



COVID-19: Perspectivas

Uma abordagem prática para enfrentar os desafios socioeconômicos da crise e preparar-se para o novo contexto global

Última atualização: 31 de Março, 2020

COVID-19:

Uma emergência de proporções globais

A pandemia de COVID-19 tem avançado rapidamente e gerado o caos por onde passa, ameaçando trazer graves consequências humanas e econômicas por todo o mundo. As medidas tomadas pelos países para conter a contaminação e reduzir a gravidade das consequências vem empurrando sociedades inteiras para uma situação econômica delicada sem fim à vista.

Economias locais estão passando atualmente por um “coma induzido” pela quarentena das populações, ameaçando parar quase por completo uma parte significativa da atividade econômica. O caminho que se segue ainda não é claro, mas será certamente desafiador, com vidas e negócios interrompidas por uma grande incerteza epidemiológica.

Após a origem na Ásia, a Europa foi a região com maior contaminação ultrapassando 50% dos casos reportados em todo o mundo. O número de infecções vem aumentando significativamente nos Estados Unidos e também no Brasil começam a surgir casos, pelo que cada vez mais as organizações precisam se preparar para agir rapidamente para evitar cenários catastróficos. Este documento tem como objetivo suportar líderes e tomadores de decisão a entender o contexto da emergência do COVID-19, o que significa em termos de cenários e impactos econômicos e quais ações podem ser colocadas em prática para mitigar riscos e proteger stakeholders.

Editorial

A capacidade de adaptação aos novos cenários é que permite que qualquer organização continue firme no seu propósito e, na Falconi, não poderia ser diferente.

Com nosso time de consultores atuando em projetos em diferentes localidades no Brasil e no mundo, nós temos a responsabilidade de nos reinventarmos para preservar pessoas e continuar ajudando organizações parceiras.

Nos organizamos para apoiar nossos clientes com a gestão da crise, com uma abordagem estruturada que combina gestão e governança. Como especialistas em solução de problemas, estamos seguros em poder contribuir neste momento, fazendo o certo, na hora certa, com as pessoas certas.

Temos disponibilizado conteúdos gratuitos por meio de *webinars*, colocando conhecimentos que são relevantes

para este momento à disposição da sociedade e colocaremos também cursos à distância gratuitos para apoiar pequenas empresas.

O cenário atual exige acima de tudo conscientização por parte de todos e que as nossas decisões sejam alicerçadas no respeito ao ser humano, base fundamental para exercermos o nosso papel de protagonismo no que se refere ao desenvolvimento sustentável.



Viviane Martins

Presidente - Falconi

Resumo executivo

Epidemiologia, respostas estratégicas e potenciais impactos:

- Países por todo o mundo estão tomando medidas para “achatar a curva” e controlar a progressão da pandemia de COVID-19, numa tentativa de evitar a sobrelotação dos sistemas de saúde e assim reduzir a mortalidade causada pelo vírus. Itália, Espanha e Estados Unidos são atualmente as regiões mais afetadas, embora quase todos os países estejam tomando fortes medidas de contenção para atrasar a transmissão e diminuir o número de casos fatais.
- A extensão e duração das estratégias de mitigação e supressão implementadas – incluindo o lockdown total da população em muitos casos – determinará a duração e profundidade do impacto econômico resultante do choque de demanda nos consumidores.

Potenciais cenários – o que esperar dos próximos meses:

- Em um cenário otimista, assumindo o cumprimento das medidas e que a capacidade de teste e sazonalidade são fatores a favor para ajudar a reduzir a transmissão, uma liberação gradual do *lockdown* e restrições de circulação pode ser esperada a partir de Maio – significando um choque de demanda de 2-3 meses. Este cenário requer que as organizações considerem medidas de curto-prazo para garantir liquidez, tais como atuar no prazo de recebimento, níveis de estoque e despesas não-finalísticas.
- Nos cenários menos otimistas, em que nem todas as medidas são implementadas de forma efetiva e a capacidade de teste e sazonalidade do vírus contribuem negativamente, pode ser esperado um período mais longo de restrições e interrupção dos negócios de até 5 meses. Nesses cenários devem ser consideradas ações de mais longo-prazo, tais como a atuação sobre a estrutura organizacional, estrutura de dívida e liquidação de ativos não-finalísticos.

