



# Impactos e respostas aos efeitos do COVID-19

---

ABRIL DE 2020

# A pandemia do Covid-19

## CRONOLOGIA

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

## AÇÕES DO GOVERNO

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

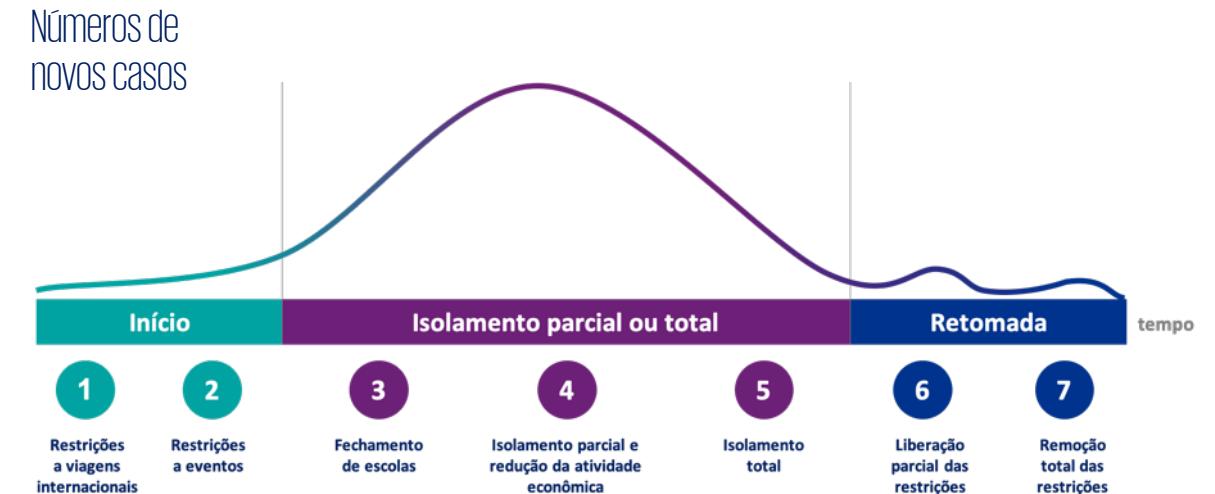
Adicionalmente, os bancos centrais têm adotado uma série de medidas para estimular a liquidez e proteger a economia.

## MEDIDAS RESTRITIVAS

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

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

## MEDIDAS DE CONTENÇÃO PARA NOVOS CASOS



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

# A pandemia do Covid-19

## IMPACTOS NOS SETORES

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

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

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

## RESPOSTAS DAS EMPRESAS

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



### Força de trabalho

#### Desejo de preservar e trabalho remoto

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

Potenciais demissões nos setores mais atingidos.



### Fluxos de caixa

#### Desafios para grandes empresas e PMEs

Levantamento de linhas de crédito e financiamentos.

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

Renegociação de contratos e redução de custos.



### Modelos operacionais

#### Transição para modelos de negócios digitais

Adoção do e-commerce e modelos de entrega remota.

Serviços para apoiar esforços do governo e da sociedade.

