



Tendências e Nova Realidade: 1 ano de COVID-19

Abril de 2021



Conteúdo



03

Introdução



05

Agronegócio



08

Consumo e Varejo

Educação



15

Energia & Recursos Naturais

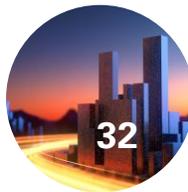


18

Serviços Financeiros



25



32

Infraestrutura, Governo e Saúde



38

Indústria e Veículos



42

Tecnologia, Mídia, Esportes e Telecom



44

Private Equity



46

Emerging Giants e Start ups



48

Gerenciamento de Crises

A pandemia da Covid-19

1 ano de pandemia Covid-19

Desde a confirmação do primeiro caso da doença, observamos a rápida disseminação do vírus pelo mundo e um crescente número de mortes. Rigorosas medidas restritivas e de isolamento social foram estabelecidas em todo mundo, fato que causou impactos relevantes em todas as esferas. Na economia global e no mundo dos negócios não foi diferente.

Assim, dando continuidade à análise dos impactos provocados pela pandemia em diversas áreas de negócios e essenciais para a economia do País, a KPMG no Brasil apresenta a atualização do estudo “Tendência e Nova Realidade”, que traz insights relevantes e um balanço sobre como os setores responderam aos desdobramentos do primeiro ano da crise.

A análise destaca que líderes de diferentes mercados têm buscado enfrentar esse momento com resiliência, informação e planejamento estratégico, de modo a antecipar possíveis entraves e obstáculos e, assim, obter os resultados esperados mesmo em um período complexo e desafiador.

O material aponta as especificidades dos setores abordados, incluindo as tendências, as medidas que as empresas têm adotado para mitigar os reflexos do atual cenário, os principais desdobramentos observados neste último ano, as lições aprendidas e os riscos inerentes aos mercados.

Esperamos que o material seja de grande valia para suas atividades e, sobretudo lhe ajude a responder com eficiência os atuais desafios do mercado.



Jean Paraskevopoulos

Sócio-líder de Clients & Markets da KPMG no Brasil e América do Sul

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
- 17/03/20** ■ Primeira confirmação de morte pela Covid-19 no Brasil e início da quarentena nos principais estados do país

Gestão de aspectos ESG

Uma tendência transversal e em crescimento

Juntamente com a crise da Covid-19, observamos uma ênfase na necessidade de melhor entendimento e implementação da gestão de aspectos sociais, ambientais e de governança (que inclui os aspectos éticos e de transparência) em todos os setores.

Isso ficará claro nos próximos slides, em que aspectos ESG estão presentes em quase todas as agendas.

A demanda vem, não somente através da crescente necessidade de toda a sociedade de solucionar problemas concretos que impactam o desenvolvimento socioeconômico do país, mas também de reguladores e investidores cada vez mais comprometidos em criar **um modelo de desenvolvimento marcado pela economia circular, de baixo carbono, inclusiva e regenerativa.**

O entendimento do impacto dos aspectos ESG nos negócios e sua gestão serão elementos críticos para construção dessa resiliência e direcionamento estratégico de investimentos futuros.

Na KPMG, esse movimento se refletiu na criação da KPMG Impact e a reestruturação dessa área na KPMG Brasil, com forte posicionamento na transição dos setores nessa direção.

Cronologia - Principais fatos no último ano

- EU anuncia o New Recovery Plan – post Covid, com impacto em todos os parceiros comerciais da união, com forte destaque para *traceability* na cadeia de alimentos, economia circular e de baixo carbono, regeneração.
- China se junta a 110 países e anuncia a meta de emissões zero para 2060, anuncia seus Green Bonds e define novas políticas ambientais para comercialização de *commodities*.
- Critérios socio-ambientais passam a ser parte dos critérios de investimento para recuperação pos-Covid nos Estados Unidos.
- Nova regulamentação define número de mulheres nos conselhos em vários países do mundo. Diferença salarial por gênero passa a ser ofensa legal no Brasil.
- Investimento em hidrogênio para aviões e Arábia Saudita anuncia seu plano para reduzir investimentos em petróleo.



A pandemia 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



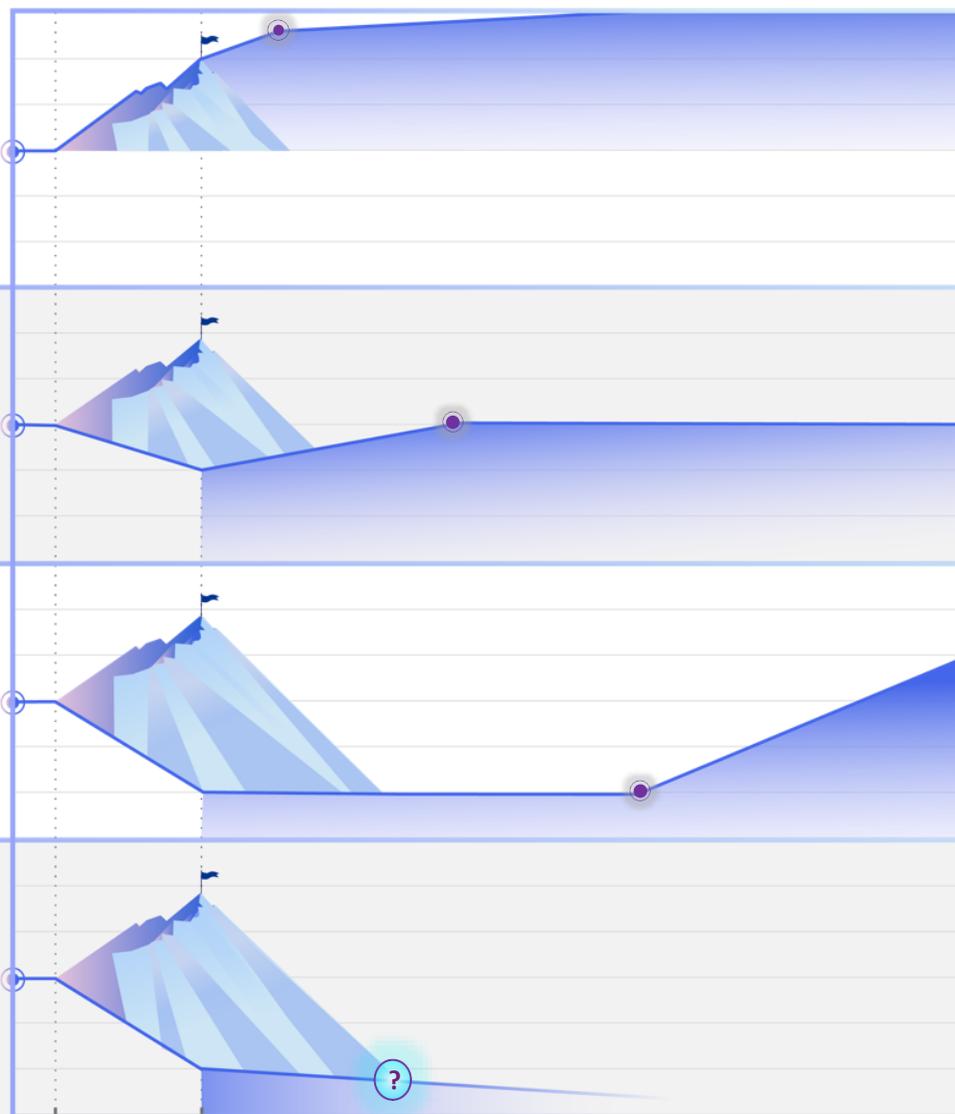
TRANSFORMAR PARA REEMERGIR

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



● Ponto de virada (Velocidade)

Agropecuária	Varejo Alimentar e Farma	Tecnologia
Telecom	Alimentos e Bebidas	Emerging Giants
Varejo online	Educação básica	
Building & Construction	Seguros	
Higiene		
Saúde, Farmacêuticas, Prestadoras e Operadoras	Renováveis	Payments
Bens de consumo - Cíclico		Transporte Urbano
Private Equity	Utilidade pública	
Químicos	Banking	Rodovias
Logística	Asset Management	Óleo & Gás
Açúcar & Etanol	Cursos técnicos	Varejo – outros segmentos e Food Service
Mídia & Esportes	Mineração e metais	Energia Elétrica
Bens de consumo – Não Cíclico	Veículos	Real Estate
		Governo Federal e Governos Estaduais
Varejo - outros segmentos		Aeroportos
	Aviação	
Ensino superior		Indústria

Agronegócio





Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Variação PIB	
Agricultura		2020A	2021E
Pecuária		+2,0% (IBGE)	

- O cenário é de contínuo crescimento da produção e renda da Agropecuária no Brasil em 2021, em um contexto de safras recordes e preços elevados para os grãos e forte demanda de exportação;
 - Novo recorde na produção de grãos é esperado na safra 2020/21, impulsionado pela produção de soja (133,8 mm t, +7,2%) e de milho (105,5 mm t, +2,9%). Riscos climáticos ainda estão presentes, com preocupações com potenciais impactos do La Nina na produtividade das lavouras;
 - Os preços dos grãos estão elevados no mercado internacional e em importantes países de destino das exportações brasileiras, como a China, o que reflete no quadro de escassez global, com estoques baixos. Frustrações nas safras norte-americanas e brasileiras podem repercutir em contínuo aumento de preços internacionais;
 - Sinais de demanda internacional para os grãos continuam positivos, particularmente da China, onde a acelerada recomposição de plantéis de suínos tem se dado em fazendas mais técnicas, mais intensivas em grãos. Estabilizar a produção e a oferta da carne suína na China, após a epidemia da peste suína africana, ainda é um desafio. Dessa forma, a demanda chinesa pela carne suína e bovina brasileira tende a continuar relevante em 2021, o que é positivo para a pecuária;
 - As preocupações, do ponto de vista da demanda, recaem sobre o mercado doméstico. O auxílio emergencial tem tido uma contribuição importante para o consumo de proteínas no mercado interno e a redução/ eliminação do auxílio pode acentuar a tendência de substituição de proteínas mais caras por proteínas mais baratas;
 - A desvalorização do Real frente ao Dólar continua favorecendo as exportações brasileiras, mas traz pressões de custos para produtores de grãos em itens como fertilizantes, agroquímicos e sementes. Dito isso, a relação de troca para o segmento continua muito atrativa, em patamares superiores aos da safra passada;
 - A eventual não renovação do Convênio 100 e os impactos na tributação dos insumos são pontos de preocupação setorial, assim como, impactos da reforma tributária .
-
- A Nova Realidade na Agropecuária no Brasil tem sido pautada por um maciço investimento em tecnologias (biológicas, físicas e digitais), de forma a garantir competitividade na produção e comercialização. As tecnologias digitais vêm transformando a tradicional cadeia de valor em rede de valor, permitindo novas formas de produzir e vender produtos agropecuários - marketplaces e plataformas digitais para captura e insights sobre dados - assim como, o desenvolvimento de novos produtos e novos modelos de negócios. A demanda por tecnologias de segurança e rastreabilidade tem sido crescente, em um contexto de preocupações dos consumidores sobre a forma como o alimento é produzido. Boas práticas de governança e gestão de risco precisam ainda serem disseminadas, particularmente em um ambiente de negócios cada vez mais pautado pelo ESG. A consolidação em elos da cadeia de valor agropecuária também caracteriza a nova realidade, com criação de entidades de escala. A necessidade de financiar o crescimento e a busca por diversificação de capitais têm se traduzido em crescente acesso ao mercado de capitais - através de operações estruturadas de dívida e equity, com destaque para a emissão de títulos atrelados a metas de sustentabilidade.





Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Variação PIB	
		2020E	2021E
Açúcar			
Etanol			
Energia Elétrica			

- **O cenário é de recuperação relevante da renda do segmento de Açúcar & Etanol no Brasil em 2021**, em um contexto de elevados preços de açúcar e de etanol;
 - Os mercados futuros de açúcar têm gerado oportunidades de fixação de preços para as próximas duas safras em patamares atrativos para os produtores, acima de R\$ 1700/t. Parte relevante das exportações de açúcar do Brasil para a safra 2021/22 está com preços fixados;
 - Os preços de etanol ao longo de 2021 também devem se sustentar em patamares atrativos para os produtores, refletindo a oferta restrita e a competitividade de preços frente à gasolina, em um contexto de manutenção dos preços do petróleo em patamares elevados e de desvalorização cambial;
 - Os desafios para a safra 2021 concentram-se no campo regulatório, particularmente no que tange i) a política de preços da Petrobrás para a gasolina; ii) a manutenção dos compromissos obrigatórios de descarbonização com as distribuidoras de combustíveis, com impacto sobre a demanda e preços dos Certificados de Descarbonização (Cbios), e iii) os impactos da reforma tributária, que também são tópicos de preocupação setorial;
 - A expectativa é de recuperação do faturamento e da geração de caixa operacional das usinas produtoras de açúcar e de etanol, com repercussões positivas esperadas nos níveis de alavancagem. Atenção permanece para empresas com elevada exposição a endividamento em dólar;
 - O ambiente favorável de preços e a disparidade econômico-financeira entre empresas favorece as fusões & aquisições, que devem ser aceleradas ao longo de 2021;
 - A tendência de diversificação de fontes de capital, por meio de operações estruturadas de dívida e equity, deve continuar em 2021. Novos agentes da cadeia de valor do açúcar & etanol devem buscar IPO. Há também expectativa de aumento de operações estruturadas de dívida atreladas a metas de sustentabilidade.
-
- **A pandemia não só amplificou os sinais de ruptura que vinham se formando no mercado de combustíveis para fins de transportes no mundo inteiro, como trouxe mudanças estruturais e desafios, assim como, oportunidades para a setor sucroalcooleiro do Brasil.** Para enfrentar os desafios será necessária uma mudança radical na forma de produzir, em direção à transformação digital das operações, e na cultura das organizações frente à inovação nos modelos de negócios. Quanto mais avançada a organização estiver nessa jornada de transformação digital e inovação, maior a resiliência e maior o potencial de crescimento no futuro (orgânico e inorgânico). No primeiro momento, essa transformação concentra-se na eficiência operacional, redução de custos, diversificação de produtos, enquanto o movimento seguinte se dará na monetização de dados através de ecossistemas próprios ou compartilhados e, por fim, na gestão de plataformas digitais colaborativas, alavancando novos modelos de negócios e abrindo um novo horizonte para o crescimento. Entre as oportunidades destaca-se o reposicionamento do setor nos mercados de capitais dentro do ambiente de negócios pautado pelo ESG.



Consumo e Varejo





Impactos COVID-19

Desafios

Varejo

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Varejo Alimentar e Farma		Consumo de artigos essenciais segue em alta, até gerando inflação de preços nas lojas
Varejo online		
Varejo – outros segmentos e Food Service		Comércio digital foi a solução para a continuidade dos negócios

- **Varejo Alimentar e Farma:** A procura por artigos essenciais chegou até a gerar aumento de preços, o que levou o segmento a diminuir as promoções. Com a reabertura gradual das lojas em shoppings, esse segmento voltou ao normal mais rápido que os demais, o que faz com que saia fortalecido. A redução do poder aquisitivo segue sendo uma preocupação.
- **Varejo online:** Aceleração tremenda do canal digital, com novos entrantes a cada dia. Logística urbana e segurança cibernética avançaram, mas em menor velocidade.
- **Varejo - Outros Segmentos e Food Service:** Foi o mais afetado pelo fechamento das lojas, o que obrigou o segmento a trilhar um caminho de acelerada adoção ao digital para seguir com seus negócios, fortemente incentivado por promoções. Com muitas pessoas em casa, o lar passou a ser o novo centro de convivência, o que acabou por impulsionar o consumo de eletrônicos, matérias de construção e decoração, fazendo com que estes segmentos se destacassem, saindo mais fortalecidos e digitalizados da crise.

Alimentos e Bebidas / Bens de consumo

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Alimentos e Bebidas / Higiene		Foco em produtos essenciais com aumento para a indulgência
Bens de consumo - Cíclico		
Bens de consumo – Não Cíclico		Foco em produtos que tragam bem estar no lar, que passou a ser o novo centro de convivência

- **Alimentos e Bebidas / Higiene:** O consumo nos lares não foi suficiente para compensar a perda de faturamento com o fechamento dos restaurantes e bares. Hábitos de consumo, mais conscientes e saudáveis, levaram a mudanças no portfólio e tamanho das porções. Para mitigar riscos, foram desenvolvidas fontes alternativas para matéria prima importada.
- **Bens de consumo – Cíclico:** Ajustes foram feitos no começo da crise, em que se planejou um cenário pouco otimista. A recuperação foi melhor do que a prevista, acarretando até mesmo em escassez de matérias primas, tornando necessário o replanejamento da estratégia por parte das empresas. Avançou o desenvolvimento de fornecedores locais, bem como as ações de enfrentamento positivos da crise em prol da sociedade.
- **Bens de consumo – Não Cíclico:** Com o foco dos consumidores voltado para os produtos essenciais, foi um dos segmento que trabalhou muito forte nas estratégias de preços e promoções para incentivar vendas.





Impactos COVID-19

Tendências

Varejo

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Varejo Alimentar e Farma		Consumo de artigos essenciais segue em alta, até gerando inflação de preços nas lojas
Varejo online		
Varejo – outros segmentos e Food Service		Comércio digital foi a solução para a continuidade dos negócios

- ESG - Real preocupação com reputação, marca e sustentabilidade;
- Preocupações com Saúde e Bem Estar;
- Inclusão e diversidades impulsionam o propósito;
- Varejo físico suportando o varejo digital e vice-versa;
- Arquitetura tecnológica como viabilizador do varejo digital;
- Varejo seguro com foco nos colaboradores e clientes;
- Segurança cibernética para o varejo digital seguro;
- Dados como direcionador estratégico;
- Avanço de BOPIS, BORIS e BOPAC;
- Mini Hubs e Dark Stores, viabilizando last mile;
- Melhor experiência independente da forma de contato;
- Preço é muito importante
- Serviços influenciando a experiência.
- Predição para ganhar relevância junto ao consumidor.
- Capacitação com foco em digitalização;
- Reformulação dos programas de fidelidade;
- Uso intensivo de plataformas;
- Avanço na adoção de pagamentos digitais.

Alimentos e Bebidas / Bens de consumo

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Alimentos e Bebidas / Higiene		Foco em produtos essenciais com aumento para a indulgência
Bens de consumo - Cíclico		
Bens de consumo – Não Cíclico		Foco em produtos que tragam bem estar no lar, que passou a ser o novo centro de convivência

- ESG - Real preocupação com reputação, marca e sustentabilidade;
- Preocupações com Saúde e Bem Estar;
- Inclusão e diversidades impulsionam o propósito;
- Consumo Consciente & Economia circular;
- Dados como direcionador estratégico;
- Avanço do Direct-To-Consumer (D2C) / comércio digital;
- Era das plataformas & marketplaces;
- Avanço do modelo de Subscrição e reposição frequente;
- Supply Chain mais inteligente, integrado e responsivo;
- Melhor experiência independente da forma de contato;
- Preço é muito importante;
- Arquitetura tecnológica como viabilizador do comércio digital;
- Segurança cibernética para o varejo digital seguro;
- IOT inserido na jornada de consumo;
- Capacitação constante dos profissionais, com foco em digitalização;
- Métodos ágeis para entrega de projetos.





e-commerce

Segmento

Padrão de retomada

Considerações

Varejo online



O comércio digital foi o grande protagonista. Temos o online como resposta ao fechamento das lojas, sendo que muitos incorporam o canal digital em definitivo. Empresas passaram por uma acelerada adoção de TI, para suportar adequadamente este novo canal. Segurança cibernética entrou na agenda prioritária do setor.

Impactos
COVID-19

Tendências

- Varejo físico suportando o varejo digital e vice-versa;
- Varejo Seguro - Proteção digital dos consumidores;
- Cliente no Centro - coleta constante de feedbacks, com tratamento e resposta adequada aos consumidores;
- Inteligência de dados, gerando personalização do atendimento;
- Aplicativo, Mobile e WhatsApp potencializando o e-commerce;
- Compras por aplicativos impulsionados por vídeos, mídias sociais e influenciadores;
- Aumento do atendimento via chatbots, principalmente para FAQ;
- Dark Stores utilizando realidade virtual e aumentada para melhor visualização dos produtos;
- Novas políticas de trocas e devoluções - Primeira troca com frete grátis;
- Adaptação para viabilizar pesquisa por voz;
- Logística urbana, com foco em "Last Mile" (BOPIS, BORIS, BOPAC);
- Clubes de compras ou serviços de assinatura - Subscrição e reposição frequente;
- Avanço acelerado de meios de pagamentos digitais;
- Fabricantes cada vez mais presentes no comércio digital por meio do D2C (Direct To Consumer);
- Era das Plataformas - Quem não é uma plataforma, aderiu a alguma.





Impactos
COVID-19

Nova
Realidade

Varejo

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Varejo Alimentar e Farma		Foco dos consumidores está em artigos essenciais
Varejo online		Varejo online sai como o maior protagonista e coo principal resposta ao fechamento das lojas
Varejo - outros segmentos		Comércio digital foi a solução para a continuidade dos negócios

- Modelo De Negócios:** Marcas precisam demonstrar propósito, sustentabilidade, engajamento social e preocupação/cuidado com o cliente. Examinar novos modelos de negócios, estratégias de canais, contratos de trabalho e parcerias existentes. Uma parcela significativa das lojas não serão mais reabertas e o foco do segmento estará nos canais digitais. Ampliação das lojas inteligentes (prateleira virtual, redução de espaço físico, cauda longa somente online, provador virtual);
- Modelo Operacional:** Maior sinergia entre fabricante e varejo: Repensar o “custo de fazer negócios”, com automação de processos por meio de RPA e IA. Os varejistas precisam reconhecer que as formas convencionais de corte de custos não serão suficientes e precisarão ir além para retornar à lucratividade. Será fundamental entender e modelar a demanda em cada um dos canais, balanceando o cronograma de reabertura de lojas físicas com o avanço do comércio digital. As lojas devem passar por alteração de layout e controle de fluxo, para evitar aglomerações;
- Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Por um bom tempo as interações pessoais não serão mais as mesmas. Os consumidores não se sentirão confortáveis em retornar rapidamente para lojas físicas nem para locais com aglomerações, os canais digitais seguirão em alta, impulsionados por conteúdo de qualidade, influenciadores e promoções. Varejo de pouco contato cai no gosto do consumidor.
- Estratégia Lean:** O varejo demanda muita inovação, seja em seu canal digital, seja na preparação das lojas para o conceito do Varejo Seguro. Soluções de rápida implementação são a tendência.
- Colaboradores:** Equipe de back office deve ter retorno gradual, mantendo parte do trabalho em modalidade híbrida. O vendedor digitalizado, potencializado por tecnologia digital, passará a atuar nas lojas, mantendo a segurança e o cuidado necessário.
- Estrutura De Capital:** Revisão dos portfólios de lojas, categorias e sortimento, preservando resultados de curto prazo e caixa. Fortalecimento da estrutura de capital e ampliação do CAPEX voltado à transformação dos negócios para a “Nova Realidade”.
- Gestão De Riscos:** Fortalecer e/ou implementar uma política de gestão de riscos, Governança e Gestão ESG, que permitam à companhia enfrentar cenários de crise antes vistos como impossível ou improvável.





Bens de consumo

Segmento

Padrão de retomada

Considerações

Higiene



Com maior preocupação com sua segurança, a categoria voltada a higiene pessoal e do lar segue em alta entre os consumidores.

