução significativa de demanda por espaços comerciais considerando a ampliação do home office e e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consolidação – M&A.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Tecnologia, Mídia e Telecomunicações



Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

	Tecnologia			Mídia & Esportes			Telecom				
	Natureza	Padrão de retomada	Considerações	Natureza	Padrão de retomada	Considerações	Natureza	Padrão de retomada	Considerações		
Impactos COVID-19	BIG Tech		Alta capacidade de escalar em digital	Mídia		Desafios com receita publicitária	Telco		Manter operação e re-priorizar CAPEX		
	Tecnologia		Impacto na cadeia de suprimento	Esportes		Alta pressão nos negócios e caixa	Broadband		Revisar gastos e suportar caixa		
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> BIG Tech: Mais adaptáveis a um mundo em constante mudança, empresas digitais e de comércio eletrônico obtêm vantagem no momento de quarentena. Enfrentam desafios para cumprir com prazos de entrega e demais pontos da cadeia de suprimentos. Tecnologia: Alto impacto nas cadeias globais de suprimento, agravado pelo câmbio atual, trazem preocupação na geração de receita na indústria. É crítico atuar nas relações com terceiros para minimizar os efeitos da crise. 			<ul style="list-style-type: none"> Media: Alta pressão no caixa e na manutenção das receitas publicitárias com efeitos diretos com necessidade de ajustes imediatos nos gastos e renegociações de contratos e dívidas. Sports: A quarentena traz um grande desafio pois levou a suspensão de eventos, restrição de uso dos parques e cinemas além de mudança nas grades de programações, gerando pressão para negócios agirem com velocidade e também para reinventar-se. 			<ul style="list-style-type: none"> Big Telco: Considerado serviço essencial na crise, enfrenta desafios para manter o funcionamento das redes levando a repensar investimentos. Os efeitos da crise prejudicam os resultados atingindo EBITDA e Passivos Contingentes em função da restrição em consumo, emprego e cadeia de fornecimento. Broadband Provider: Aumento de inadimplência, restrição de caixa e revisão de dívida podem atingir especialmente provedores menores. 				
	<ul style="list-style-type: none"> Entender os impactos atuais e futuros para construir uma resposta ágil e diferenciada na cadeia de suprimentos Considerar planos de perdas e mapear impactos tributários incluindo benefícios fiscais Estar atento aos sinais de mercado e buscar modelos inovadores de resiliência e na produção industrial 			<ul style="list-style-type: none"> Buscar modelos inovadores de receita com base em mídias sociais, aplicações digitais, VR, etc Aportar agilidade ao negócio com estratégia de dados multi-cloud com uso intenso de AI Repensar prioridades, investimentos, fontes de recurso e programações, além de construir resiliência e refletir estrategicamente alavancas em contratos 			<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar a pressão regulatória e política para manter prestação dos serviços Transformar a relação com clientes pelos canais digitais com menor dependência humana Renegociar com cadeia de suprimentos e atuar com prevenção questões de trabalho e consumo Reduzir gastos, atuar na cadeia de receita aumentado arrecadação e reestruturar dívida 				
Tendências											
	RETORNO AO NORMAL			REINICIAR			TRANSFORMAR PARA REEMERGIR			CRESCIMENTO	

