

COVID-19

Uma Visão sobre os Possíveis Impactos e Respostas para os Negócios no Brasil

Março 2020



strategy&
Part of the PwC network

Os três cenários para a COVID-19 projetam impactos distintos para a pandemia—o Brasil tomou medidas para **diluir o pico** da doença

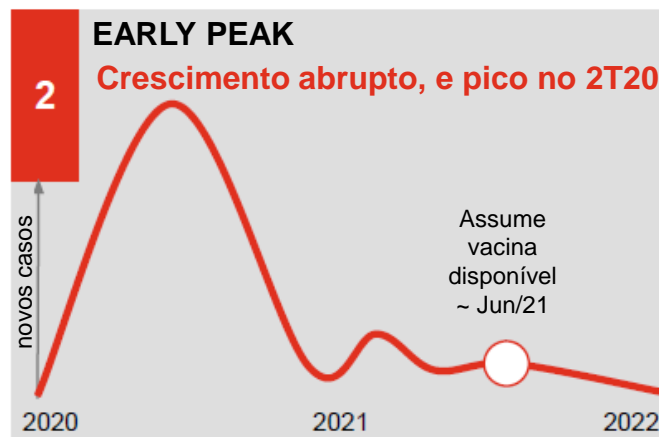


Premissas

- Nem todos os casos são detectados, permitindo a propagação a uma frequência reduzida
- Medidas bem sucedidas de rastreamento e quarentena impedem uma pandemia

Impactos

- **Mão de obra:** home office e restrições de viagens nos países já afetados
- **Operações:** produção reduzida dos países afetados afeta as operações das indústrias
- **Economia:** incertezas constantes geram consequências de longo prazo nos mercados
- **Prazo:** 12 a 18 meses

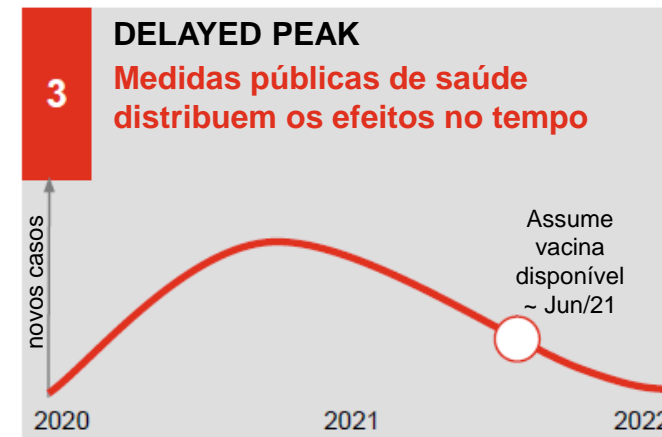


Premissas

- Rastreamento e distanciamento da população falham em prevenir a disseminação rápida
- Podem haver repiques de contaminação dependendo da sazonalidade do vírus

Impactos

- **Mão de obra:** interrupção global, com home office e restrições de viagens severos, e mortalidade dos trabalhadores. Grande impacto nos sistemas de saúde
- **Operações:** falta de produtos e insumos devido a intermitência de produção e distribuição
- **Economia:** incertezas constantes e interrupções geram consequências de longo prazo nos mercados
- **Prazo:** 12 a 18 meses, com pico em 3 meses



Premissas

- Rastreamento e distanciamento da população geram resultados em alargar a propagação no tempo

Impactos

- **Mão de obra:** interrupção global, com home office e restrições de viagens severos, e mortalidade dos trabalhadores. Impacto nos sistemas de saúde
- **Operações:** falta de produtos e insumos devido a dificuldades de produção e distribuição
- **Economia:** alta probabilidade de recessão global devido ao longo prazo de incertezas
- **Prazo:** 12 a 18 meses, pico em 6 a 9 meses

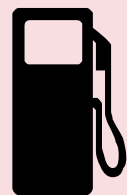
E, de forma abrupta e inesperada, as empresas se veem diante de rápida e severa redução da receita e disrupção operacional

Exemplo de Impactos nos Setores



Turismo, hospitalidade e aviação

- **Restrições de viagem** para conter a disseminação do vírus
- **Cancelamentos de rotas** pelas companhias aéreas e
- **Cancelamentos de eventos** esportivos e de negócios



Petróleo e gás

- A China é o **2º maior consumidor de petróleo**
- Forte queda no consumo em todas as outras regiões
- **Guerra de preços iniciada entre Arábia Saudita e Rússia** derrubou a cotação para US \$ 30¹
- Impacto imediato na poluição