Bens de consumo - Cíclico



Foco em produtos que tragam bem estar no lar, que passou a ser o novo centro de convivência. Na nova realidade, conectividade e eletrônicos (notebooks, celulares) passam a ser artigos essenciais.

Bens de consumo – Não Cíclico



Impactos
COVID-19

Nova
Realidade

- **Modelo De Negócios:** Marcas precisam demonstrar propósito, engajamento social e preocupação/cuidados com o cliente para gerar confiança e manter seu negócio sustentável. Reavaliação dos meios tradicionais, com maior utilização do canal digital por parte dos fabricantes, avanço com estratégia D2C e modelos de subscrição, como clube de compras ou assinatura mensal.. Consumidores mais confortáveis com interações digitais, com maior adoção de novos modelos e omnichannel.
- **Modelo Operacional:** Fabricantes reconhecem que as formas convencionais de corte de custos não serão suficientes e precisam ir além para retornar à lucratividade, revisando frequentemente o “custo para se fazer negócios”. Planejamentos plurianuais devem ser substituídos por modelos mais flexíveis e de curto prazo. Decisões operacionais deverão ser mais direcionadas e embasadas por análise de dados em tempo real, com uso de IA. Logística omnichannel será uma das áreas de maior relevância com a popularização do comércio digital, com implementação de soluções last-mile. Desenvolvimento de produtos deve ser mais rápido, com utilização de prototipação virtual.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Medidas de restrição de circulação seguem vigentes e o lar se tornou o principal centro de convivência. Consumidores seguem preocupados com segurança, usando o canal digital mais intensamente, impulsionados por conteúdo de qualidade e influenciadores.
- **Estratégia Lean:** Soluções de rápida implementação são a tendência.
- **Colaboradores:** Modelo de trabalho híbrido, combinando modalidade remota com alguns dias presenciais. Nas fábricas, os protocolos de segurança são revisados e continuamente melhorados, com reforço para a continuidade do uso de máscaras, medição de temperatura e adaptação de espaços coletivos como refeitórios e vestiários.
- **Estrutura De Capital:** Revisão dos portfólios de lojas, categorias e sortimento preservando resultados de curto prazo e caixa. Fortalecimento da estrutura de capital e ampliação do CAPEX voltado à transformação dos negócios para a “Nova Realidade”.
- **Gestão De Riscos:** Fortalecer e/ou implementar uma política de gestão de riscos, Governança e Gestão ESG, que permitam à companhia enfrentar cenários de crise antes vistos como impossível ou improvável.





Impactos
COVID-19

Nova
Realidade

Alimentos e Bebidas

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Alimentos e Bebidas		Foco em produtos essenciais com aumento para a indulgência

- **Modelo De Negócios:** Marcas precisam demonstrar propósito, engajamento social e preocupação/cuidados com o cliente para gerar confiança e manter seu negócio sustentável. Reavaliação dos canais tradicionais, com maior utilização do canal digital por parte dos fabricantes, avanço com estratégia D2C e modelos de subscrição, como clube de compras ou assinatura mensal.. Consumidores mais confortáveis com interações digitais, com maior adoção de novos modelos e omnichannel.
- **Modelo Operacional:** Fabricantes reconhecem que as formas convencionais de corte de custos não serão suficientes e precisam ir além para retornar à lucratividade, revisando frequentemente o “custo para se fazer negócios”. Planejamentos plurianuais devem ser substituídos por modelos mais flexíveis e de curto prazo. Decisões operacionais deverão ser mais direcionadas e embasadas por análise de dados em tempo real, com uso de IA. Logística omnichannel será uma das áreas de maior relevância com a popularização do comércio digital.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Medidas de restrição de circulação seguem vigentes e o lar se tornou o principal centro de convivência. Consumidores seguem preocupados com segurança, usando o canal digital mais intensamente, impulsionados por conteúdo de qualidade e influenciadores.
- **Estratégia Lean:** Soluções de rápida implementação são a tendência.
- **Colaboradores:** Modelo de trabalho híbrido, combinando modalidade remota com alguns dias presenciais. Nas fábricas, os protocolos de segurança são revisados e continuamente melhorados, com reforço para a continuidade do uso de máscaras, medição de temperatura e adaptação de espaços coletivos como refeitórios e vestiários.
- **Estrutura De Capital:** Revisão de portfólio e categorias com foco em consumo In-Home com retomada gradual de Out-Of-Home, preservando resultados de curto prazo e geração de caixa. Fortalecimento da estrutura de capital e ampliação do CAPEX voltado à transformação dos negócios para a “Nova Realidade e Retomada”.
- **Gestão De Riscos:** Fortalecer e/ou implementar uma política de gestão de riscos, Governança e Gestão ESG, que permitam à companhia enfrentar cenários de crise antes vistos como impossíveis ou improváveis.



Educação





Impactos COVID-19

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Educação básica		Mudanças para escolas particulares com mensalidades menores ou para o ensino público
Ensino superior		Consumidores optam por produtos essenciais em detrimento à educação
Cursos técnicos		Escolas pressionadas pela perda de alunos e aumento de inadimplência

Tendências

- Migração de alunos da rede privada para escolas que ofereçam mensalidades menores;
- Migração de alunos da rede privada para rede pública;
- Foco e estratégias para retenção de alunos;
- Aumento da procura por cursos profissionalizantes para aumentar capacidade de ingresso ao mercado de trabalho;
- Sistema híbrido de ensino deve ser mantido mesmo com final da pandemia;
- Forte transformação digital em todos os níveis da educação;
- Professores terão que passar por treinamentos e adaptações para se adequar as aulas *on-line*;
- Medidas de apoio governamental são fundamentais, principalmente aumentando vagas e flexibilizando acesso ao FIES;
- Maior tensão entre escolas e pais de alunos do ensino básico, que passam a acompanhar as aulas *on-line* dos filhos e criticar abordagem de professores ou metodologia de ensino;
- Famílias passam a ter influência relevante no aprendizado do aluno, pois são elas quem possuem a função de assegurar o acesso do alunos as aulas *on-line*, esclarecer dúvidas, auxiliar em lições de casa, etc;
- Ensino superior terá que aumentar a oferta de modalidades mais atraentes de pagamento e subsidiar parte das mensalidades em programas próprios de financiamento estudantil;
- Escolas terão caixa pressionado pelo aumento da inadimplência, incremento de custos com plataformas de ensino digital e redução na quantidade de alunos;
- Desafio na redução de custos sem comprometimento da qualidade de ensino, uma vez que o maior custo na educação referem-se ao custo com docente.





Nova Realidade

- **Modelo De Negócios:** Setor terá que se adaptar rapidamente ao uso de plataformas digitais, desenvolvimento de softwares de aprendizagem modernos, atuais e que atraiam a atenção dos alunos, capacitação de mão de obra para lidar com essas novas tecnologias e novas opções de cursos e horários flexíveis de estudos e avaliações de desempenho. Alunos nos anos iniciais de ensino não possuem autonomia para aprendizagem *on-line* sendo necessário buscar alternativas e jovens lidam muito melhor com a tecnologia, porém com aplicativos de seu interesse.
- **Modelo Operacional:** Fortemente impactado devido à rápida transição do presencial para o *on-line*, principalmente no ensino básico e na rede pública, requerendo agilidade nos processos de transformação digital nas escolas.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Consumidores estão buscando opções de ensino que tragam redução no custo das mensalidades, podendo ser tanto na redução do padrão da escola privada, como na mudança para a rede pública, adequando à nova realidade do orçamento familiar. Também buscam escolas que possuem plataformas de ensino a distância modernas e interativas e que despertem o interesse do aluno pela aula *on-line*. Jovens estão optando por cursos profissionalizantes de curta duração ao invés de ensino superior tradicional.
- **Estratégia Lean:** Aceleração da automação para obtenção de eficácia operacional, em *backoffice* e no relacionamento com alunos e pais de alunos. Soluções de conexão e de análise de aprendizagem e modelos pedagógicos eficientes se tornam fundamentais.
- **Colaboradores:** Área docente fortemente impactada devido a necessidade de rápida alteração da forma de ensino tradicional, em sala de aula com auxílios de livros pedagógico e as plataformas *on-line*. Tais mudanças trazem impactos na maneira de preparar e ministrar as aulas mas, principalmente, na medição conhecimento adquirido pelos alunos.
- **Estrutura De Capital:** Gestão crítica de caixa gerada pelo aumento da inadimplência, evasão escolar e crescimento de custos pela implementação de novas plataformas digitais. Necessidade de capital para financiar os prejuízos operacionais, investimentos tecnológicos e os programas de financiamento estudantil próprios que transferem o caixa da prestação do serviços para o longo prazo, inclusive após a conclusão dos estudos.
- **Gestão De Riscos:** Pandemia ativa e com crescimento de casos no Brasil gera instabilidade econômica e retração nas atividades de consumo, afetando emprego e renda. Setor de educação é um dos últimos na escala de prioridades das famílias, pois os alunos conseguem se manter estudando mesmo inadimplentes, diferentemente de serviços essenciais e bens de consumo. Extensão do período de pandemia trará aumentos ainda maiores na evasão e inadimplência e pressão no caixa. Instituições que não conseguirem acesso a linhas de crédito de longo prazo possuem risco relevante de descontinuidade nos negócios.



Energia & Recursos Naturais



Impactos COVID-19

Segmento

Padrão de retomada

Considerações

Energia Elétrica



- Impacto na demanda com possibilidade de retração
- Risco de aumento da inadimplência com a 3ª onda
- Impacto na tarifa energia (aumento)

Tendências

- Avanço regulatório em prol a transição energética/modernização do setor elétrico;
- Aceleração da implantação de empreendimentos renováveis para manutenção de subsídios – resultado da MP 998;
- Definições regulatórias e impacto cambial como drivers da expansão da GD
- Avanço no processo de privatização;
- ESG impulsiona ainda mais as energias renováveis;
- Segurança cibernética entra na pauta prioritária de todas as empresas;
- Sofisticação da gestão dos processos de comercialização energia (PLD horário), e amadurecimento gradual do mercado de derivativos;
- Maior atenção ao parque de ativos de transmissão (obsolescência);
- Maior atenção ao impacto de mudança do regime de chuvas sobre a produção de energia hidroelétrica.

Nova Realidade

- **Modelo De Negócios:** Expansão de plataformas ligadas à comercialização de soluções financeiras vinculadas a contratos de energia.
- **Modelo Operacional:** Modernização da gestão, incluindo a digitalização e automação da operação e do administrativo.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Foco crescente na eficiência energética, maior participação no mercado livre.
- **Estratégia Lean:** Impacto para as grandes geradoras.
- **Colaboradores:** Quadros com perfis mais analíticos e visão de mercado.
- **Estrutura De Capital:** Alternativas de investimentos em ativos renováveis em alinhamento com a transição energética.
- **Gestão De Riscos:** Crescente preocupação com riscos cibernéticos, de negócio (climáticos, regulatórios, ESG) e de mercado.