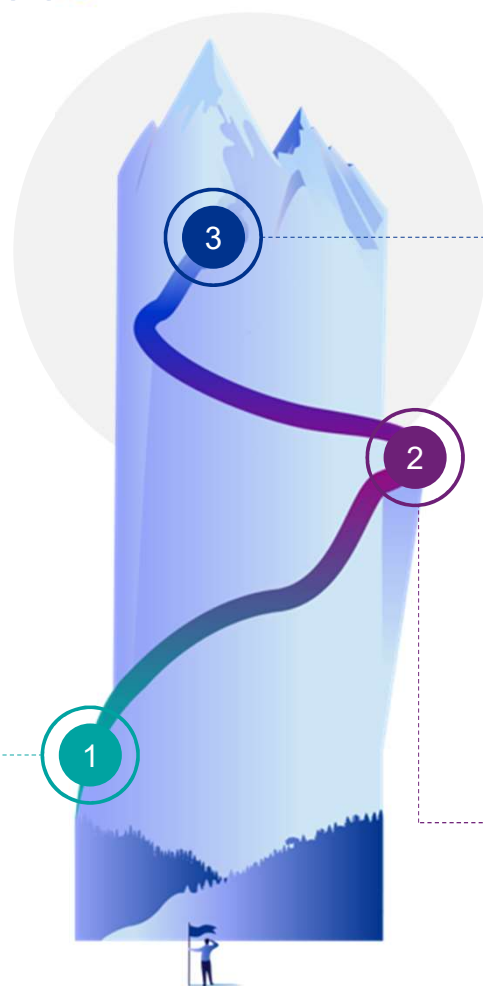
Gerenciamento de Crises

Os impactos da crise...

Nessa imensa turbulência derivada do COVID-19, uma crise vai se alastrando entre os indivíduos, as empresas e os países de uma forma global. Uma crise com repercussão não só na saúde, mas nos aspectos econômicos, sociais, financeiros, estruturais, de segurança e políticos.

Numa pesquisa que lançamos recentemente no Brasil, **75%** dos respondentes informaram que sua empresa havia **passado por pelo menos uma crise** nos últimos anos, mas somente **45%** possuíam uma **política corporativa de gestão de crises**.

Nesse momento, que a instabilidade é real e crescente, é de suma importância gerenciá-la. Quando tudo voltar à normalidade, deve-se ponderar se as **lições aprendidas** neste momento não devem ser incorporadas ou adaptadas à rotina da Empresa.



Saindo da crise...

- Implantar/atualizar o plano de **Gerenciamento de Crises e Continuidade de Negócios**
- Elaborar/atualizar o plano de **Gerenciamento de Riscos**
- Realizar o monitoramento contínuo dos **riscos de terceiros** e readequação do processo de contratação e gestão de contratos incluindo revisões contratuais (fornecedores e clientes)
- **Monitoramento das práticas comerciais** adotadas com os terceiros e a análise da correta cadeia de aprovação de descontos, bonificações ou prazos acordados.
- Estruturar o **LGPD Analytics**
- Realizar o **monitoramento** investigativo sobre **transações críticas e/ou emergenciais**
- **Retenção de clientes**: Mapeamento dos perfis e contratos dos clientes, entendimento das cláusulas contratuais (ex. multa de saúde) e definição e implementação do plano de retenção.
- Monitorar os **riscos financeiros** do pós-crise
- Ativar o canal de denúncia para captura de novos potenciais incidentes de desvios e/ou crises

As respostas à crise..

- Estabelecer e ativar o **plano de gestão e resposta à crise**
- **Gerenciar os impactos** dos riscos nas diversas áreas da empresa e no seu ecossistema
- **Estabelecer um time central** de resposta ao risco
- Estabelecer uma estrutura de suporte emergencial contínuo (**PMO**),
- Elaborar **plano de comunicação** interna e externa.
- Elaborar **plano de implantação rápida** de continuidade dos negócios
- Estruturar o **Compliance Analytics**
- Revisar os **Contratos e Disputas**

Os impactos organizacionais da crise





Pessoas

Os impactos da crise...

1. **Comunicação falha**, desatualizada e desalinhada com a alta direção, abrindo espaço para **Fake News**
2. **Desmotivação e stress dos colaboradores**, em razão do nível de incerteza sobre o futuro da empresa e risco de demissão, podendo gerar problemas de saúde física e emocional. Este último podendo ser agravado pelo isolamento social
3. **Falta de cultura de trabalho colaborativo em modelo remoto/virtual** (home office), podendo afetar significativamente o desempenho dos colaboradores
4. **Dificuldade de substituir alguns colaboradores** com habilidades específicas ou em cargos de responsabilidade, caso ocorra contaminação do Covid-19
5. **Falta de capacitação do executivos e gestores para lidar com crise**, gerando stress, perda de foco e em algumas situações pânico
6. **Falta de um modelo de gestão de saúde corporativa**, gerando preocupação dos colaboradores quanto ao tipo de serviços de atendimento de saúde e aumentando os custos da empresa para contornar a situação
7. **RH muito voltado às atividades de departamento pessoal**, muito operacional, faltando uma visão estratégica de gestão de pessoas e com uma área de RH estratégica e atuante, que considere realmente o tema Pessoas

As respostas à crise...