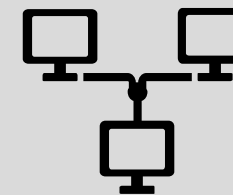
Automotivo

- A **China é o maior produtor automotivo**, incluindo componentes eletrônicos, exportados para todo o mundo, incluindo Brasil
- Expansão de doenças na Europa, o segundo maior produtor automotivo
- **Fábricas fechadas** em praticamente todos os continentes



Bens de Consumo

- Fechamento de fábricas, escolas e escritórios e permanência em casa geram um **pico inicial de consumo**, mas, subsequentemente, **reduz gastos** do consumidor, criando interrupções nas cadeias de suprimentos



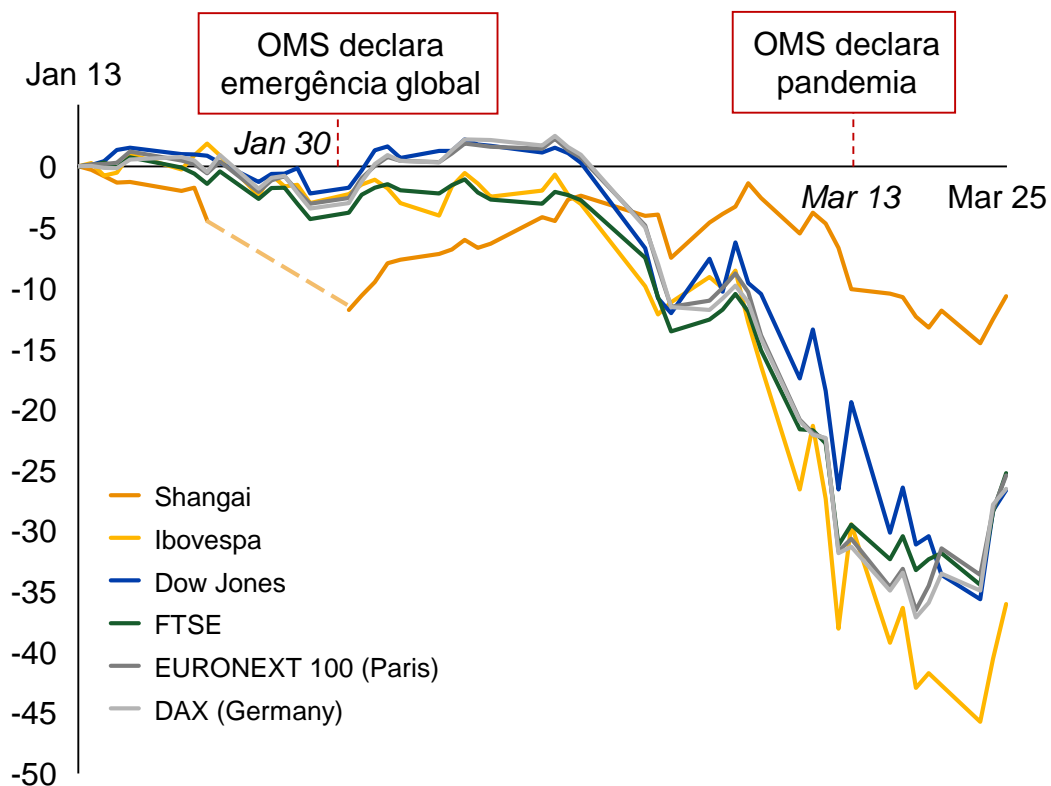
Tecnologia

- Wuhan e Hubei são críticos na cadeia de suprimentos de **semicondutores e fibras ópticas**
- A maioria das indústrias de eletrônicos está localizada nas regiões da China afetadas pelo vírus
- Os **data centers e managed services** terão seus **DRP e BIA** desafiados

Em pouco tempo, o mercado precipitou monstruosas perdas de valor—devido às consequências urgentes para as empresas

Índices das bolsas de valores em 2020

%



Consequências Imediatas nas Empresas

Risco de Crédito



- Queda abrupta de receita dificulta o pagamento de serviço das dívidas, atingindo primeiramente as empresas mais alavancadas
- Risco de quebras de contrato impactando o setor de serviços financeiros e forçando os bancos centrais a ações de resgate.