Contingenciando os impactos e planejando a retomada:

- Uma resposta coordenada de iniciativas de curto prazo, que garantam a sobrevivência no período de crise, associada ao planejamento estruturante do período pós-crise permite às organizações resistir à turbulência e aproveitar oportunidades de longo-prazo.
- A criação de uma estrutura de governança sólida para o período permite às organizações responder de maneira ágil e precisa aos desafios, mantendo os esforços de toda organização alinhados na mesma direção estratégica.

01.
Epidemiologia
e respostas
estratégicas

02.
Potenciais
cenários

03.
Impactos
econômicos
e sociais

04.
Contingenciando
os impactos e
planejando a
retomada

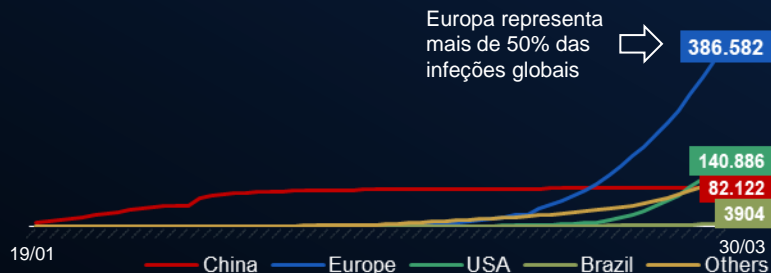
Epidemiologia e respostas estratégicas



O crescimento de casos de COVID-19 vem acelerando na Europa, com os países tomando medidas para reduzir a contaminação e evitar a sobrelotação do sistema de saúde numa tentativa de minimizar a taxa de fatalidade.

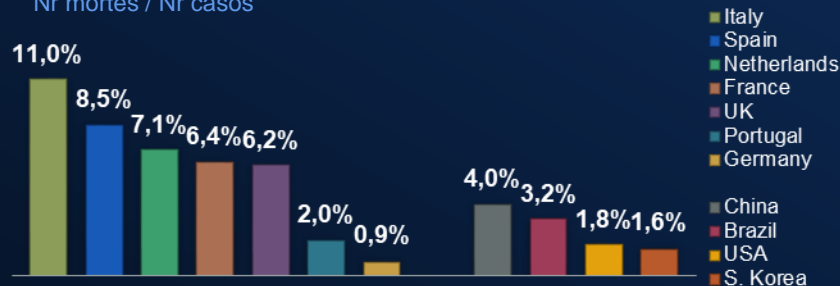
Número total de casos

Europa x China x Brasil x Estados Unidos



% Taxa de fatalidade por país

Nr mortes / Nr casos



Note: A taxa de fatalidade é altamente influenciada pela disponibilidade e critérios de teste.

80%
leves

15%
graves

5%
críticos

Fatos médicos sobre o COVID-19:

- O período de incubação dura 5-6 dias e a transmissão inicia-se normalmente 24 a 48 horas após os primeiros sintomas.
- Um indivíduo infetado pode gerar 2-2.5 infecções secundárias
- A incidência da doença na faixa etária 0-19 anos é baixa. Crianças e jovens parecem ser menos afetados pelo vírus do que adultos e idosos.
- Faixas etárias mais avançadas e pessoas com complicações de saúde prévias têm maior risco de infecção grave.

Evolução epidemiológica:

- +800.000 casos de COVID-19 reportados globalmente.
- +40.000 mortes relacionadas a COVID-19 globalmente.
- + 175 países com casos reportados.
- A fatalidade dos casos reportados na Europa é superior à da China.
- A Europa é atualmente a região com maior número de casos reportados, embora os EUA estejam sofrendo um aumento rápido tornando-se o país com maior número de infecções à data.