Impactos COVID-19

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Petroquímicos Farmacêutica Solventes Higiene e Limpeza		<ul style="list-style-type: none"> - Abertura do mercado de gás no Brasil pode impulsionar o setor - Grande dependência de outros setores (automotivo, hospitalar, etc.) - Redução na utilização da capacidade instalada, que já vinha em níveis baixos nos anos anteriores

Tendências

- Buscam alternativas que mitiguem impactos na variação cambial,
- Como um setor que depende do desempenho de vários outros, buscam também alternativas de segmentos para fornecimento de seus produtos.
- Queda no setor automotivo afeta drasticamente o segmento de químicos.
- O setor revisará seu modelo de produção e cadeia logística a fim de incorporar alternativas factíveis em tempo hábil a custo justificável que permita uma projeção de receita e crescimento de vendas sustentável.
- Maior disponibilidade de produtos no mercado e preços mais baixos das matérias-primas em Petroquímicos provoca aumento de vendas em volume.
- Preços mais baixos na divisão de Intermediários refletiram principalmente na continuação da fraca demanda.
- Conduta mais disciplinada nos investimentos em aumento de capacidade.
- Margens mais comprimidas em função do cenário do setor
- impacto da tendência de “fossil fuel free” e zero emissions na indústria petroquímica e inovação em geral

Nova Realidade

- **Modelo De Negócios:** abertura do mercado de gás no Brasil estimulará investimentos no setor de químicos.
- **Modelo Operacional:** busca por alternativas em supply chain.
- **Modelo Circular De Produção:** preconiza a redução do consumo de matérias-primas, o reuso, a reciclagem e o uso de energias renováveis e novos materiais
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** grande variação por depender de vários segmentos.
- **Estratégia Lean:** Baixo impacto.
- **Colaboradores:** afetados de forma moderada pela variedade de setores que consomem a matéria-prima.
- **Estrutura De Capital:** consolidações no mercado em grandes grupos.
- **Gestão De Riscos:** alternativas que mitiguem impactos na variação cambial.





Impactos COVID-19

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Energia Gás Saneamento		- Valorização da essencialidade dos serviços - Sensibilidade ao preço - Crescente preocupação aspectos sanitários

Tendências

- Avanço regulatório : modernização da regulação do setor elétrico, estruturação do arcabouço regulatório para o setor de saneamento e definições estratégicas importantes para o desenvolvimento do gas no Brasil
- Modelos operacionais mais eficientes: processos, tecnologia, serviços agregados, orientados a melhoria do relacionamento com clientes
- Novos modelos de negócio com conceito de “asset light” e compartilhamento de infraestrutura intrasetorial
- ESG (Environmental, Social and Governance) na estratégia das empresas que resultará na melhoria da governança, controle dos riscos e transparência na gestão e inovação
- Distribuidoras de energia mais automatizadas com foco na gestão de ativos (aluguel de rede) com medição eletrônica;
- Impacto do movimento de descarbonização e zero emissions no setor

Nova Realidade

- **Modelo De Negócios:** criação de novos negócios com serviço de valor agregado aos clientes.
- **Modelo Operacional:** Ampliação da medição eletrônica, adoção de gêmeos digitais e melhoria de interface com o consumidor.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Consumidores mais conscientes, exigentes em relação ao nível de serviço
- **Estratégia Lean:** Estruturas mais centralizadas e operações remotas
- **Colaboradores:** Profissionais com visão de “client centricity” e intraempreendedora
- **Estrutura De Capital:** Tendências a crescente parcerias intersetoriais
- **Gestão De Riscos:** Melhoria das estruturas de riscos estrategicos dos negócios, incluindo ESG.





Impactos COVID-19

Segmento

Padrão de retomada

Considerações

Ferro
Cobre
Níquel
Ouro



- Aumento da demanda nos últimos meses e do preço das commodities minerais.

- Ampliação dos debates sobre saúde, segurança e meio ambiente.

Tendências

- Recuperação nos preços das principais commodities favorece a retomada de projetos para expansão da produção.
- Riscos de supply chain permanecem em função da possibilidade de novas medidas de lockdown.
- Oportunidades para M&A no médio e longo prazo, com destaque para operações envolvendo ativos de ouro.
- Rediscussão do relacionamento com stakeholders, incluindo comunidades e autoridades governamentais.
- Gestão de aspectos Environment, Social and Governance (“ESG”) em pauta, com destaque especial para transparência para esse setor
- Alto nível de liquidez, mas ainda existentes desafios para acesso a fontes de financiamento.

Nova Realidade

- **Modelo De Negócios / Gestão De Riscos :** Revisão da relação das empresas com agentes reguladores e comunidades impactadas, impactando o modelo de operação nos projetos de mineração. Maior transparência. Melhor gestão de relações com stakeholders.
- **Modelo Operacional:** Ampliação da automação operacional, da eletrificação de veículos / equipamentos e das alternativas para controle remoto do processo produtivo por meio da utilização de novas tecnologias.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Aumento da demanda por minerais estratégicos aplicados em novas tecnológicas, como veículos elétricos e baterias.
- **Estratégia Lean:** Baixo impacto
- **Colaboradores:** Implementação de estratégias para proteger os empregados da exposição ao COVID-19 e limitar o risco de interrupção das operações
- **Estrutura De Capital:** Desafios para o acesso a novas fontes de capital





Impactos COVID-19

Segmento

Padrão de retomada

Considerações

UHEs, PCHs
Solar, Eólica
Biogas
Hidrogênio



- ESG impulsionando investimentos em energia renováveis
- Transformação do mercado, resiliência, inovação e colaboração

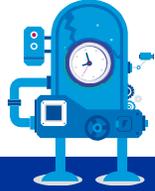
Tendências

- Alto volume de transações de M&A, especialmente de ativos pre operacionais ou projetos greenfield.
- ESG impulsionando investimento em energias renováveis e outras tecnologias limpas, como baterias, hidrogênio limpo e captura de carbono;
- A continuidade do crescimento da energia limpa no Brasil, apesar da queda na economia e dos desafios apresentados pela pandemia, demonstra que o mercado está amadurecendo e que o portfolio é altamente resiliente;
- Processo de revisão da REN 482 junto a ANEEL onde o diálogo caminha com opções mais equilibradas.

Nova Realidade

- **Modelo De Negócios:** retomada dos leilões de Energia Nova
- **Modelo Operacional:** custos em declínio e aumento da competitividade do armazenamento de baterias
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:**
- **Estratégia Lean:** impacto nas grandes geradoras.
- **Colaboradores:** quadros com perfis mais analíticos
- **Estrutura De Capital:** alternativas de investimentos em ativos para não perder a "onda" do renovável, debentures de infraestrutura.
- **Gestão De Riscos:** risco do negócio (climáticos, regulatórios) e de mercado;
- **Aspectos ESG** específicos para cada segmento: economia circular (solar e eólica), rastreabilidade (biogás), etc.





Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
<p>Óleo</p> <p>Gás</p> <p>Derivados</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Geopolítica EUA e China - Queda da demanda de fóssil - Retomada de projetos - Aumento da produção do pré-sal - Preço do barril de médio prazo voltando a normalidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco na preservação de caixa ▪ Digitalização – automação de processos manuais e segurança cibernética – proteção de dados sigilosos ▪ Gestão de portfólio de ativos – quanto mais diverso menor o impacto ▪ Indicadores de Environment, Social and Governance (“ESG”) em pauta. Setor globalmente em transição, com várias gigantes assumindo metas de emissões zero, além de países inteiros. ▪ O setor avança na retomada do crescimento, com protocolos de saúde e segurança que se provaram vencedores. Projetos de desinvestimentos voltam ao topo da agenda, atraindo novas empresas. Os juros baixos força as empresas buscarem alternativas no mercado de capitais e a bolsa tem respondido. Empresas trabalham na gestão de seus portfólios de ativos, porém com um foco mais integrado buscando soluções automatizadas, digitais e sustentáveis. As commodities voltam a subir e dão boas perspectivas para o médio prazo. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo De Negócios: repensar o modelo de consumo de combustível – experiência do cliente; plataformas colaborativas de materiais; modelo de contratação offshore – daily rate vs. performance; etc. ▪ Modelo Operacional: Digitalização de processos manuais, principalmente offshore, e automação da operação; intensificação do uso de inteligência artificial no processo de manutenção; intensificação do uso de D&A para avaliação de reservatórios; etc. ▪ Mudanças De Hábitos Dos Consumidores: Redução da mobilidade urbana vs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior uso do e-commerce. ▪ Estratégia Lean: Repensar o modelo de “Asset Light” – empresa de tecnologia. ▪ Colaboradores: Retomada dos empregos. Mercado reaquecendo. ▪ Estrutura De Capital: Foco na diversificação do portfólio de ativos. ▪ Gestão De Riscos: Baixo impacto. 	



Services Financial





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Asset Management		Previsão de variação do PIB (material do GSG)
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Negócios: Será voltado para proposta de valor, relação com os clientes (investidores), forma de distribuição e ESG (investimentos de impacto irão se tornar cada vez mais relevantes). Como priorizar e quantificar a gestão, produtos e soluções digitais para minimizar o efeito da redução das interações com clientes. Fortalecimento dos investimentos alternativos, como fundos de hedges, private equity/venture capital e real estate, como forma de obter rentabilidades mais atrativas no cenário de juros baixo. Modelo Operacional: Focará em inovação e agilidade estratégica. O novo modelo deve também endereçar as atividades básicas para o segmento, sendo elas a distribuição, o middle e o back office com o seguinte foco: i) Redesenho das funções de middle e back office usando tecnologias emergentes para custódia, valorizações e reconciliações. ii) Estabelecimento de uma forte base de dados analíticos para a tomada de decisões estratégicas. iii) Reestabelecimento da real necessidade da força de trabalho para o futuro. Menos físico, mais remoto e varejo voltando ter participação mais ativa na área Mudanças de Hábitos dos Investidores: Investidores irão mudar vários valores, sendo eles: a) preocupação com a saúde física e mental. b) tempo a ser despendido com família e amigos. c) como ganhar, poupar e gastar o dinheiro. d) preocupação com ESG / investimentos de impacto social. Enquanto durar distanciamento social, canais digitais se tornam cada vez mais relevantes. Investidor cada vez mais protagonista e com maior nível de entendimento das diferentes classes de ativos, buscando alternativas a renda fixa. Estratégia Lean: Aceleração da automação para obtenção de eficácia operacional e no relacionamento com clientes. Menos contato físico e revisão das estruturas físicas atuais. Soluções de conexão e de análise do comportamento dos clientes se tornam cada vez mais válidas. Colaboradores: Revisão das estruturas atuais e na forma de trabalho. Home office e flexibilidade dos trabalhadores passará a ser o new normal. Novas tecnologias para eficiência operacional do back office poderão gerar reduções da força de trabalho. Vale mencionar que o segmento continuou contratando durante a pandemia. Estrutura de Capital: Reavaliação do grau de diversificação na busca por alpha, incluindo a internacionalização. Revisão dos valuations e segmentação das análises de risco das companhias investidas (liquidez, setor /geográfico). Monitoração constante do portfólio, elaboração de modelos com cenários e planos de contingência. Gestão de Riscos: Foco requerido na estrutura de TI remota para garantir cyber security e proteção de dados. Acréscimo de operações em cloud para aqueles que ainda não possuíam. Gerenciamento dos riscos de mercado, liquidez e contraparte para estar preparado para uma segunda onda do COVID. Automação dos processos de risco. Incorporação de critérios/filtros de ESG na avaliação de riscos. 		





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Payments		Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- **Modelo De Negócios:** Modelos de negócio baseados em agilidade, capacidade de adaptação a mudanças de forma rápida, velocidade no desenvolvimento de novas tecnologias, principalmente focadas no atendimento de consumidores de forma personalizada, melhorando a experiência do cliente. Revisão de parcerias e/ou implementação de novos produtos com maior ou menor dependência da utilização de parceiros comerciais.
- **Modelo Operacional:** Melhoria de processos internos e relacionados à jornada do consumidor, utilização de tecnologia e softwares para agilizar e desburocratizar processos.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Maior utilização de canais digitais, abertura de contas digitais, maior utilização de pagamentos online e menor utilização de meios de pagamento físicos em lojas, maior demanda e procura por formas de pagamento em que o contato físico não seja necessário (wearables). Busca por novas tecnologias que facilitem as transferências de recursos e facilidades de pagamentos.
- **Estratégia Lean:** Utilização de metodologia agile (mais interações entre indivíduos do que processo e ferramentas, segregação de equipes em *squads*, mais software em funcionamento do que processos, maior adaptabilidade e agilidade dos funcionários em resolução de processos menos burocráticos, foco sempre em entregar maior valor ao cliente com processos mais adaptáveis). Estratégia focada no cliente para desenvolver produtos melhores, que são criados e entregues por processos de produção e desenvolvimento de produto muito melhores. Produtos baseados em melhoria do *customer experience* e novas tecnologias/ inovações.
- **Colaboradores:** Utilização cada vez maior de home office, menor necessidade de estruturas físicas. Recursos cada vez mais direcionados a programadores/ desenvolvedores de tecnologia que possam trazer inovações tecnológicas para as empresas e mercado.
- **Estrutura De Capital:** Maior acesso ao mercado de capitais, considerando diferenciação de produtos e serviços para atração desse capital. Necessidade de desenvolver novas formas de estrutura de *funding* (FIDCs, linhas de crédito com bancos, etc).
- **Gestão De Riscos:** Fortalecer e/ou implementar política de gestão de riscos e ESG, que permitam o enfrentamento de cenários de crises. Fortalecimento principalmente de gestão de riscos de crédito e liquidez e gestão de capital.