Mercado de Capitais



- Redução abrupta do valor de mercado e do apetite de investidores restringe a busca por capital.
- É provável que a emissão de debêntures e operações estruturadas não ocorram pelo mesmo motivo.
- COVID-19 afeta viagens de negócios e *roadshows*, essenciais para apresentar as empresas

M&A



- Processos em andamento de M&A poderão ser revistos de acordo com cláusulas MAC (material adverse change) e/ou MAE (material adverse effect)
- Novas oportunidades de M&A surgem com mudança relativa do valor das empresas mais alavancadas
- Processos de privatização do Governo podem sofrer postergações, apesar do esforço e urgência em manter a agenda em andamento

O exemplo de outros eventos inesperados de larga escala mostra potenciais mudanças de médio/longo prazo



Greve dos Caminhoneiros

Brasil 2018

Curto Prazo

- 10 dias de interrupções na distribuição
- Perdas estimadas de R\$10 Bi

Médio/Longo Prazo

- Nova política nacional de preços de combustíveis, em especial do diesel
- Tabelas de preços mínimos de frete
- Revisão de contratos de transporte
- Criação de frotas próprias nas empresas



Atentado Torres Gêmeas

EUA 2011

Curto Prazo

- 3,000 mortos
- Invasão do Afeganistão
- Perda de USD90Bi e 130mil demissões

Médio/Longo Prazo

- Aumento dos procedimentos de segurança em aeroportos
- Guerra no Iraque
- Aumento permanente dos gastos militares
- Criação do DHS (Department of Homeland Security) e novas regras de imigração



Surto MERS

*Síndrome Respiratória do Médio Oriente
Península Arábica 2012*

Curto Prazo

- 2,5 mil infectados e 862 mortes
- 3 surtos já detectados (12', 15', 18')
- Perdas estimadas acima de USD10Bi

Médio/Longo Prazo

- Redução no turismo de negócios e lazer
- Novos hábitos das pessoas, reduzindo ambientes de aglomeração
- Aumento nos gastos de saúde