1. **Comunicar, comunicar e comunicar**, de forma transparente, honesta e tempestivamente e criar **novos canais de comunicação** que permitam o acesso à informação e resposta aos colaboradores
2. Montar **Stakeholders map** e dele desenvolver um **plano comunicação** dirigido e pragmático. A Comunicação deve prever via de duas mãos enviar as mensagens e receber feedbacks para ajuste de correção
3. Criar **protocolos de segurança (checklist)** no trabalho que exija presença física
4. Criar **canais para monitorar e apoiar a saúde física e psicológica dos Colaboradores**, identificando e isolando os grupos de risco os suspeitos e contaminados pelo Covid-19
5. Implementar **as medidas governamentais aplicáveis** à organização que permita redução de custos e que viabilizem a manutenção dos empregos. Busque o engajamento dos colaboradores, para que entendam e colaborem
6. Criar um **guia de trabalho remoto** para os profissionais em condição de isolamento/quarentena e realizar **treinamentos de Boas Práticas de Produtividade do trabalho virtual** (home office)
7. Implementar **treinamentos virtuais para aprimorar as habilidades comportamentais**, pois o momento exige
8. Criar **reservas técnicas**, corpo de profissionais que possa substituir outros profissionais, caso ocorra algum contágio de Covid-19, permitindo manter a operação em funcionamento
9. Caso ocorra alguma fatalidade de um colaborador pelo Covid-19, **lidar de forma respeitosa, apoiar e suportar a família deste colaborador**. O mesmo se aplica se o colaborador perder algum ente da família, neste momento de dor é importante acolher

Saindo da crise...

1. Programar o **retorno do colaboradores de forma gradual**, priorizando os que não estão nos grupos de risco (idade, morbidades), respeitando as recomendações das entidades de saúde
2. Criar **estratégia de flexibilização de horário gradual e controlada** até operação voltar ao normal, respeitando as recomendações dos órgãos de saúde
3. Implementar como práticas os **modelos de trabalho flexível e remoto**
4. Desenvolver **plano de formação e sucessão** para as posições que tiveram dificuldade de substituição identificadas na crise
5. Criar **campanhas educativas constantes sobre qualidade de vida, cuidados com a saúde e como ser produtivo trabalhando remotamente**, usando ferramentas de colaborativas virtuais
6. Rever o **plano estratégico de Pessoas e desenvolver um RH estratégico e atuante na Gestão de Pessoas** sendo de fato um pilar para alavancagem do negócio, com visões clara de motivação, capacitação, sustentabilidade e sucessão
7. Implementar **cultura e metodologia Agile**, pois esse será o New-Normal, que cada vez mais está sendo imposto pelas constantes mudanças, crises e transformação digital
8. Desenvolver e implementar **soluções cognitivas que permita um diagnóstico do clima, identificação de carências de formação** (técnica e comportamental) e que **apoie continuamente o desenvolvimento dos colaboradores**



Finanças e Liquidez

Os impactos da crise...

1. Aumento na **inadimplência** do contas a receber
2. **Redução** na demanda pelos produtos e serviços
3. **Retração** dos bancos com relação a disponibilidade de linhas de crédito
4. Impacto na liquidez, e **"cash burn"** acelerado

As respostas à crise...

1. Revisar o **fluxo de caixa** projetado, atenção à performance do contas a receber, revisão de gastos e despesas não essenciais
2. Fazer continuamente **"stress tests"** de caixa,
3. Definir o grau de intensidade e urgência das **ações de estabilização**
4. Otimizar o **capital de giro**, através de:
 - Ações junto aos clientes para **assegurar recebimentos**, e mensurar mudanças na **demanda futura**
 - Reavaliar **políticas de crédito**, com relação a limites e prazos de pagamento
 - Monitorar cadeia de fornecedores, identificando **flexibilidade** nos termos e condições de pagamento, e capacidade de **continuidade** de fornecimento
5. Identificar juntos aos bancos e fundos de crédito a disponibilidade de novas **linhas de crédito**
6. Buscar **flexibilidade** com relação aos vencimentos de curto prazo
7. Avaliar medidas governamentais que flexibilizam pagamentos de **tributos** e redução de gastos com **pessoal**
8. Identificar e implementar **redução de custos** operacionais e não operacionais
9. Organizar uma **narrativa** coerente com a visão estratégica da empresa, as ações sendo tomadas para minimizar os impactos da crise, e uma visão de médio e longo prazo

Saindo da crise...