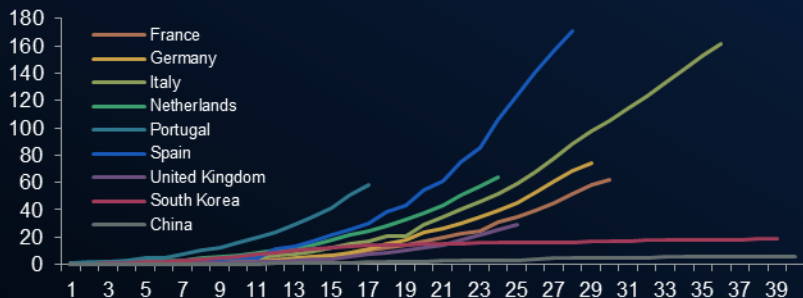
Epidemiologia e respostas estratégicas



Existem mais de 250.000 casos identificados na Europa e a mortalidade vem aumentando, com uma forte aceleração em Espanha e Itália. Demografia, capacidade de teste e preparação do sistema de saúde são fatores críticos.

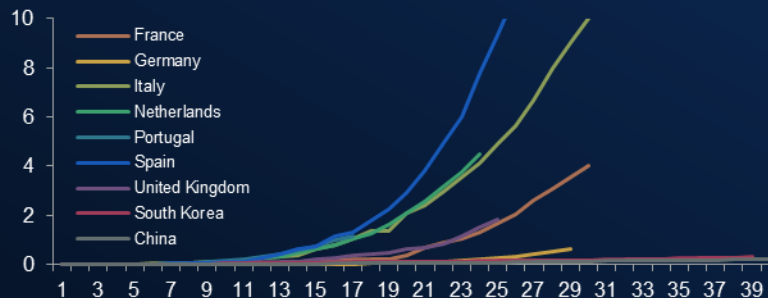
Casos confirmados / 100k habitantes

Dia 1 = 100 casos



Mortes / 100k habitantes

Dia 1=100 casos



- Itália, Espanha e Alemanha são os países da União Europeia com a situação mais grave de contaminação atualmente.
- Holanda, Reino Unido e Portugal encontram-se em um estágio mais inicial da epidemia.
- Itália tem o maior percentual de infectados, mas o percentual de infecção em Espanha tem aumentado mais rapidamente.
- Os países da Europa têm vindo a apresentar um maior número de contaminações por habitante do que a China ou Coreia do Sul.

- A taxa de aumento da mortalidade nos países Europeus tem se mostrado superior à dos países do leste Asiático.
- A taxa de mortalidade na Holanda é inferior à da Itália e Espanha, mas tem apresentado uma tendência de crescimento similar.
- Alemanha é o país com menor taxa de mortalidade por habitante relativamente aos restantes países Europeus.
- É essencial entender a extensão e gravidade das consequências humanas de forma a poder entender o impacto potencial das medidas tomadas para contenção da pandemia.

Epidemiologia e respostas estratégicas



Diferentes países têm diferentes níveis de preparação da infraestrutura médica para atender o crescente número de pacientes, mas existem também diferenças significativas em termos demográficos. É essencial entender os fatores que influenciam a evolução da pandemia de forma a conseguir avaliar as potenciais consequências futuras.

Avaliando o nível de preparação dos países:

- Um fator crítico para a resposta eficaz à pandemia é a disponibilidade de camas UTI nos hospitais para prestar cuidados intensivos a pacientes graves. Alemanha, Áustria e Bélgica têm o dobro da quantidade de camas de UTI que Itália, Espanha e Reino Unido.
- Equipes médicas têm trabalhado sob condições de pressão extremas nos países mais afetados, então o número de médicos ativos é um fator crítico. Alemanha, Áustria e Suíça parecem ser os países mais bem preparados.
- Investimento em Saúde pode ser usado como *proxy* para avaliar o nível de modernidade e preparação das unidades de saúde dos países. Espanha e Reino Unido parecem estar abaixo dos restantes países Europeus.
- Itália, Portugal e Alemanha têm os mais altos percentuais de população idosa – estes estão entre as principais vítimas da pandemia, o que aumenta o risco de alta mortalidade nestes países.
- Concentração da população em áreas urbanas é um fator que facilita o contágio. Desta forma, países com maior densidade populacional deveriam adotar medidas mais restritas para conter a transmissão.