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento

Padrão de retomada

Previsão PIB

Banking



Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- Modelo De Negócios:** Intensificação da oferta de produtos e serviços pelos seus canais digitais. Novas parcerias e aquisições com o objetivo de prover uma gama cada vez mais completa e integrada de produtos e serviços inovadores, incluindo novas tendências de mercado como Open Banking, PIX etc, que além de serem produtos inovadores, também trazem impacto em outros produtos e serviços anteriormente oferecidos. Novos modelos de avaliação de risco de crédito, liquidez, mercado e operacional. Atenção especial para a “Marca” e fortalecendo a imagem atreladas com sustentabilidade, apoio à comunidades e engajamento social, na esteira do ESG, e à identidade da marca com seus clientes. Discussões de “Internet das coisas” e “block chain” também devem ficar ainda mais intensas.
- Modelo Operacional:** Foco no atendimento rápido e solução de problemas de clientes e consequente aprimoramento dos processos de “client experience”, incluindo inteligência artificial, automação de processos, diminuindo a necessidade de intervenção humana (robotização), custos relacionados e burocracia, além do aumentando da agilidade. O “pricing” de produtos e serviços sofrerá mais pressão e bancos precisarão de uma combinação de fatores para responder a essa pressão e permanecerem competitivos. Diversos fatores impactarão no “pricing”: automação, eficiência, processos de KYC, gestão dos riscos de crédito, mercado, operacional, cyber, etc. Foco especial também na manutenção e estabilidade do parque tecnológico e sistemas de comunicação.
- Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** O fluxo de clientes nas agências físicas reduziu significativamente e não deve retornar ao volume pré-pandemia. Os canais digitais serão cada vez mais utilizados, impulsionados por conteúdo de qualidade e ampla oferta de produtos e serviços e, sempre que possível, personalizados. A interatividade, facilidade de acesso e inovação dos canais serão primordiais para a conquista e manutenção de clientes bem como os processos de KYC e AML (“Know your customer” e “Anti Money Laundering”) e “tracking” de perfil e satisfação dos clientes. Novos entrantes (fintechs) com inovações tecnológicas e também forte concorrência no “pricing” de produtos e serviços.
- Estratégia Lean:** O setor bancário demanda muita inovação, seja em seu canal digital ou na sua experiência na rede de agências ou ATM. Soluções de rápida implementação, redução de burocracia, agilidade e automação de processos internos e automação serão a tendência. Como alternativa, os bancos estão buscando cada vez mais uma aproximação com o ecossistema de startups, tornando mais fluido todo o processo de inovação do seu modelo de negócio.
- Colaboradores:** Equipes de “back office” devem ter retorno gradual porém, mantendo parte do trabalho em modalidade remota de forma definitiva. A automação de processos e rotinas deve influenciar a necessidade de recursos humanos, direcionando para a redução na quantidade de pessoas e para a alteração do perfil e formação requerida dos profissionais. As posições relacionadas à Tecnologia, Inovação e Gestão de Riscos devem ter demanda ainda mais intensa. O modelo de gestão de performance deve se ajustar à nova realidade focando no trabalho remoto, monitoramento de entregas. Importante também assegurar conexão segura, ágil e constante para todos os profissionais.
- Estrutura De Capital:** Revisão da estrutura de capital com foco em investimentos voltados à Inovação, Tecnologia, Novos produtos e serviços. Metodologias e parâmetros de testes de stress devem ser revistas considerando os impactos no mercado financeiro gerados pela pandemia.
- Gestão De Riscos:** Aprimoramento e revisão das políticas de gestão de riscos: crédito, mercado, liquidez, capital, “cyber” e operacional) e ESG. Planos de contingência e retomada de negócios em situações de crise precisarão ser eficientes e rápidos. Risco de crédito gerou preocupações relevantes desde o início da pandemia e, apesar do mercado ter mais entendimento do cenário, esse tema permanece no radar.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO



Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Real Estate		Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- Modelo De Negócios:** Para as empresas de incorporação: tendência de regionalização nas iniciativas de construção, em que a prioridade torna-se a margem operacional ao invés do volume de lançamentos. Para as empresas de gestão de ativos: seus modelos de negócio serão baseados em agilidade, capacidade de adaptação à mudanças de forma rápida, velocidade no desenvolvimento de novas tecnologias que integrem melhor experiência aos usuários dos ativos imobiliários e máxima rentabilização dos ativos. O setor buscará a revisão de parcerias e/ou implementação de novos produtos que visam à facilitação do acesso ao crédito imobiliário.
- Modelo Operacional:** O modelo operacional focará em inovação, agilidade estratégica e eficiência operacional. Estabelecer uma forte base de dados analíticos para a tomada de decisões estratégicas; Uso de modelos preditivos será fundamental para a escolha das características dos produtos e sua estratégia de colocação. Plataformas eletrônicas para divulgação e comercialização de imóveis: tais ferramentas auxiliam na desburocratização do mercado de aluguel, bem como cria acesso ao financiamento (fintechs). Setor com muitas inovações tecnológicas e com foco em geração de energia própria, coleta de água, resíduos etc.
- Mudanças De Hábitos Dos Investidores:** Diante das recentes reduções nas taxas de juros, tendência de maior busca dos ativos imobiliários como geradores de renda. Para aqueles que antes investiam seus recursos diretamente nos ativos imobiliários (aquisições de imóveis por exemplo), possibilidade de aportar recursos por meio de fundos imobiliários, transferindo o papel burocrático das atividades administrativas ao gestor do fundo.
- Estratégia Lean:** Aceleração da automação para obtenção de eficácia operacional e no relacionamento com clientes. Menos contato físico e revisão das estruturas físicas atuais. Soluções de conexão e de análise do comportamento dos clientes se tornam cada vez mais válidas.
- Colaboradores:** Revisão das estruturas atuais e da forma de trabalho. Home office e flexibilidade dos trabalhadores passará a ser o new normal. Novas tecnologias para eficiência operacional do back office poderão gerar reduções da força de trabalho.
- Estrutura De Capital:** Reavaliação do grau de diversificação, na busca por alpha, incluindo a internacionalização e/ou mercado de capitais. Revisão dos valuations e segmentação das análises de risco dos projetos em andamento (margem dos projetos/ setor geográfico /público alvo). Monitoramento constante do portfólio, elaboração de modelos com cenários e planos de continência.
- Gestão De Riscos:** Fortalecimento e/ou implementação da política de gestão de riscos e ESG, que permitam o enfrentamento de cenários de crises, tais como os efeitos causados pelo aumento do índice de desempregos vivenciado atualmente. Fortalecimento da gestão de riscos de crédito e liquidez e mercado, com ênfase nos indicadores de vacância e rentabilidade dos ativos investidos.





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Seguros		Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- Modelo De Negócios:** Aceleração do processo de transformação digital, aumentando a automação de suas operações e interações com os clientes. Revisão das estratégias de canais de distribuição para atender a essa demanda. Seguradoras potencialmente passarão a avaliar de forma mais contundente alianças e parcerias com insurtechs por meio das quais os recursos digitais (incluindo maior uso de IA, robótica e automação) podem ser mais rapidamente incorporados. Mudanças significativas devem acontecer também na reformulação de produtos de seguros com objetivo de buscar modelos inovadores de receita, bem como na forma de venda dos produtos de seguros, como marketplaces, por exemplo. Essas mudanças levarão a níveis muito maiores de personalização e, portanto, mudarão a experiência do cliente e a proposta de valor. Adicionalmente, o modelo de negócio deve conter ações relacionadas à sustentabilidade, apoio a comunidades, engajamento social, além do ESG fortalecendo assim a identidade da marca junto ao mercado e clientes.
- Modelo Operacional:** Foco na eficiência operacional como fator competitivo, tanto na perspectiva de precificação, quanto na rentabilidade. A oportunidade digital para as seguradoras vai além das interações entre clientes e corretores, a nova realidade destacou ainda a necessidade das seguradoras simplificarem, melhorarem e digitalizarem diversos processos, incluindo processos de back-office, para serem capazes de responder com mais agilidade às demandas do cliente, bem como realinhar sua estrutura de custos. A digitalização acelerou-se em resposta à pandemia da COVID-19, pois as seguradoras procuraram atender melhor aos clientes e permanecer competitivas no mercado em evolução – a adoção digital no setor de seguros cresceu 20% globalmente no último ano. Esta transformação está ocorrendo em todo o ciclo de vida das apólices de seguro, desde o marketing até à forma de reportar sinistros, passando pelo serviço digital de apólices. A crise da COVID e o impacto das mudanças climáticas sobre indivíduos e setores também tem mudado o mercado de seguros.
- Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Houve um interesse maior pelos produtos de vida e de saúde, além de seguros residenciais e de riscos cibernéticos, considerando os novos hábitos e a nova realidade experimentada pelos consumidores. Além disso, as preferências dos consumidores por interagir via plataformas digitais/online também apoiam esta tendência. As seguradoras deverão responder a isso com a criação de novos produtos para atender a esse novo interesse, bem como repensando seu modelo de negócio e operacional para ter capacidade de responder, de forma mais ágil, com produtos personalizados por meio de uma prestação de serviço mais virtual, digitalizada que atenda às necessidades individuais dos segurados. Consumidores e empresas esperam que as seguradoras tenham uma maior compreensão de suas necessidades individualizadas à luz dos comportamentos e preferências em constante mudanças.





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Seguros		Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- Estratégia Lean:** Essa nova realidade destacou ainda mais a necessidade de as seguradoras simplificarem, melhorarem, automatizarem e digitalizarem seus processos de ponta a ponta. Haverá uma maior percepção da necessidade de transformar digitalmente todo o ecossistema, como forma também de tornar os processos mais simples e ágeis. Para tal, as seguradoras estão se aproximando do universo das startups do setor (insurtechs), que estão inovando cada vez mais o modelo de negócio de seguros.
- Colaboradores:** As novas formas de trabalho que as seguradoras e seus colaboradores estão vivenciando provavelmente vieram para ficar e provocarão uma transformação dos modelos de trabalho. Nesse cenário, é importante assegurar que os profissionais tenham as habilidades e a disposição para embarcar no mundo digital, promovendo o desenvolvimento de habilidades e competências considerando o “novo normal”. Também será necessário garantir como as equipes permanecerão conectadas, motivadas e é necessário implementar novos modelos de avaliação de performance nesse novo e emergente ambiente.
- Estrutura De Capital:** Necessidade de reforçar a eficiência da estrutura de capital e o monitoramento dos níveis de solvência regulatórios, considerando um cenário de taxas de juros mais baixas e maior volatilidade.
- Gestão De Riscos:** Fortalecer suas políticas de gestão de riscos e governança, para responder às incertezas que afetam a volatilidade, juros mais baixos, bem como os riscos relacionados aos ataques cibernéticos, que são acentuados num ambiente externo. Um novo conceito de gerenciamento de exposição de risco de seguro pode ajudar as seguradoras a progredir e planejar quais sinistros são recebidos para oferecer um melhor atendimento aos seus clientes e permitir que os pagamentos fluam mais rapidamente; da mesma maneira, isso pode ajudar as seguradoras em sua proposta de valor para os clientes, corretores e acionistas.