1. Reavaliar **planejamento financeiro** e fluxo de caixa
2. Reforçar a **posição de liquidez** da empresa, através de negociação de novas linhas junto aos bancos
3. Realizar o planejamento da **retomada de atividades** em sincronia com **"supply chain"**, envolvendo cadeia de fornecedores, atento a eventuais vulnerabilidades de fornecedores que necessitem de apoio
4. Reavaliar a **estrutura de capital** necessária
5. Avaliar a necessidade de **capitalização** da empresa
6. Buscar **alongamento** dos prazos médios de endividamento existente
7. **Diversificar** fontes de **funding**, incluindo acesso a mercado de capitais
8. Realizar a **venda de ativos** não estratégicos
9. Ajustar estratégia operacional e financeira, e desenvolver uma **narrativa robusta** a respeito de sua estratégia e visão de futuro, para interagir com seus diversos **stakeholders**



Cadeia de suprimentos & Operações

Os impactos da crise...

1. **Restrição de capacidade produtiva** de fornecedores causando ruptura de abastecimento
2. **Rotas logísticas** enfrentando **dificuldades operacionais** para garantir o fluxo físico das mercadorias
3. Operadores logísticos / terceiros sendo impactados por **restrições operacionais** relacionadas à capacidade de atendimento ao cliente
4. **Disputas judiciais** e multas contratuais causadas pelo não atendimentos dos requisitos contratuais com fornecedores
5. **Rupturas de estoque** de insumos e produtos acabados impactando diretamente no atendimento aos clientes
6. **Falta de visibilidade da cadeia de Supply Chain**, dificultando a rastreabilidade e localização física dos materiais
7. Queda no volume de vendas em função da **inexistência de canais de venda online**; inexistência de operação logística para operar o “*last mile*” de forma eficiente
8. Falta de visibilidade da área de compras quanto **criticidade de alguns materiais**

As respostas à crise...

1. Mapear e entender **capacidade produtiva dos principais fornecedores** e avaliar disponibilidade de estoque para o curto prazo
2. **Mapear toda a malha logística** e estabelecer novas rotas e modais de transporte alternativos
3. Estabelecer plano de curto prazo junto aos atuais operadores logísticos/ terceiros avaliando restrições operacionais e possíveis impactos no negócio
4. **Mapear contratos vigentes**, avaliar responsabilidades e riscos financeiros. Aproximar área jurídica das partes a fim de minimizar disputas judiciais
5. **Avaliar os níveis de estoques** de matéria-prima, em elaboração e produto acabado, priorizando clientes e pedidos colocados
6. **Estabelecer comitê logístico** e mapear a localização física dos materiais em trânsito possibilitando informar o status ao cliente
7. Estabelecer parcerias para **operacionalizar as vendas por meio de plataformas digitais** e viabilizar a entrega na operação “*last mile*”
8. **Estruturar a Matriz estratégica de Compras** e definir plano de mitigação de riscos da cadeia de suprimentos

Saindo da crise...

1. **Revisar a estratégia de negócio** considerando fornecedores alternativos a fim de garantir a continuidade da operação
2. **Estruturar cenários de malha logística** e plano de contingência avaliando novas rotas /modais de transportes mitigando riscos no processo de movimentação de materiais
3. **Estabelecer um plano de contingência** junto a novos Operadores /terceiros, de modo a suprir a demanda em caso de paradas não programadas
4. **Estruturar plano de revisão de contratos** avaliando as cláusulas contratuais e coberturas relacionadas a eventos de força maior
5. **Rever as políticas de estoque** de segurança de matéria prima e produto acabado de modo a mitigar riscos de abastecimento
6. **Implementar soluções de Tracking** de matéria prima e produto acabado a fim de promover a visibilidade da cadeia de suprimentos
7. **Desenvolver plataforma “Omni Channel”** para atendimento “*on-line*”, estabelecer contratos e definir níveis de serviço com parceiros logísticos para operar “*last mile*”
8. Definir estratégias específicas para grupos de materiais críticos e estratégicos, **desenvolver novos fornecedores** e realizar análise “*Make or Buy*” para verticalizar operações



Tecnologia de suporte às operações

Os impactos da crise...