Surto SARS

*Síndrome Respiratória Aguda Grave
China 2002*

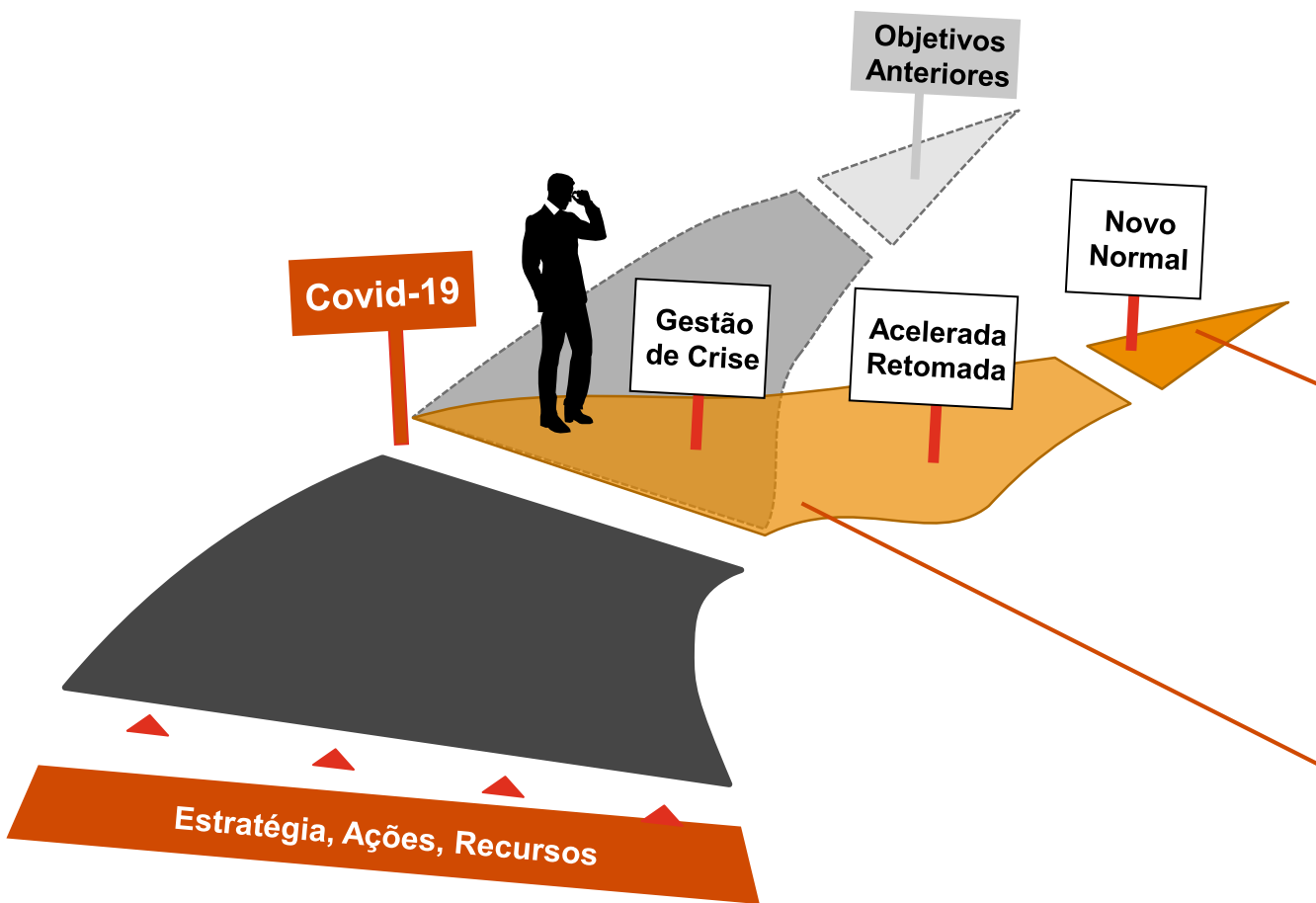
Curto Prazo

- 8 mil infectados e 800 mortes em 9 meses
- Fechamento de escolas e eventos
- Perdas estimadas de USD40Bi

Médio/Longo Prazo

- Novos protocolos e sistemas de saúde
- Mudanças nos hábitos sociais e de consumo, acelerando o e-commerce
- Perda permanente do PIB da China de 3% com aumento de custos e perda de receita

Assim, é crítico refletir sobre o curtíssimo prazo, e também as decisões imediatas para se preparar para um futuro diferente



Exemplos de Perguntas de Médio/Longo Prazo

- Há mudança no **volume** ou **tipo de serviço/produto** que comercializamos? Qual o **impacto na receita**?
- Quais as **mudanças duradouras** da rápida migração para o **consumo digital e remoto**?
- Qual a **potencial situação dos outros players**? Há oportunidade de **mudar nossa posição competitiva**?
- Qual o efeito da **redução do preço do petróleo** nos custos? Que **outras eficiências** surgiram na crise?
- Há alguma **decisão imediata e crítica** para mitigar os impactos de médio prazo?
- ...

Exemplos de Perguntas de Curto Prazo

- Como garantir a **saúde dos colaboradores**, e preservar a operação?
- Quais os **impactos no caixa** e que **ações urgentes** devemos tomar?
- Quais os riscos para a nossa **cadeia de suprimentos e logística**? Como mitigar estes impactos e **preservar nossas parcerias**?
- Há **impactos legais nos contratos** e na **regulamentação**?
- A **tecnologia da empresa está preparada** para a mudança na demanda, operando remotamente com **segurança e escalabilidade**?

De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais para gerenciamento de emergências e planejamento de comunicação

Metodologia PwC e Strategy&



1. Processo de Planejamento de Emergência

- Existe uma **estrutura de gerenciamento de emergências** para tomar decisões rápidas e garantir uma resposta eficaz para a continuidade do negócio?
- A companhia trabalha com **dados atualizados e confiáveis**, internos e externos, para seus possíveis cenários preditivos?
- Existe algum **plano emergencial para projetos em andamento** como M&A, carve-outs ou implementação de novas tecnologias?



2. Governança e comunicação

- Há uma estratégia clara de comunicação que possa ser implementada em uma emergência para **proteger sua reputação e preservar a confiança** de seus stakeholders?



3. Força de trabalho



4. Financeiro, impostos e relatórios



5. Operações e cadeia de suprimentos



6. Legal & Compliance



7. Tecnologia

De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (3/7)