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

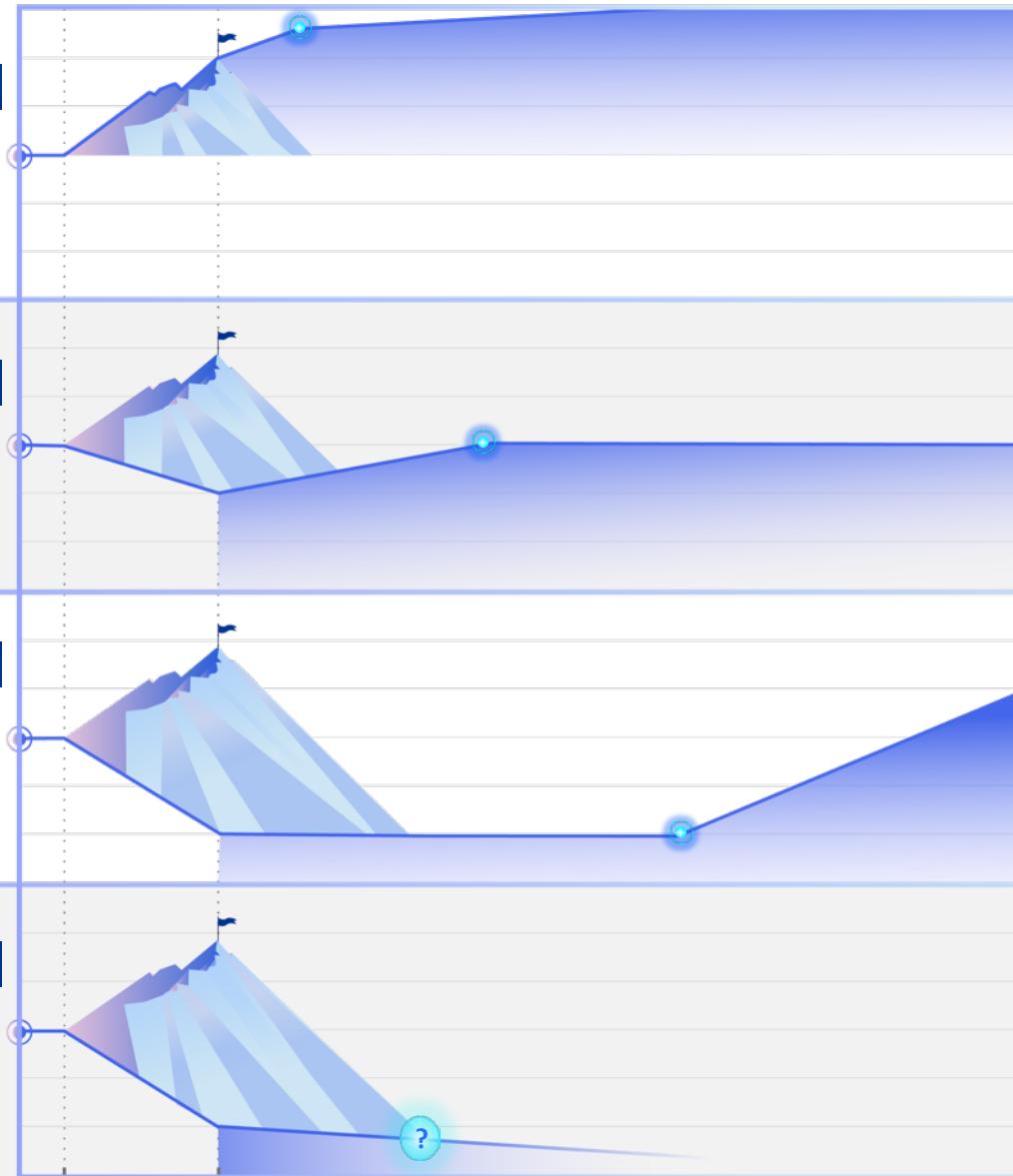
# A crise e os diferentes efeitos nos setores

## PADRÃO DE RETOMADA



### CRESCIMENTO

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



- Varejo e Farma on-line
- Food delivery
- Químicos e petroquímicos
- Media streaming
- Telemedicina e medicina preventiva
- Educação digital
- Alimentos e bebidas



### 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

- Serviços Financeiros
- Bens de Consumo (cíclico)
- Transporte rodoviário e urbano
- Tecnologia e Telecomunicações
- Saúde e Ciências da vida
- Agricultura
- Private Equity e Gestão de ativos
- Utilidades públicas



### 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

- Turismo e lazer
- Automotivo
- Oléo, Gás e Etanol
- Bens de consumo (não cíclico)
- Real state/ E&C Imobiliárias e Construtoras
- Mineração e metais



### 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

- Aeroportos
- Varejo (outros segmentos)
- Hoteis
- Governo
- Mercados industriais
- Esportes e mídia



## Banking

## Asset Management

Natureza

Padrão de retomada

Considerações

Banking



Alta liquidez, ambiente TI estável e queda na relação com o cliente

Natureza

Padrão de retomada

Considerações

Asset Management



Queda na liquidez, modelos operacionais e de TI estáveis

Impactos  
COVID-19

Desafios

Tendências

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

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

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

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



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

# Serviços financeiros (cont.)

## Impactos COVID-19

Insurance		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
<b>Insurance</b>		Queda na liquidez, modelos operacionais e na relação com o cliente

Real Estate		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
<b>Real Estate</b>		Queda na liquidez, modelo de negócio e na relação com o cliente

Payments		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações
<b>Payments</b>		Queda na liquidez, modelos operacionais, ambiente TI e modelo de negócio.