Infraestrutura, Governo e Saúde

Aeroportos, Rodovias, Transporte Urbano

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Aeroportos		Queda na receita de passageiros e de cargas
Rodovias		Queda na demanda de veículos
Transporte Urbano		Queda na demanda de passageiros

Aviação, Logística, Turismo e Laser

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Aviação		Queda de demanda de passageiros e de cargas
Logística		Queda de demanda de cargas
Buiding&Construction		Aquecimento no mercado

Impactos
COVID-19

Tendências

Nova
Realidade

- **Building & Construction:** se recuperou fortemente graças a mais baixa taxa de juros da historia do país. Famílias estão preferindo investir na troca da residência do que no mercado financeiro, além de considerarem investir suas economias em Fundos Imobiliários. Por estas razões temos recorde nos Lançamentos imobiliários, o que funciona como motor do Segmento, e grande numero de empresas considerando e fazendo IPO.

- **Transport & Logistics:** judicialização de contratos para desobrigação de continuidade de obras, reequilíbrio econômico-financeiro de contratos e/ou devolução de Concessões. Reposicionamento de oportunidades nos setores que terão maior apoio do Governo, como instrumentos de retomara econômica de curto e médio prazo. Soluções Digitais terão avanço mais rápido para integração de modais e criação de novos modelos de negócios.

- **Mudança de Hábito** – Clientes irão procurar a flexibilização de sua plataforma imobiliária como ação mitigadora de incertezas: incremento da demanda por novos designs de locais de trabalho que inclua soluções de workspace mais digitais, flexíveis e voltadas para a saúde. Troca de grandes centros urbanos por residências mais espaçosas, na medida em que o home office se consolida como alternativa viável ao trabalho presencial.
- Maior alocação de capital, por parte do consumidor, em ativos reais, como reação a um ambiente de juros baixos e incerteza de rendimentos: a Estrutura de Capital dos negócios irá considerar não apenas a disponibilidade de capital fazendo frente às oportunidades, mas a entrada de novos sócios que trazem vantagens competitivas para uma nova realidade.
- **Transporte de passageiros:** maior integração entre transportes público (ônibus, metro, trens), privados (taxi, UBER) e micro-mobilidade (bicicletas e patinetes)

- **Transporte de cargas:** maior integração de empresas de logística com empresas de delivery para atender ao e-Commerce crescente, devido a mudança de hábito de consumo.
- **Concessionários:** reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos e novas receitas acessórias para compensar perdas com redução permanente de demanda
- **Logística:** foco em soluções Digitais e novos modelos de negócio. Possível consolidação no mercado em função de novas plataformas digitais
- **ESG:** Transição para veículos e combustíveis de baixa emissão. E aumento da infraestrutura para eles.





Governo

Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Governo Federal e Governos Estaduais		Queda na arrecadação e aumento do déficit fiscal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da Campanha de Vacinação da COVID-19: (i) aprovação, aquisição e distribuição das vacinas aos Estados (Governo Federal); (ii) distribuição das vacinas aos Municípios (Estados); e (iii) aplicação das vacinas segundo os critérios de prioridade (Municípios) ▪ Segunda Onda: novo programa de auxílio emergencial para os mais vulneráveis e novo programa de proteção de emprego e jornada reduzida ▪ Desenho e implementação da estratégia de saída do isolamento social ▪ Agências Reguladoras continuam discutindo critérios para o reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos ▪ Implementação de planos de retomada da economia com incentivos para 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recuperação das empresas nos setores críticos ▪ Aceleração da desestatização das Empresas Estatais Federais (Eletrobrás, Correios, Serpro, Dataprev, CBTU) e Estaduais (CEEE/RS, Trensurb/RS, Sulgas/RS, Ceasa/MG, Codesa/ES, CODESP/SP) ▪ Aceleração da transformação digital dos serviços públicos ▪ Aceleração da licitação de novas concessões federais e sub-nacionais (Aeroportos, Rodovias, Ferrovias, Portos, Mobilidade Urbana, Iluminação Pública, Escolas, Presídios, Parques Nacionais e Estaduais) ▪ Nova Lei de Saneamento e as metas de Universalização dos serviços em todo o País até 2033. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo De Negócios: (i) Curto prazo: redução da arrecadação e necessidade de corte de custos, e implementação de planos de reabertura da economia pós-vacinação; e (ii) Médio prazo: implementação de plano de incentivos para a retomada da economia, transformação digital dos serviços públicos para aumentar produtividade e reduzir custos, e aprovação das reformas regulatórias nos vários setores da economia; e (iii) Multilaterais voltam a ser fontes de recursos e financiamentos muito relevantes com forte viés ESG ▪ Modelo Operacional: uso crescente de plataformas digitais para integração e prestação de serviços públicos para melhor atendimento ao cidadão e maior produtividade do setor público (interoperabilidade) ▪ Mudanças De Hábitos: cidadãos passam a utilizar plataformas digitais para acessar serviços públicos de assistência social e saúde, e exigem respostas mais rápidas dos governos. Maior transparência é esperada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia Lean: governos precisarão utilizar estratégia lean, com ferramentas ágeis, para adaptar a oferta dos serviços públicos às novas demandas dos cidadãos ▪ Colaboradores: necessidade de mais investimentos em tecnologias e capacitação para trabalhar remotamente e aumentar a produtividade dos servidores ▪ Estrutura De Capital: gestão crítica da relação Dívida/Receita Corrente Líquida, com dívida crescente para garantir assistência sanitária e social à população, ao mesmo tempo em que enfrenta baixa arrecadação e recuperação lenta da economia. Venda de ativos e de empresas estatais para levantar recursos no curto prazo. ▪ Gestão De Riscos: gestão de risco de terceiros para mitigar risco de perda na qualidade de fornecimento de serviços, equipamentos e insumos 	





Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Prestadores Operadoras		Previsão de variação do PIB (material do GSG)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aceleração de novos modelos de negócios (busca por novas fontes de receita e indústria com maior proximidade do cliente- paciente) ■ 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 ■ Necessidade de otimização do parque de saúde instalado, bem como busca por maior eficiência operacional-financeira ■ Alianças estratégicas e consolidação de players em saúde (grandes redes) 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Modelo De Negócios: Potencial avanço de canais alternativos, reduzindo o modelo hospitalocentrico, com o consumidor-paciente ainda mais exigente e demandando mais comodidade e conveniência. Também, novos entrantes trazendo alternativas de modelos de cuidado aos tradicionalmente ofertados por participantes do sistema. Aceleração de investimento em serviços como saúde digital e modelos de gestão de saúde populacional com compartilhamento de risco entre os stakeholders. ■ Modelo Operacional: Dado que saúde é altamente dependente de pessoas, a busca por eficiência acelerará prestadores a reverem operações e planos de investimento em tecnologia e soluções para desafogar as operações clínica e não clínica. ■ Mudanças De Hábitos Dos Consumidores: Aceleração da comodidade e conveniência, observando eventual restrição a frequência de hospitais. Crescente exigência por serviços que reflitam suas condições e preferências, como telemedicina e serviços personalizados como bons exemplos. ■ Estratégia Lean: Dado o mercado de serviços altamente pulverizado e descentralizado, a busca por eficiência operacional será questão de sobrevivência. Automação das atividades de backoffice na busca de eficiência e de middle office, 	<p>objetivando alavancagem da produtividade e rentabilidade da estrutura. No front, uso de tecnologia para suporte a decisão e assistência clínica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Colaboradores: No geral, o workforce de saúde está no spotlight, sob extrema pressão com alto índice de contingente infectado/afastado. Back office em termos gerais deverá ter retorno gradual, com alguma tendência de manutenção de jornada remota. Corpo clínico não deverá ter grande mudança para o que já existia anteriormente, dependendo do potencial “desviado” de demanda para canais alternativos (digitais). ■ Estrutura De Capital: Potencial aumento de alavancagem por necessidades de fluxo de caixa e também risco de redução dos prestadores de serviços por pressão econômica / redução do volume de receitas no isolamento, o que pode alavancar M&A no setor. ■ Gestão De Riscos: Crescente preocupação com riscos cibernéticos, risco do negócio (clínico e não clínico), de mercado, regulatórios (Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS), dentre eles as Resoluções Normativas e Novo ROL que entra em vigor em 01/04/21 com grande impacto financeiro para as operadoras. 	





Impactos COVID-19

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Prestadores Operadoras		Previsão de variação do PIB (material do GSG)

- 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.



Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Prestadores Operadoras		Previsão de variação do PIB (material do GSG)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo De Negócios: Indústria assumindo um papel mais próximo do paciente desenhando um modelo de serviços como nova fonte de receita (beyond the pill) ou ainda compartilhando mais risco com prestadores principalmente em tratamentos mais complexos e de alto custo. Também, maior busca por integração na cadeia de saúde os prestadores de serviços e redução dos layers. ▪ Modelo Operacional: Novos canais de vendas e modelos de distribuição considerando objetividade de aproximação da indústria aos clientes-pacientes, alavancado por novos marcos regulatórios como prescrição eletrônica e e-commerce em saúde. Utilização de tecnologia para aceleração do desenvolvimento de medicamentos, e identificação antecipada de outbreaks. Programas de suporte ao paciente reformulados. ▪ Mudanças De Hábitos Dos Consumidores: Pacientes mais protagonistas, mais bem informados e mais exigentes, participando da escolha do seu percurso assistencial, desafiando decisão médica. Indústria mais próxima dos clientes-pacientes com visão de bem-estar e não apenas de fornecedora de medicamento. ▪ Estratégia Lean: Indústria já bem enxuta mas com oportunidade de eficiência principalmente em atividades de back office. Também, utilização de tecnologia e inteligência artificial para alavancar eficiência em outras áreas como interação com corpo clínico e equipe comercial. Modelo de distribuição flexível e mais ágil para atender a diversificação operacional ▪ Colaboradores: Pouca alteração ou impacto, tendência de retorno ao normal com alguma manutenção de jornada remota ▪ Estrutura De Capital: No geral indústria farma com pouca alavancagem financeira. Constante debate em relação a necessidade de parque industrial local na ótica da multinacional, com tendência de fechamento de fábricas, em contraponto a uma ampliação de atuação da indústria nacional inclusive na internacionalização – oportunidades regionais LatAm por exemplo ▪ Gestão De Riscos baixo impacto de maneira geral dado bom nível de maturidade dos participantes. Riscos cibernéticos, regulatórios e de negócios em constante monitoramento. Transparência e ética como questões críticas. 		



Indústria e Veículos





Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Indústria

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Industrial Manufacturing		Queda significativa na produção; Dificuldade para adquirir insumos

- Aperfeiçoamento do modelo de produção para acomodação do modelo de trabalho híbrido;
- Dificuldade para adquirir insumos e matéria-prima para alimentar a cadeia produtiva;
- Redução significativa de oferta de capital de giro no sistema financeiro;
- Dificuldade de acesso a crédito por micro e pequenas empresas;
- Manutenção da saúde operacional, frente aos impactos do Custo Brasil, ainda mais agravado na pandemia;
- Risco fiscal brasileiro impacta no custo do financiamento à produção.

- Diversificar linhas de negócio e de geração de receita;
- Fortalecimento da gestão do caixa;
- Adequação da força de trabalho e de gestão de pessoas;
- Negociações com autoridades governamentais, visando programas de incentivo para à indústria;
- Aperfeiçoamento da digitalização e automação da indústria;
- Supply Chain + Third Party Risk Mngt, ampliação da discussão sobre a nacionalização de peças e componentes;
- Maior investimento no uso de tecnologia para a integração da cadeia;
- Diversificação dos Negócios (conglomerados);
- Aperfeiçoamento dos modelos de Governança Corporativa;
- ESG como um drive fundamental da gestão estratégica da indústria.