Metodologia PwC e Strategy&



Planejamento
de Emergência



Governança e
comunicação



**3. Força de
trabalho**



Financeiro,
impostos e
relatórios



Operações e
cadeia de
suprimentos



Legal &
Compliance

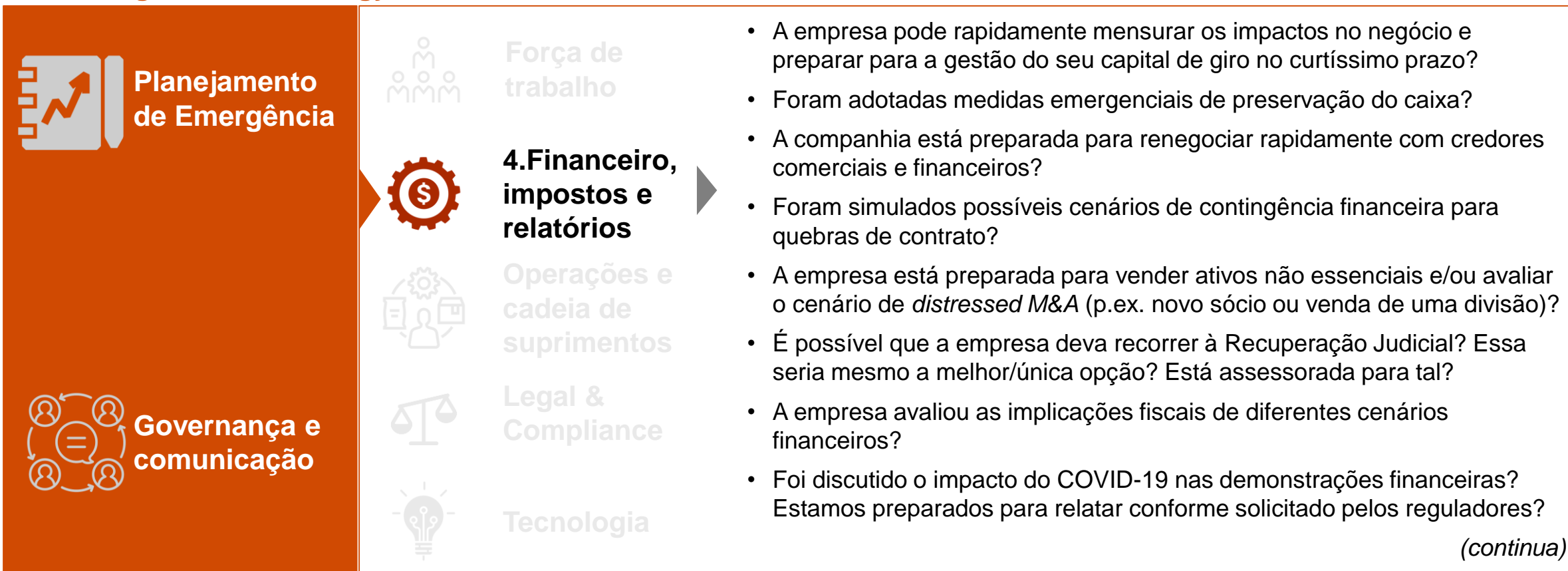


Tecnologia

- Existe um conjunto de políticas de pessoas que atenda às necessidades e riscos identificados?
- A empresa revisou suas políticas de RH (p.ex. viagens, trabalho remoto)?
- Foi desenvolvida solução humanitária para apoiar os funcionários em relação à segurança e recuperação de doenças?
- Quantos funcionários estarão no local, fora e com acesso remoto?
- Foi definido um plano de sucessão para atividades críticas de negócios, em caso de longas ausências?
- A empresa tem equipe suficiente em caso de aumento nas vendas ou demanda adicional? Se precisar contratar funcionários, existe um banco de talentos?
- A empresa avaliou as alterações na legislação trabalhista para remediação dos impactos da COVID-19 e elaborou cenários de adoção total ou parcial das medidas ?
- Foi analisada a revisão de políticas, acordos e contratos de empregos, assim como autorizações, face às alterações na legislação ?
- A empresa avaliou impacto fiscal, previdenciário e migratório relacionados à movimentação efetuada/planejada de expatriados e brasileiros ?

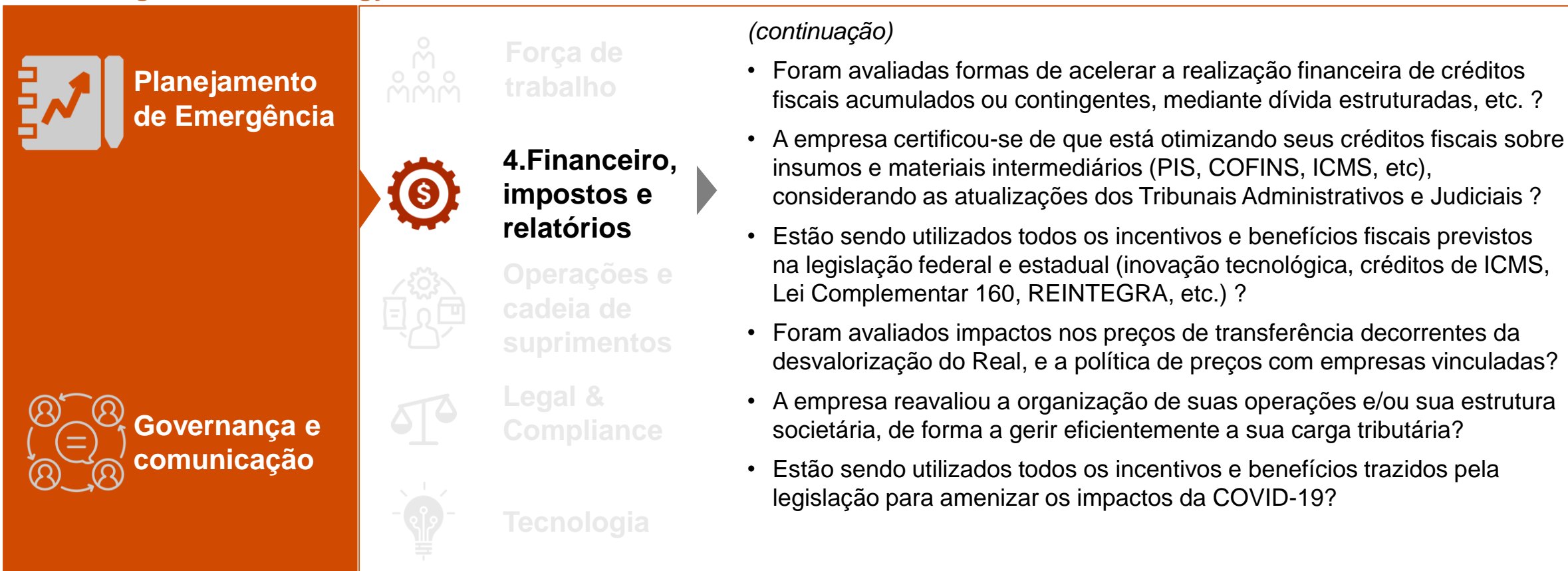
De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (4/7)