## Desafios

- Reestruturação/ ampliação dos canais de distribuição, com foco no digital e sustentação dos processos operacionais, em especial a aceitação de riscos e gestão dos sinistros.
- Gestão de Balanço / Solvência com aumento de percepção de riscos, desençaixe financeiros para pagamento de sinistros e redução do valor dos ativos.
- Ajustes de modelo de negócios (ex: massificados)
- Como viabilizar atendimento virtual

- Necessidade de captação de recursos de curto e longo prazos.
- Gestão de liquidez e credito, em especial para estruturas com investimentos em shoppings e estabelecimentos comerciais.
- Distratos
- Venda de unidades em estoque / em construção

- Realinhamento dos modelos de negócios frente a queda nas atividades / operações.
- Redução do consumo e consequentemente das transações de pagamento
- Antecipação de recebíveis / estruturas com FIDCs e Securitizadoras

## Tendências

- Novos modelos de relacionamento com clientes.
- Ampliação / ajustes de ofertas
- Desenho e implementação de novos modelos operacionais mai automatizados / digitais
- Desaceleração de ofertas pay per use
- Crescimento de seguro fiança / garantia

- Reestruturação de capital
- Consolidação – M&A
- Distribuição digital
- Ampliação / Reconfiguração do modelo de negócios conectada a oferta 100% digital
- Redução significativa de demanda por espaços comerciais considerando a ampliação do home office e e-commerce

- Consolidação – M&A.