Veículos

Segmento	Padrão de retomada	Considerações
Produção Venda Exportação		Falta global de insumos para produção de veículos; Aumento nas vendas de automóveis usados devido ao baixo preço

- Produção: falta de insumos básicos para alimentar o processo produtivo da indústria. A demanda está reprimida, com pressão sobre a produção. O câmbio elevado na importação de peças, está acelerando o movimento do índice de nacionalização de peças e sistemas;
- Vendas: carros usados com performance superior aos carros novos, mas não está ligado à falta de carros novos no mercado e sim ao baixo preço. Aceleração de ofertas de veículos por assinatura, como forma de diminuir a percepção de custos do carro novo;
- Exportação: A falta de uma estratégia de exportação mais robusta e diversificada permanece dificultando a busca de alternativas, pois os produtos locais têm grau de competitividade em vários mercados target, apesar de um câmbio mais favorável à exportação.

- 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;
- Presença maior nos meios digitais; aceleração de ofertas de veículos por assinatura, como forma de diminuir a percepção de custos do carro novo.
- ESG como um drive fundamental da gestão estratégica da indústria





Impactos
COVID-19

Nova
Realidade

Indústrias

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Industrial Manufacturing		Indústria 4.0; queda de 4,1% no PIB brasileiro em 2020

- **Modelo De Negócios:** Insegurança jurídica e Custo Brasil são fatores que dificultam a retomada da indústria.
- **Modelo Operacional:** Os empresários reconhecem que deverão pensar na diversificação dos seus negócios, passando por aperfeiçoamento de governança e gestão de pessoas, modelos comerciais, remodelagem de supply chain, incluindo a digitalização e automação da operação. Setor passando mundialmente por uma transição importante, com países inteiros se comprometendo a emissões zero. Automação profunda tem impacto no planejamento da indústria brasileira.
- **Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Alavancas de crescimento do varejo poderão impulsionar a Indústria, ancorado em um trabalho conjunto entre os setores. Atenção maior para o Direct To Consumer (DTC).
- **Estratégia Lean:** Indústria 4.0 (IoT, D&A, ML, AI Robotização) – Foco na produtividade e competitividade com baixo custo, maior eficiência, incluindo conectividade com terceiros (fornecedores, clientes, colaboradores entre outros).
- **Colaboradores:** Aperfeiçoamento do modelo de produção para acomodação do modelo de trabalho híbrido.
- **Estrutura De Capital:** Robustecer estratégias comerciais / operacionais / financeiras que ofereçam melhor margem, protejam o caixa, reduzindo risco operacional.
- **Gestão De Riscos:** Aperfeiçoamento do acompanhamento da saúde financeira e operacional de fornecedores; redução da dependência de receita advinda da venda de produtos, com maior enfoque na diversificação de ofertas em serviços.





Impactos
COVID-19

Nova
Realidade

Veículos

Segmento	Padrão de retomada	Previsão PIB
Venda Exportação		Falta global de insumos para produção de veículos; queda de 4,1% no PIB brasileiro em 2020

- Modelo De Negócios:** Criação de novas linhas de receita por meio de ofertas de serviços ligados à mobilidade, à conectividade e ao pós-venda. Criação de ofertas que reduzam o ticket de entrada e o TCO dos produtos (subscrição); criação de ofertas que equilibrem customização de produtos e maior eficiência operacional (just in time); criação de "cultura digital" na relação com os consumidores durante toda a jornada; incremento da estratégia de customer experience; robustecimento de estratégia de exportação (mais produtos e em mercados diversificados);
- Modelo Operacional:** Redução de custos operacionais (RPA no back-office, home-office onde aplicável); aumento de eficiência operacional (just in time) Redução do número de dealers e fornecedores, ambos de maior porte; redução de dependência de importação de peças e componentes, traduzido no fortalecimento na iniciativa de ampliar o percentual de nacionalização. Setor passando mundialmente por uma transição importante, para carros elétricos e outros, com países inteiros se comprometendo `a emissões zero. A simplificação da construção do motor elétrico e a automação profunda têm impacto no planejamento da indústria brasileira
- Mudanças De Hábitos Dos Consumidores:** Procura por produtos com tickets de entrada e TCO mais baixos; aumento de propagandas sobre segurança sanitária o que consequentemente trouxe a revalorização da posse do próprio veículo e racionalização do uso de serviços de mobilidade / transporte público. Maior aceitação do uso de canais digitais para a compra de veículos.
- Estratégia Lean:** Aprimoramento de painel de indicadores financeiros / operacionais com utilização de novas tecnologias.
- Colaboradores:** Aperfeiçoamento do modelo de produção para acomodação do modelo de trabalho híbrido.
- Estrutura De Capital:** Fortalecimento de estratégias comerciais / operacionais / financeiras que ofereçam melhor margem e menor risco.
- Gestão De Riscos:** Aperfeiçoamento do acompanhamento da saúde financeira e operacional de dealers e fornecedores; redução da dependência de receita advinda da venda de produtos



Tecnologia, Mídia, Esportes e Telecom





Impactos COVID-19

Tendências

Nova Realidade

Tecnologia			Mídia & Esportes			Telecom		
Segmento	Padrão de retomada	Considerações	Segmento	Padrão de retomada	Considerações	Segmento	Padrão de retomada	Considerações
BIG Tech		Alta capacidade de escalar em digital	Mídia		Modelos Comerciais obtidos somente diante resultado	Telco		Diminuição do lucro líquido anual
Tecnologia		Redesenho cadeia de suprimentos	Esportes		Alta pressão nos negócios e caixa	Internet Providers		Aumento do EBITDA no último semestre
<ul style="list-style-type: none"> Melhor gestão de crise e dos riscos na cadeia de suprimentos; Acesso a linhas de crédito e alternativas financeiras para manter resiliência dos negócios; Crescimento inorganico por meio de fusões/aquisições, grande volume de investimentos (Fundos) e de IPOs; A alta demanda por tecnologia demanda recursos (mão de obra qualificada) escassos para entregar e implementar novas tecnologias. 			<ul style="list-style-type: none"> Encontrar novas formas de geração de receitas (streaming e mídias sociais); O assinante-bumerangue e a importância do "Customer Experience"; Engajamento do público e as mudanças constantes na forma de comunicação; Esporte: Buscar nas tecnologias novas formas de geração de receita, uma vez que as bilheteiras estão comprometidas; Esporte: E-sport se tranforme numa plataforma de negocios e publicidade com a mídia. 			<ul style="list-style-type: none"> Gestão da crise e envolvimento estratégico com governo sobre essencialidade do serviço; Preparação e alocação de recursos para implementação do 5g no brasil; Melhoria nos serviços de "Customer Experience" e "Prevenção de Fraudes"; Maior liquidez através da venda de ativos. Ex.: O modelo "light-asset" que utiliza de redes neutras para a expensão dos serviços; Consolidação dos ISPs em todo o país. 		
<ul style="list-style-type: none"> Modelos de negócio que buscam a inovação a partir da necessidade (startups) tendem a crescer e guiar os novos rumos do mundo da tecnologia; Tecnologias touchless e biométricas terão protagonismo nas relações da nova realidade; A digitalização dos negócios abriu novas portas para o varejo, educação e áreas voltadas para a saúde. 			<ul style="list-style-type: none"> As plataformas de streaming, representaram grande parte do consumo de conteúdo digital na pandemia, impulsionando o modelo de negocio chamado "assinante-bumerangue", e evidenciando a importancia do "Costumer Experience"; A geração de receita baseada na publicidade via streaming se mostra promissora; O senso de coletividade e preocupação com o futuro dos consumidores, mudou a forma de comunicação; Forte relação entre o comercio eletronico e as mídias sociais. 			<ul style="list-style-type: none"> Aumento significativo da demanda por banda larga desencadeado pela digitalização das formas de trabalho, estudo e lazer; Conectividade como novo serviço essencial com forte demanda por todos os segmentos da economia; Os padrões de mobilidade foram alterados, implicando alterações nos projetos de planejamentos 'de redes e nos processos de gerenciamento operacional das operadores. 		

Private Equity





Impactos COVID-19

Segmento

Padrão de retomada

Previsão PIB

Private Equity



Previsão de variação do PIB
(material do GSG)

Desafios

- 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;
- Instabilidade política com efeitos na economia (adiamento de reformas) afetando a percepção de risco dos investidores internacionais;
- Revisões das teses de investimento e alocações, considerando o novo normal pós COVID-19.

Tendência

- Transações de M&A postergadas inicialmente e perdendo força no início da pandemia estão reaquentando a partir do 2º semestre, dada a melhora no cenário de incerteza;
- 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;
- Expansão dos investimentos em venture capital, chegando a superar, pela primeira vez na história, o volume de investimentos em Private Equity;
- Algumas captações com pessoas físicas, que podem encontrar nos PEs, alternativas a outras classes de ativos;
- Inclusão do ESG como um dos critérios das análises de riscos;
- Aumento da liquidez global, com o cenário de juros baixo, favorecendo a alocação na classe de ativos – busca por maiores retornos comparado a renda fixa;
- Janela de saída por meio de IPOs para as portfólios companies prontas para o desinvestimento, considerando a recuperação do mercado de ações.



Emerging Giants & Start up





Impactos COVID-19

Desafios

Tendências

Segmento

Padrão de retomada

Previsão PIB

Emerging Giants e Startups



Previsão de variação do PIB
(material do GSG)

- Inicialmente, houve uma preocupação muito grande por parte das startups com o fluxo de caixa, considerando os respectivos runways;
 - Contenção de despesas e foco nas linhas de negócios mais importantes do ponto de vista da geração de valor para a companhia;
 - Algumas startups demitiram e/ou congelaram novas contratações durante a pandemia;
 - Impacto variando de acordo com cada setor e modelo de negócios da startup. Negócios como *edtechs* e *healthtechs* ganharam destaque, enquanto startups de turismo, por exemplo, foram negativamente afetadas;
 - Revisões dos planos de investimento/alocações, considerando o cenário de incerteza;
 - Foco em retenção de clientes e controle do *churn*.
-
- Venture capital captados no momento da pandemia contribuiu para o *funding* e o volume de investimentos no setor;
 - Oportunidades de aquisições com *valuations* atrativos e boa liquidez no mercado de Venture Capital;
 - O cenário converge para uma maior necessidade de digitalização de processo e produtos, o que certamente, favorece o mercado de startups, tendo em vista o foco em tecnologia e inovação de seus modelos de negócios;
 - Movimento inédito de diversos IPOs de startups na B3, sinalizando o amadurecimento do ecossistema no Brasil;
 - Forte de tendência de Corporate Venture e Inovação Aberta das grandes corporações contribuindo não apenas com o funding no mercado de startups, mas também com o desenvolvimento e maior conexão com o mercado;
 - Marco Legal das Startups aprovado no Senado: medidas de estímulos à criação de startups e aumento da segurança jurídica aos investidores.;
 - Necessidade de inclusão da gestão ESG na agenda da liderança para manutenção da competitividade e resiliência dos negócios



Gerenciamento de Crises

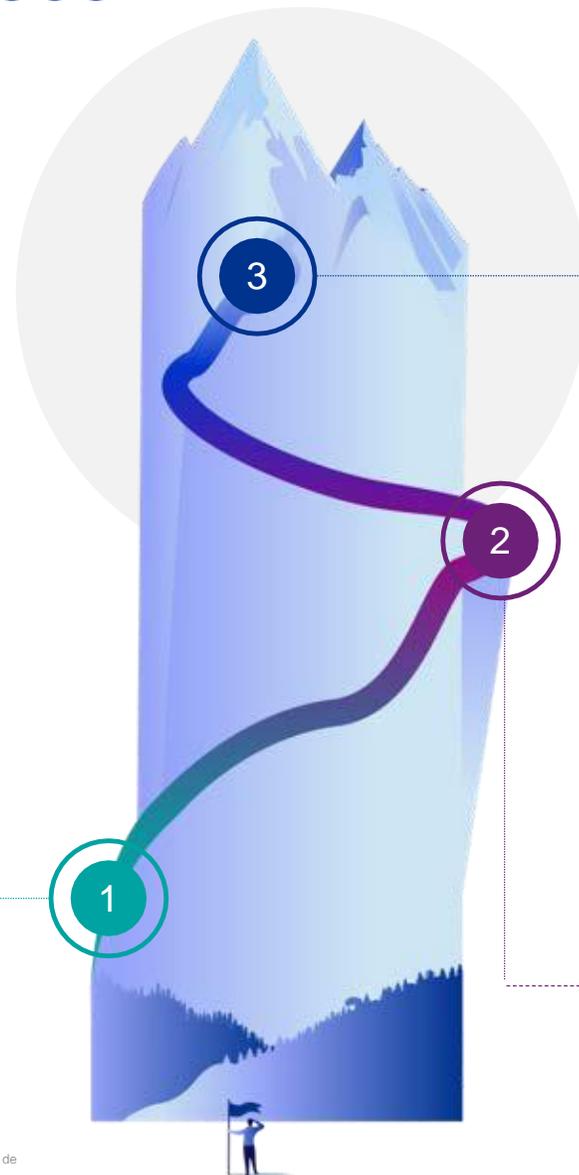
Gerenciamento de Crises

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.