Metodologia PwC e Strategy&



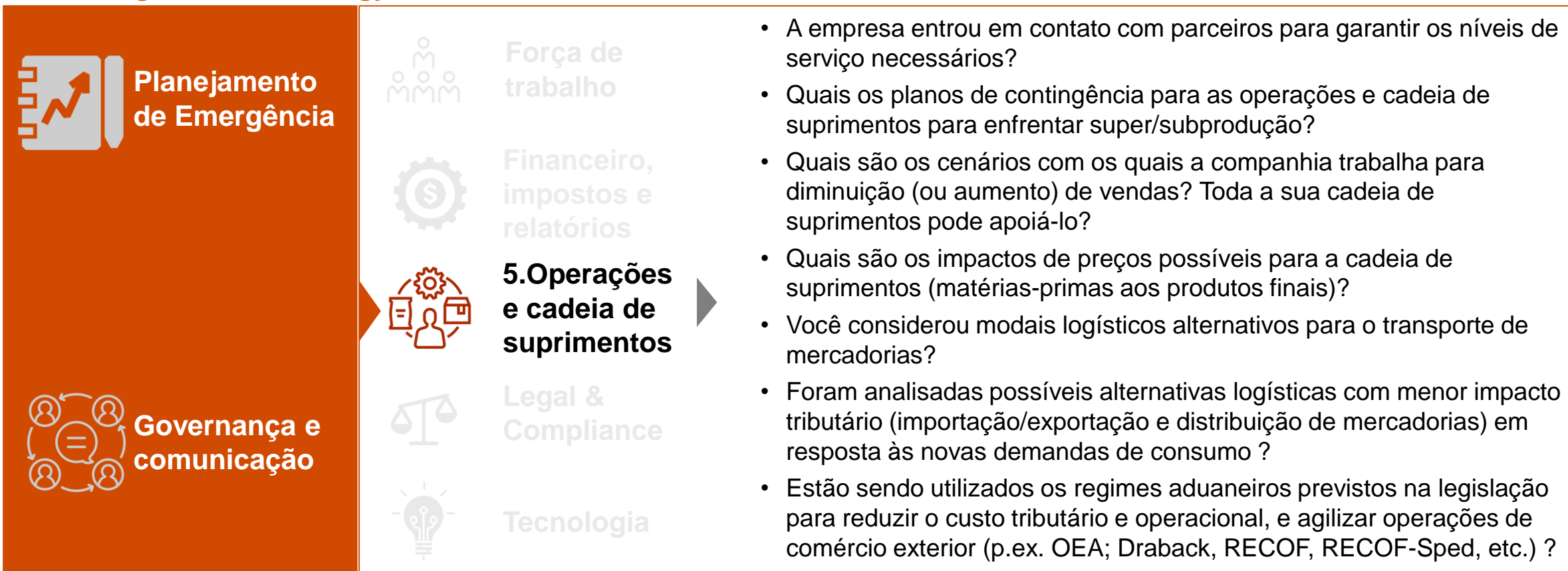
De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (4/7)