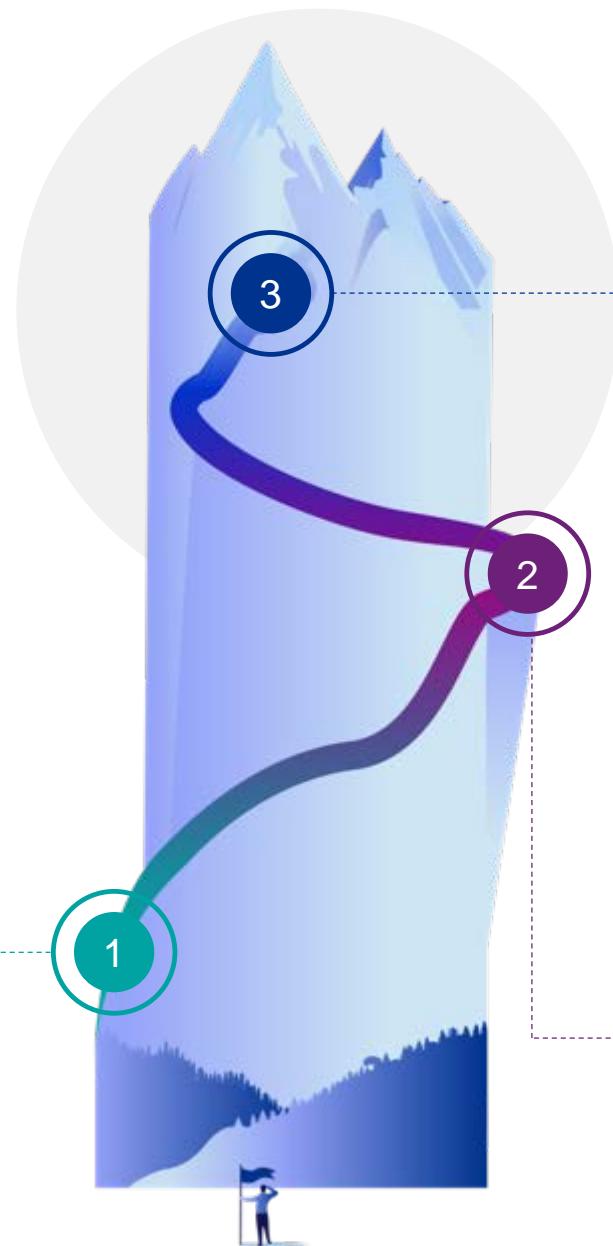
# Gerenciamento de Crises

## Os impactos da crise...

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

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

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



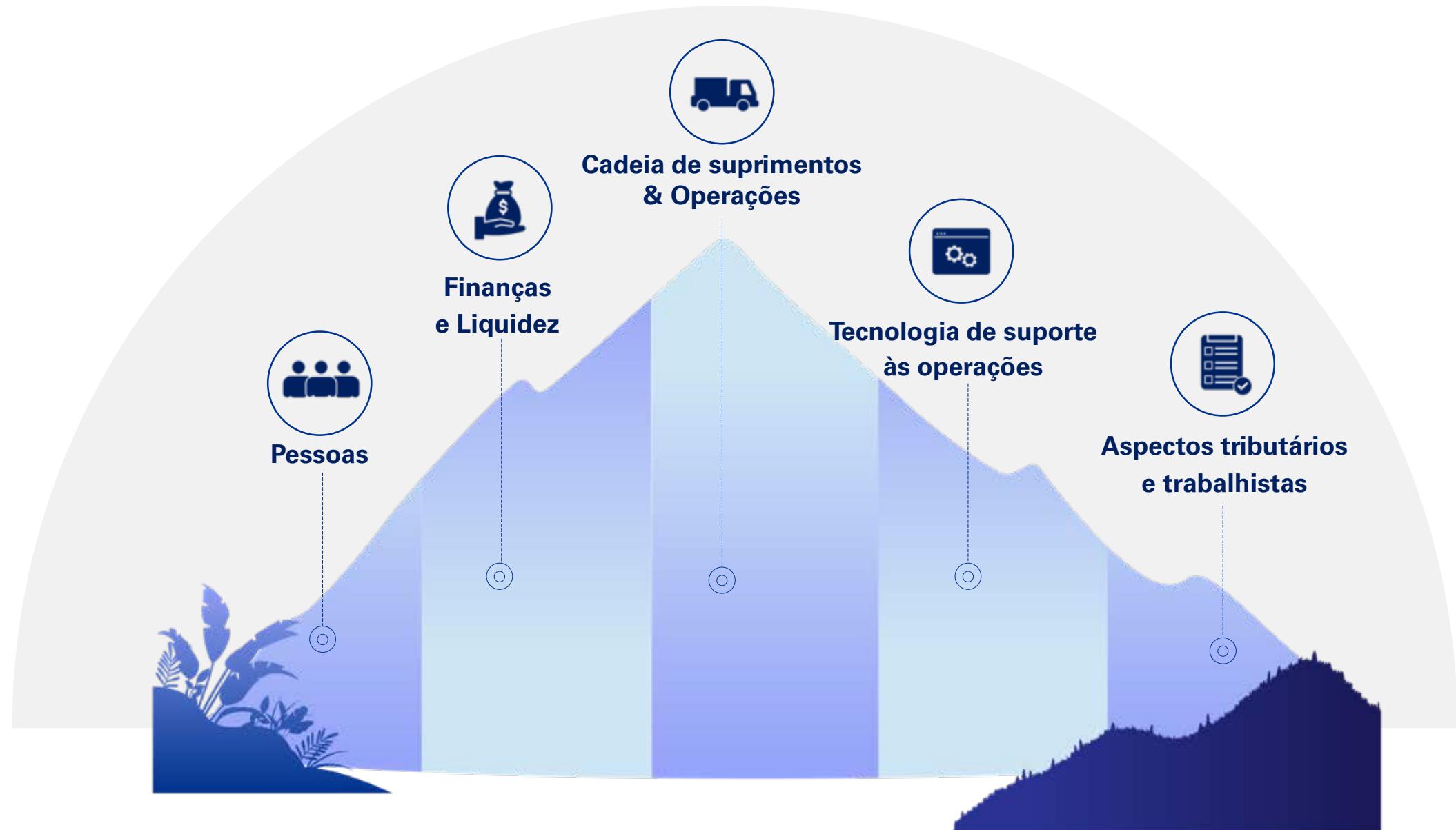
## Saindo da crise...