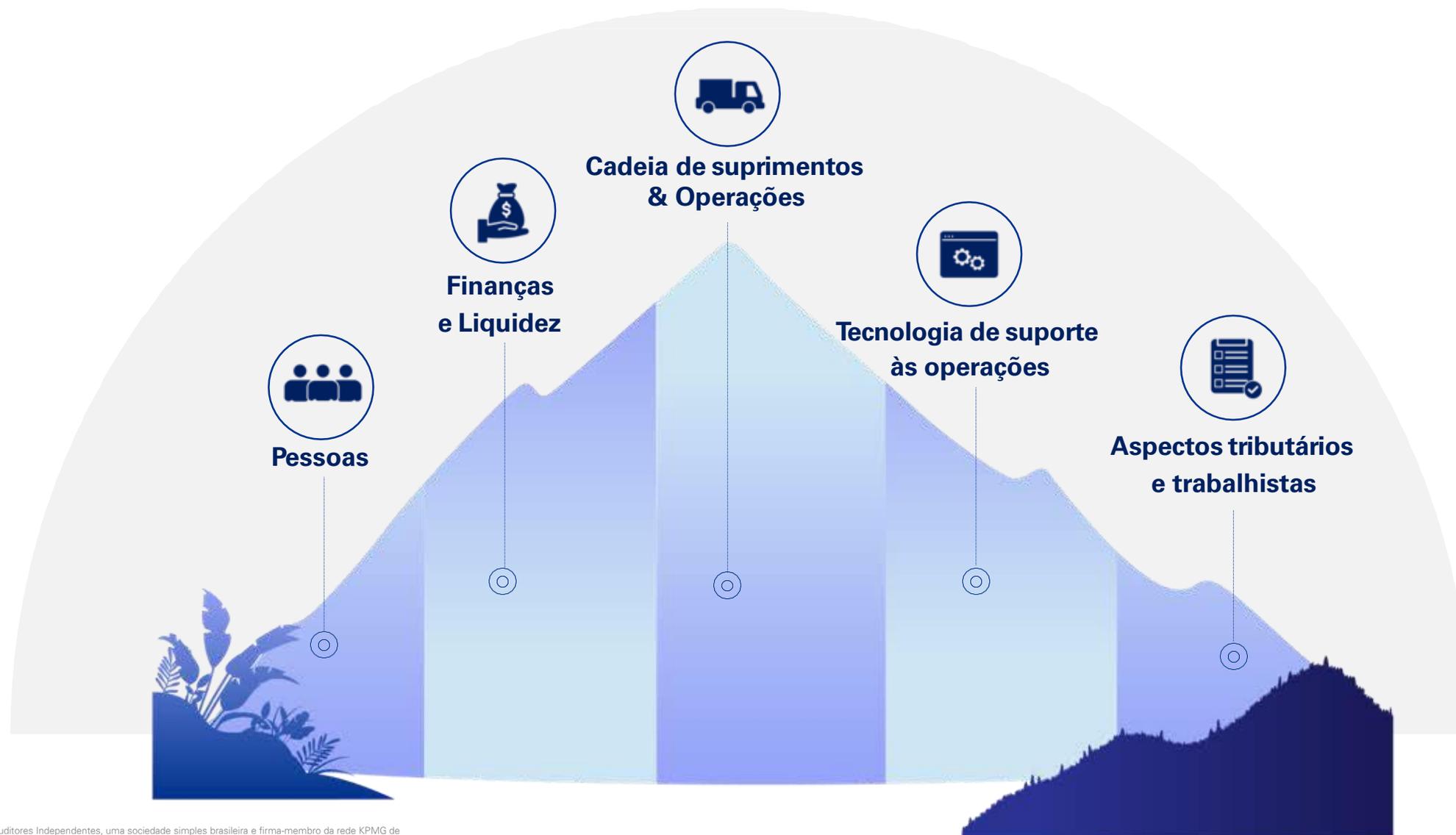
Gerenciamento de crises...

- 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 emergências**
- **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

Respostas contínuas 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 1 ano depois





Os impactos ainda sentidos...

- 1. Comunicação falha**, desatualizada e desalinhada com a alta direção, abrindo espaço para **Fake News**
- 2. Desmotivação e stress dos colaboradores**, em razão do prolongamento do período de pandemia e isolamento, agravando o nível de incerteza sobre o futuro da empresa e risco de demissão, podendo gerar problemas de saúde física e emocional.
- 3. Desmotivação e cansaço pelo modelo remoto/virtual** (home office), podendo afetar o desempenho dos colaboradores, mesmo aqueles já adaptados
- 4. Dificuldade de contratar, substituir e treinar alguns colaboradores** com habilidades específicas ou em cargos de responsabilidade
- 5. Falta de capacitação de alguns 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 necessárias..

- 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
- 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
- Criar **protocolos de segurança (checklist)** no trabalho que exija presença física
- 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
- 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)
- Implementar **treinamentos virtuais para aprimorar as habilidades comportamentais**, pois o momento exige
- Criar **reservas técnicas**, corpo de profissionais que possa substituir outros profissionais, caso ocorra algum contágio de Covid-19, permitindo manter a operação em funcionamento
- 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

Tendências pós pandemia..

- 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
- Criar **estratégia de flexibilização de horário gradual e controlada** até operação voltar ao normal, respeitando as recomendações dos órgãos de saúde
- Implementar como práticas os **modelos de trabalho flexível e remoto**
- Desenvolver **plano de formação e sucessão** para as posições que tiveram dificuldade de substituição identificadas na crise
- Criar **campanhas educativas constantes sobre qualidade de vida, cuidados com a saúde e como ser produtivo trabalhando remotamente**, usando ferramentas de colaborativas virtuais
- 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
- 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
- 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**



Os impactos ainda sentidos...

1. Aumento na **inadimplência** do contas a receber e renegociação de contratos
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 necessárias..

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. Identificar e implementar **redução de custos** operacionais e não operacionais
8. 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

Tendências pós pandemia..

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*



Os impactos ainda sentidos...

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 necessárias..

1. Mapear e entender **capacidade produtiva dos principais fornecedores** e avaliar disponibilidade de estoque para o curto prazo
2. **Mapear todo 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
9. **Promover práticas de gestão ESG** e transparência para aumentar resiliência das cadeias

Tendências pós pandemia...

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



Os impactos ainda sentidos...

1. **Continuidade do trabalho remoto** e manutenção da estrutura de tecnologia implementada
2. Essa necessidade constante, ainda que já estruturada, 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 o modelo de trabalho
3. Os **fornecedores críticos de TI e Telecom** continuam atendendo **alta demanda** por serviços e equipamentos
4. Durante a crise observamos uma tendência a **disseminação de fake news, vírus e softwares maliciosos** disfarçados de notícias, áudios e vídeos. O time de segurança da informação precisa estar alerta, orientar os colaboradores e reagir rapidamente em casos de incidentes

As respostas necessárias..

O CIO (Chief Information Officer) em conjunto com o CSO (Chief Security Officer) devem ter um **plano**, respondendo às principais questões ainda vigentes nesse 1 ano de pandemia:

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 têm capacidade para continuar atendendo 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?

Tendências pós pandemia..

1. A crise comprovou a **urgência em acelerar e manter uma alta 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** é 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** para **continuar** considerando o uso intensivo de trabalho remoto, nuvem e operações dependentes de SaaS (Software as a Service) providos por terceiros, mesmo no pós pandemia
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



Os impactos ainda sentidos...

- **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 necessárias..

- **Fluxo de Caixa:**
 1. Recuperar créditos tributários/previdenciários para a compensação/redução dos tributos devidos (PIS, COFINS, ICMS, IP, IRPJ, CSLL e INSS)
 2. Monetizar créditos tributários já existentes
 3. Avaliar alternativas para postergação do pagamento dos tributos e contribuições previdenciárias, adesão a parcelamentos e/ou à transação tributária ou ingresso de ação judicial
 4. Avaliar a substituição dos depósitos judiciais por outra forma de garantia (ex: seguro fiança)
 5. Teses judiciais para a redução da carga tributária;
 6. Adoção de regimes aduaneiros especiais na importação
- **Fluxo de caixa – custos com folha de pagamento:**
 1. 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)

Tendências pós pandemia..

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. Revisitar 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)

Fale com o nosso time



Clientes & Mercados
Jean Paraskevopoulos

JParaskevopoulos@kpmg.com.br



Consultoria
André Coutinho
ACoutinho@kpmg.com.br



Consultoria de Negócios
Dustin Pozzetti
dustinpozzetti@kpmg.com.br



**Assessoria em Transações
e Estratégia**
Marco André Almeida
maalmeida@kpmg.com.br



**Soluções em
gerenciamento de riscos**
Diogo Dias
dsdias@kpmg.com.br



Finanças e Liquidez
Alan Riddell
ariddell@kpmg.com.br



Pessoas
Camila Padua
cpadua@kpmg.com.br



**Cadeia de suprimentos
e operações**
Cristiano Rios
cristianorios@kpmg.com.br



**Tecnologia de suporte
às operações**
Frank Meylan
fmeylan@kpmg.com.br



**Aspectos tributários e
trabalhistas**
Marcus Vinicius Slemenian
vslemenian@kpmg.com.br

Fale com o nosso time - por setor



Agronegócio
Giovana Araújo

giovanaaraujo@kpmg.com.br



Consumo & Varejo
Fernando Gamboa

fernandogamboa@kpmg.com.br



Educação
Marcos Boscolo

MBoscolo@kpmg.com.br



Energia & Recursos Naturais
Anderson Dutra

adutra@kpmg.com.br



Serviços Financeiros
Cláudio Sertório

CSertorio@kpmg.com.br



Infraestrutura, Governo e Saúde
Leonardo Giusti

lgiusti@kpmg.com.br



Indústria e Veículos
Ricardo Bacellar

rbacellar@kpmg.com.br



Tecnologia, Mídia, Esportes e Telecom
Márcio Kanamaru

kanamaru@kpmg.com.br



Private Equity & Start ups
Roberto Haddad

robertohaddad@kpmg.com.br



Fale com o nosso time - por região



SUL

João Panceri

JPanceri@kpmg.com.br



MG + DF + GO + TO

Ray Souza

ramayanasouza@kpmg.com.br



NORTE E NORDESTE

Paulo Ferezin

pferezin@kpmg.com.br



INTERIOR SP+MT+MS

Fernando Aguirre

FernandoOliveira@kpmg.com.br



RJ + ES

Manuel Fernandes

mfernandes@kpmg.com.br



Entre em contato

relacionamento@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



© 2021 KPMG Auditores Independentes, 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.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento 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. (BD210352)