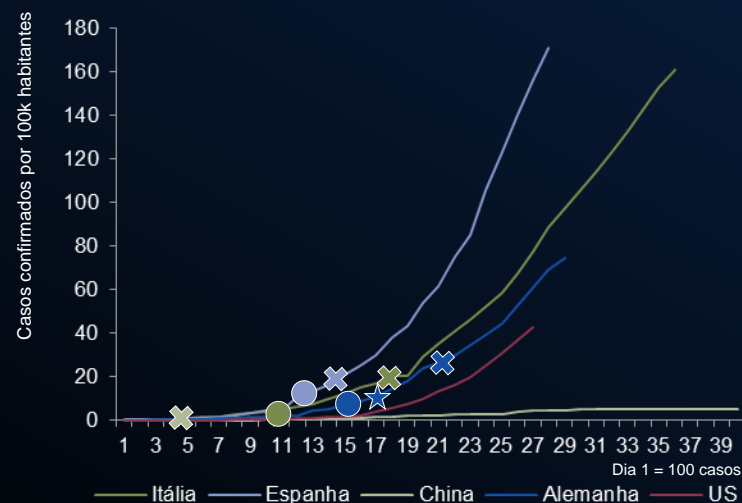
Região	# camas UTI por 100k	Médicos ativos por 100k	% do PIB gasto em Saúde	% população > 65	% população em regiões urbanas
Itália	262,5	399,0	N/D	22,6%	52,7%
Portugal	324,7	N/D	N/D	21,5%	53,0%
Alemanha	601,5	424,9	11,2%	21,4%	57,1%
França	309,0	315,8	11,3%	19,7%	34,8%
Espanha	242,6	387,7	8,9%	19,2%	48,7%
Holanda	292,1	358,2	10,1%	18,9%	85,1%
Bélgica	500,5	308,3	10,3%	18,7%	83,4%
Áustria	544,7	518,3	10,4%	18,7%	24,0%
Suíça	355,6	429,8	N/D	18,3%	-
Reino Unido	211,4	281,1	9,6%	18,2%	-
Noruega	320,0	465,9	N/D	16,9%	12,4%

Epidemiologia e respostas estratégicas

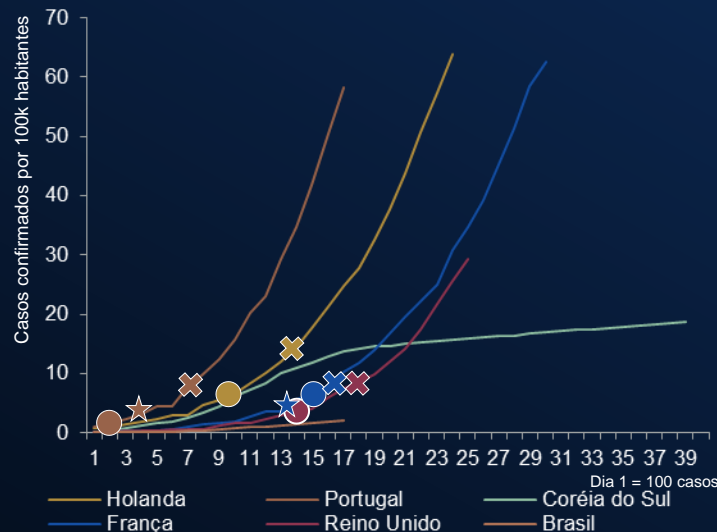


Por todo o mundo, governos têm adotado medidas de contenção como restrições fronteiriças, fechamento de locais públicos e em alguns casos a quarentena total da população. Países como a Coreia do Sul conseguiram controlar o avanço implementando rastreamento de casos, monitoramento de temperatura e testes massivos.

Medidas na Itália, Espanha, Alemanha, China e EUA



Medidas na Holanda, UK, Portugal, França, UK e Brasil



Restrições fronteiras



Fechamento de escolas



Quarentena população



A China implementou rigorosas medidas de quarentena mais cedo do que Itália e Espanha, que implementaram medidas locais ou regionais antes da implementação a nível nacional. Coreia do Sul por outro lado, teve uma abordagem preventiva de teste massivo da população e isolamento efetivo de casos positivos que resultou na redução rápida da transmissão do vírus. O rigor e efetividade das medidas implementadas certamente terá um grande impacto nas consequências econômicas da epidemia.