1. As empresas estão orientando seus **colaboradores a trabalhar remotamente**, a partir de suas residências, em função do elevado risco de contágio do COVID-19
1. Essa necessidade urgente coloca a **área de tecnologia e segurança da informação em estado de atenção**, pois é necessário que a infraestrutura de telecomunicações, notebooks e aplicações estejam preparadas para atender à nova realidade de trabalho
2. Os **fornecedores críticos de TI e Telecom** estão em **situação de estresse** devido à repentina **alta na demanda** por serviços e equipamentos
3. Durante a crise pode ocorrer a **disseminação de fake news, vírus e softwares maliciosos** disfarçados de notícias, áudios e vídeos. O time de segurança da informação deve estar alerta, orientar os colaboradores e reagir rapidamente em casos de incidentes

As respostas à crise..

O CIO (Chief Information Officer) em conjunto com o CSO (Chief Security Officer) devem preparar um **plano de resposta imediata**, respondendo às principais questões geradas pela crise:

1. Existem notebooks para todos?
2. Devo comprar ou alugar?
3. Os fornecedores possuem estoque para o curto e médio prazos?
4. O links de Internet e VPN tem capacidade para atender todo o fluxo simultâneo de funcionários e fornecedores?
5. A Internet residencial de colaboradores críticos tem boa qualidade? Existem contingências preparadas?
6. As ferramentas de videoconferência e trabalho colaborativo estão disponíveis e as pessoas estão treinadas? (Skype, Teams, Zoom, etc.)
7. Existem contingências para os pontos críticos como links, firewalls, servidores de VPN?
8. O suporte de TI está preparado para o atendimento remoto e domiciliar?

Saindo da crise...

1. A crise tem demonstrado a **urgência em acelerar a digitalização das operações**. Os projetos de robotização, automação e uso intensivo de inteligência artificial devem ganhar prioridade
2. A **migração** de operações para a **Cloud** deve ser uma resposta clara para lidar com a flutuação da capacidade requerida e a necessidade de ter contingências disponíveis
3. O modelo de **Governança de TI e Segurança** deve ser **reformulado** considerando o uso intensivo de trabalho remoto, nuvem e operações dependentes de SaaS (Software as a Service) providos por terceiros
4. A segurança da informação deve ser ampliada considerando o trabalho remoto e a dependência de conexões residenciais de baixa resiliência e altamente vulneráveis a ataques e indisponibilidade frequente



Aspectos tributários e trabalhistas

Os impactos da crise...

- **Fluxo de caixa**
 1. Tributos devidos com base no faturamento, independentemente do recebimento
 2. Custos com folha de pagamento
- **Cumprimento das obrigações legais e regulamentares**
 1. Grandes volumes de dados
 2. Problemas para gerenciar e manusear os dados
- **Postergação de contratos de expatriação e/ou necessidade de repatriação de expatriados** por conta das potenciais restrições imigratórias impostas por alguns países