Metodologia PwC e Strategy&



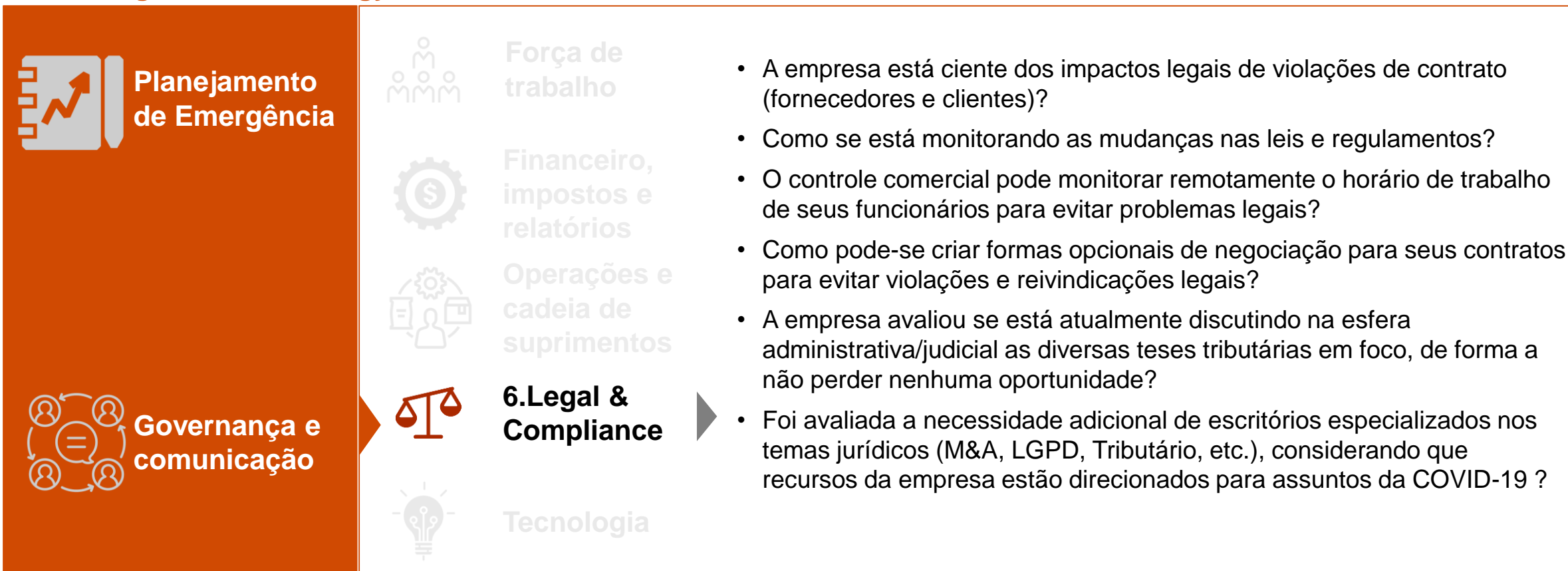
De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (5/7)

Metodologia PwC e Strategy&



De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (6/7)

Metodologia PwC e Strategy&



De imediato, a nossa experiência indica sete dimensões cruciais (7/7)

Metodologia PwC e Strategy&



Planejamento
de Emergência



Governança e
comunicação



Força de
trabalho



Financeiro,
impostos e
relatórios



Operações e
cadeia de
suprimentos



Legal &
Compliance



7. Tecnologia

- Como sua empresa protege e mantém seus sistemas e dados de TI (BIA)?
- O SLA de BPO e serviços gerenciados são uma ameaça significativa para suas operações? Se sim, como pode-se solucionar isso?
- Sua infraestrutura de TI é escalável e preparada para uma demanda massiva de acesso remoto?
- Sua infraestrutura é confiável o suficiente para oferecer serviço e acesso ininterruptos aos funcionários?
- A separação de tarefas, *sign-on* e definições de fluxos de trabalho podem ser fortemente impactadas?
- Sua infraestrutura está preparada para um aumento na demanda pelo fechamento de fábricas, escolas e escritórios e pedidos de estadia em casa?

Estudo de caso



Reestruturação Financeira e Operacional de empresa em dificuldades financeiras e restrições de caixa, devido a estrutura de capital e políticas administrativas e financeiras inadequadas

Cliente

Metalúrgica fornecedora da cadeia de Real Estate líder em seu segmento de atuação

Desafio

Recuperar o retorno aos acionistas através da gestão do capital de giro, renegociação de suas dívidas e novas captações para adequar a estrutura de capital

Como ajudamos

- Cash-management / implementação de comitê de caixa
- Implementação de fluxo de caixa de 13 semanas
- Gestão de comitê de crise
- Renegociação de dívida com mais de 20 bancos e fundos de investimento
- Renegociação de dívidas e condições comerciais com fornecedores
- Implementação de *business plan* de longo prazo
- Identificação e venda de ativos non-core
- Captação de recursos através de nova emissão de dívida
- Identificação de oportunidades de melhorias administrativas, operacionais e financeiras

Estudo de caso



Desenvolvimento de uma estratégia de engajamento de stakeholders para uma empresa de dados com um vazamento de dados significativo

Cliente

Uma grande empresa de dados financeiros.