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

## As respostas à crise..

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

# Os impactos organizacionais da crise





# Pessoas

## Os impactos da crise...

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

## As respostas à crise..

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

## Saindo da crise...

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



# Finanças e Liquidez

## Os impactos da crise...

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

## As respostas à crise..

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

## Saindo da crise...

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



# Cadeia de suprimentos & Operações

## Os impactos da crise...

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

## As respostas à crise..

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

## Saindo da crise...

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



# Tecnologia de suporte às operações

## Os impactos da crise...

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

## As respostas à crise..

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

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

## Saindo da crise...

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



# Aspectos tributários e trabalhistas

## Os impactos da crise...

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

## As respostas à crise..

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

## Saindo da crise...

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

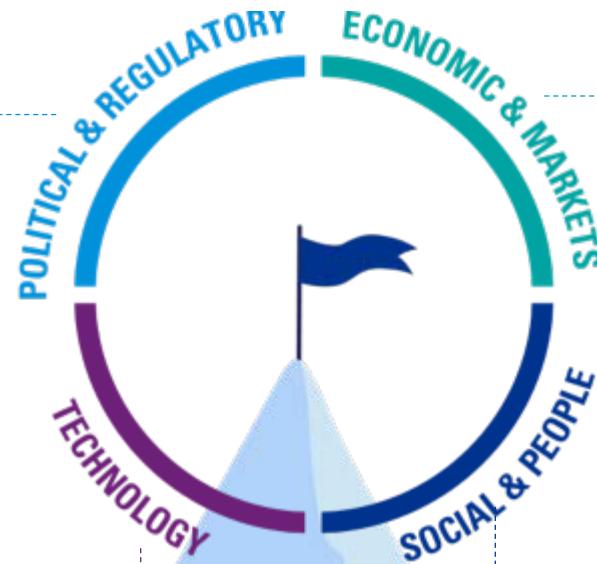
# Qual será o novo normal após a crise?

1. **Equilibrar** a globalização com interesses nacionais imediatos
2. Intervenção do governo para **apoiar empresas e indivíduos** (estímulo econômico, bem-estar aprimorado, investimento em saúde).
3. **Cortes adicionais** nas taxas de juros

1. **Cadeias de suprimentos interrompidas**, pois as empresas interrompem a produção ou operam abaixo da capacidade normal e religam as cadeias de suprimentos globais
2. Revisão do portfólio de negócios no exterior - mais **foco nos negócios principais** e nos negócios remotos separados
3. Indústrias encerrando ou procurando novos modelos digitais para serviços

1. Urgência particular na **digitalização**
2. Impulso imediato e dramático às tecnologias de rede (incluindo 5G) e infraestrutura de TI para oferecer suporte ao **trabalho remoto**
3. Interesse acelerado em **tecnologias** que proporcionam maior **resiliência comercial**, por exemplo RPA / AI

1. Introdução rápida e em escala do **distanciamento social**
2. Pico imediato no **trabalho virtual**
3. Rápida adoção de **ofertas digitais** (comércio, alimentos, educação)
4. Medo de **segurança financeira** / segurança no emprego
5. Controle do **comportamento das pessoas** (distanciamento, higiene, compra de pânico)
6. Preocupação climática fica atrás



# Você está equipado para o Pós-COVID-19?

## CRIAÇÃO / REPOSICIONAMENTO DE ATIVOS

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

### O QUE FAZER:

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

## ANTIFRÁGIL

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

### O QUE FAZER:

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

## "ÚLTIMA MILHA" DO CLIENTE

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

### O QUE FAZER:

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

## VIRTUAL PRIMEIRO

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

### O QUE FAZER:

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

## ADAPTABILIDADE

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

### O QUE FAZER:

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

## AUTOMAÇÃO EXTREMA

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

### O QUE FAZER:

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





# Fale com o nosso time

<b>Advisory</b> <b>Carlos Gatti</b> Tel.: + 55 11 99176-6895 cgatti@kpmg.com.br	<b>Management Consulting</b> <b>Martiniano Lopes</b> Tel.: + 55 1196376-1710 martinianolopes@kpmg.com.br	<b>Risk Consulting</b> <b>Sidney Ito</b> Tel.: + 55 11 99189-5494 sito@kpmg.com.br	<b>Deal Advisory</b> <b>Marco André Almeida</b> Tel.: + 55 21 99385-9655 maalmeida@kpmg.com.br	<b>Gerenciamento de Crise</b> <b>Diogo Dias</b> Tel.: + 55 11 97545-4659 dsdias@kpmg.com.br
<b>Finanças e Liquidez</b> <b>Alan Riddell</b> Tel.: + 55 11 99466-3422 ariddell@kpmg.com.br	<b>Pessoas</b> <b>Camila Padua</b> Tel.: + 55 11 98383-3004 cpadua@kpmg.com.br	<b>Cadeia de suprimentos e operações</b> <b>Cristiano Rios</b> Tel.: + 55 11 94314-6047 cristianorios@kpmg.com.br	<b>Tecnologia de suporte às operações</b> <b>Frank Meylan</b> Tel.: + 55 11 99196-5026 fmeylan@kpmg.com.br	<b>Aspectos tributários e trabalhistas</b> <b>Marcus Vinicius Slemenian</b> Tel.: + 55 11 98098-9612 vslemenian@kpmg.com.br



**Ser especialista**  
**transforma negócios.**  
#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br



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

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