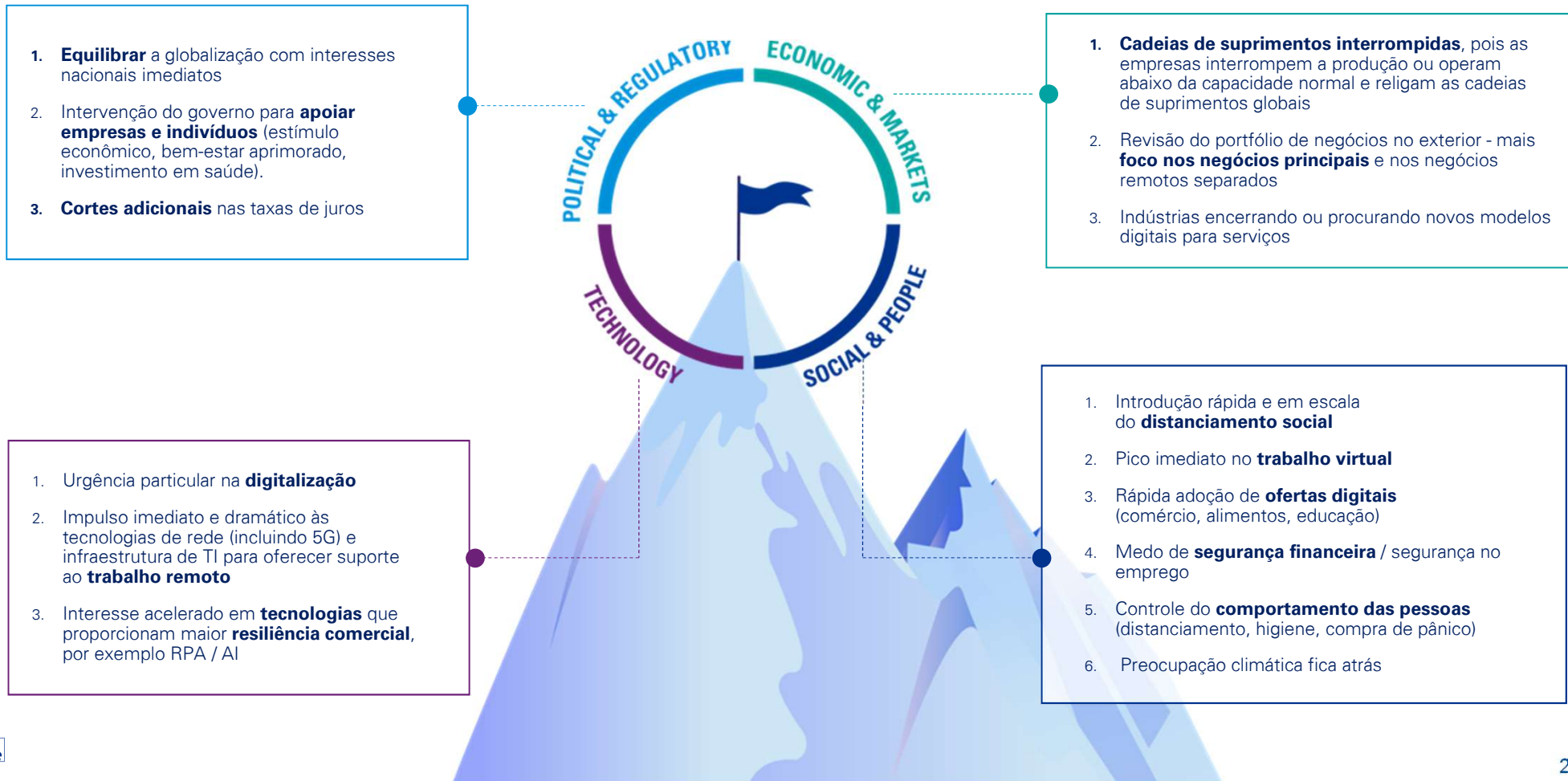
As respostas à crise..

- **Fluxo de Caixa:**
 1. Recuperar créditos tributários/previdenciários para a compensação/redução dos tributos devidos (PIS, COFINS, ICMS, IP, IIRPJ, CSLL e INSS)
 2. Monetizar créditos tributários já existentes
 3. Adoção de regimes aduaneiros especiais na importação
 4. Com o auxílio de assessores legais e jurídicos:
 - Avaliar alternativas para postergação do pagamento dos tributos e contribuições previdenciárias, adesão a parcelamentos e/ou à transação tributária ou ingresso de ação judicial
 - Avaliar a substituição dos depósitos judiciais por outra forma de garantia (ex: seguro fiança)
 - Teses judiciais para a redução da carga tributária;
- **Fluxo de caixa – custos com folha de pagamento:**
 1. Redução de jornada, suspensão de contrato, antecipação de férias, banco de horas etc.;
 2. Recuperação de depósitos recursais e judiciais
- **Cumprimento das obrigações legais e regulamentares**
 1. Terceirizar a elaboração das obrigações acessórias (Pessoa Jurídica e Pessoa Física)
- Avaliar as **mudanças no processo de mobilidade internacional** e seus impactos tributários
- **Modelar regras tributárias para novos formatos de negócios** (e-commerce ou novos produtos/processos)

Saindo da crise...