Desafio

O cliente anunciou publicamente um vazamento significativa de dados e precisava de suporte em gerenciamento de crises, segurança de dados, operações de negócios e uma estratégia de resposta imediata para o incidente, além de se envolver com reguladores, clientes e parceiros de negócios.

Como ajudamos

Projetamos e executamos uma estratégia de engajamento de stakeholders para alinhar os clientes comerciais relevantes com o escopo, o impacto e o plano de remediação da empresa.



Plano e estratégia de comunicação para um cliente do governo durante um surto de vírus

Cliente

Um cliente governamental.

Desafio

Na sequência de um surto de vírus, um cliente governamental precisava alcançar rapidamente seus 270.000 funcionários de saúde em todo o país.

Como ajudamos

A PwC trabalhou diretamente com altos funcionários do governo para desenvolver a estratégia e os planos de comunicação interna do Ministério da Saúde e também incluímos vários novos canais de comunicação para ajudar a direcionar os funcionários on-line, incluindo pontos de acesso em sites de todo o país.

Estudo de caso



Desenvolvimento de um plano abrangente e preventivo de continuidade de negócios

Cliente

Empresa multinacional líder em alimentos e bebidas

Desafio

A empresa multinacional estava reivindicando o desenvolvimento de um plano abrangente de continuidade de negócios

O principal desafio foi o desenvolvimento de uma metodologia confiável para quantificar perdas em caso de um evento perturbador e classificar e priorizar riscos

Como ajudamos

Padronização da hierarquia entre produtos e processos e ajudamos a aumentar a conscientização sobre tópicos relacionados à segurança e capacidade aprimorada para lidar com cenários negativos



Alternativas estratégicas para proteger a rentabilidade da produção de açúcar e álcool

Cliente

Um grande produtor de etanol e açúcar (E&S)

Desafio

O cliente teve problemas com chuva, infestações de animais, contratos com fornecedores e questões logísticas que reduziram sua rentabilidade nas vendas de etanol e açúcar

Como ajudamos

A PwC calculou sua perda e ajudou diretamente com estratégias para conter infestações por contato com fornecedores de pesticidas e criou uma metodologia para quantificar e minimizar perdas em caso de um evento emergencial e inesperado

Estudo de caso



Análises independentes de engenharia e socioambientais das rubricas de estimativa orçamentária para apoiar uma empresa de mineração após uma quebra de barragem no Brasil

Cliente

Empresa líder em mineração

Desafio

Uma empresa de mineração enfrentou uma situação de crise depois de uma quebra de barragem no Brasil

Como ajudamos

A PwC ajudou a analisar seis rubricas de estimativa orçamentária de diferentes iniciativas de bilhões de dólares para identificar itens sem a devida conformidade ambiental e de engenharia e apoiar a validação do escopo e instalações das iniciativas adotadas pela empresa



Avaliação e implementação de contingência para lidar com abrupto aumento na demanda de serviços de telemedicina

Cliente

Provedor de saúde de referência no Brasil

Desafio

O cliente se viu diante de uma súbita demanda pela infraestrutura de telemedicina após o início da disseminação do coronavírus, necessitando de soluções rápidas e efetivas que permitisse escalar a capacidade e manter a continuidade dos serviços

Como ajudamos

A PwC está avaliando toda a infraestrutura e sistemas envolvidos na arquitetura de telemedicina, identificando gargalos e alternativas para expansão efetiva da capacidade, com o envolvimento de parceiros atuais e potenciais para buscar soluções em conjunto

Nossos Contatos



Hércules Maimone

Transformação Disruptiva

Sócio

hercules.maimone@pwc.com



Francisco Macedo

Metodologia de Gestão de Crises

Sócio

francisco.macedo@pwc.com



Leonardo Dell'Oso

Business Recovery Services (BRS)

Sócio

leonardo.delloso@pwc.com



Jonathas Gabardo

Consultoria Tributária e Societária

Sócio

jonathas.gabardo@pwc.com



Marcel Cordeiro

Trabalhista e Previdenciário

Sócio

marcel.cordeiro@pwc.com