1. **Parametrizar** no sistema fiscal as **novas regras fiscais**
2. Elaborar **plano de monetização** para 24 meses
3. **Gerenciar fluxo de caixa** para pagamento dos compromissos assumidos (ex: parcelamentos)
4. Elaborar **regras para contratação de garantias**
5. Com auxílio de assessores legais e jurídicos, revisar mensalmente **teses judiciais**
6. Reavaliar periodicamente a **estrutura societária e tributária**
7. Avaliar mensalmente **regimes aduaneiros** especiais disponíveis
8. Reavaliar os **modelos de contratação** de colaboradores e fornecedores
9. Avaliar **atividades administrativas** que podem ser **terceirizadas** permanentemente
10. Criar **centro de serviços compartilhados** (interno ou terceirizado)

Qual será o novo normal após a crise?



Você está equipado para o Pós-COVID-19?

criação / reposicionamento de ativos

Repensar os produtos e serviços atuais, através do reposicionamento dos ativos instalados e/ou a utilização de ativos intangíveis (conhecimento/ dados/ know how) que podem oferecer oportunidades de monetização tanto a curto quanto a longo prazo.

O QUE FAZER:

Mapear a base de ativos tangíveis e intangíveis disponíveis para, subseqüentemente, gerar novas iniciativas de monetização

antifrágil

Utilizar dos estressores atuais para alavancar competências e capacidades existentes a fim de sair melhor da crise, aproveitando inclusive o 'momento de distração' de concorrentes

O QUE FAZER:

Planejar e executar investimentos de inovação para expandir o modelo de negócios atual para novas frentes de oportunidade.

"última milha" do cliente

Criar e/ou reter o relacionamento e a confiança do cliente e do cliente final como vantagem competitiva principal.

O QUE FAZER:

Entender a necessidade / 'job to be done' do cliente e reconfigurar o negócio a partir exclusivamente dessa relação.

virtual primeiro

Adaptar o modelo operacional para que este seja capaz de operar integralmente de forma virtual; desde os mais objetivos como comunicações passando pelos mais complexos como relações da cadeia/ rede e mecanismos de distribuição

O QUE FAZER:

Plataformizar todos os componentes operacionais para uma gestão remota e datificada.

adaptabilidade

Eliminar fricções no modelo de negócio que desaceleram a tomada de decisão e aprendizado contínuos.

O QUE FAZER:

Adotar 'de fato' o mindset ágil, com integração total entre negócio e tecnologia e alteração da cultura e dinâmica organizacional

automação extrema

Consolidar a digitalização para gerar redução de custos operacionais, gerando maior adaptabilidade e estruturação de ativos intangíveis.

O QUE FAZER:

Redesenhar os processos através de automação inteligente e holística em toda a empresa.





Fale com o nosso time

Advisory

Carlos Gatti

Tel.: + 55 11 99176-6895
cgatti@kpmg.com.br

Management Consulting

Martiniano Lopes

Tel.: + 55 1196376-1710
martinianolopes@kpmg.com.br

Risk Consulting

Sidney Ito

Tel.: + 55 11 99189-5494
sito@kpmg.com.br

Deal Advisory

Marco André Almeida

Tel.: + 55 21 99385-9655
maalmeida@kpmg.com.br

Gerenciamento de Crise

Diogo Dias

Tel.: + 55 11 97545-4659
dsdias@kpmg.com.br

Finanças e Liquidez

Alan Riddell

Tel.: + 55 11 99466-3422
ariddell@kpmg.com.br

Pessoas

Camila Padua

Tel.: + 55 11 98383-3004
cpadua@kpmg.com.br

Cadeia de suprimentos e operações

Cristiano Rios

Tel.: + 55 11 94314-6047
cristianorios@kpmg.com.br

Tecnologia de suporte às operações

Frank Meylan

Tel.: + 55 11 99196-5026
fmeylan@kpmg.com.br

Aspectos tributários e trabalhistas

Marcus Vinicius Slemenian

Tel.: + 55 11 98098-9612
vslemenian@kpmg.com.br



Ser especialista
transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento [ou inserir o nome da publicação, do informativo ou de outro material que esteja sendo remetido] são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. BD200350