Epidemiologia e respostas estratégicas

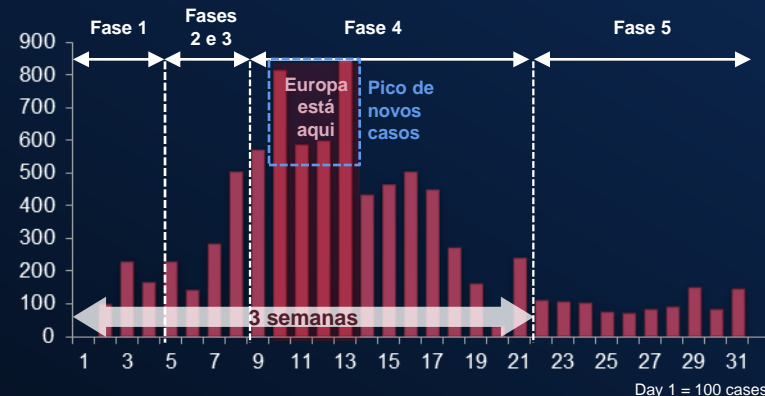


A duração da epidemia pode ser estimada através da análise da curva de novos casos diários após o atingimento do pico. Observando a forma da curva, é possível desenvolver uma estimativa aproximada do impacto esperado.

Após o pico, tipicamente os novos casos diários começam a diminuir, a transmissão fica sob controlo e as restrições mais extremas podem ser gradualmente levantadas. A Coreia do Sul é considerada uma referência no controlo efetivo da epidemia, ainda que não tenha precisado implementar quarentena e encerramento de espaços:

- Inicialmente uma das regiões mais afetadas fora da China, a Coreia do Sul conseguiu conter eficazmente o número de novos casos em 3 semanas.
- As medidas mais eficazes foram a realização massiva de testes para despiste de casos positivos, o rastreamento de contatos e quarentenas e isolamento obrigatórios para casos de infeção.
- A Coreia do Sul provou que a solução passa por ter disciplina, capacidade de execução operacional e cumprimento rigoroso das regras.
 - Se a população for testada massivamente, é possível identificar os casos positivos antes de existirem sintomas reduzindo o contágio.
 - Se a população for educada para identificar sintomas em uma fase inicial, reduz-se a contaminação assintomática.
 - Se a população for efetivamente isolada assim que aparecem sintomas, reduz-se a contaminação sintomática.
 - Se a população for educada para o distanciamento pessoal, uso de máscara e lavagem das mãos, reduz-se a contaminação ao longo de todo o período.

Evolução histórica de novos casos na Coreia do Sul



Fases da evolução da epidemia:

- **Fase 1:** Baixo número de casos de origens externas, baixa transmissão
- **Fase 2:** Número de casos aumenta rapidamente, alta transmissão interna
- **Fase 3:** Governo identifica ameaça, define medidas p/ conter contágio. Populações são alertadas para conter vírus e colocadas em quarentena.
- **Fase 4:** Número novos casos atinge capacidade das unidades médicas
- **Fase 5:** Novos casos diminuem, retorno gradual da atividade econômica

Epidemiologia e respostas estratégicas



As diferentes abordagens e respostas estratégicas por país podem servir como um indicador daquilo que pode ser esperado em termos de progressão e impacto da pandemia na população e economia local.

Estratégias adotadas:

- **A** China e Coreia do Sul foram rápidas e efetivas na implementação de medidas com baixo impacto econômico. Não foram fechadas fronteiras nem obrigatoriamente fechados espaços públicos.
- **B** Países europeus demoraram mais para aumentar a capacidade de unidades UTI e providenciar equipamentos de proteção pessoal para as unidades médicas.
- **C** Medidas de alto impacto econômico foram tomadas pela maior parte dos países Europeus, implementando distanciamento social obrigatório, fechamento de fronteiras e espaços públicos.
- **D** UK e EUA não tomaram medidas imediatas para o fechamento de negócios e espaços públicos.

Maior impacto econômico

Categoria	Medidas	China	Coreia do Sul	Itália	Espanha	França	EUA	UK
Medidas governamentais	• Coordenação central das entidades sanitárias	Sim	Sim	Sim	-	-	Não	Sim
	• Declaração do estado de emergência	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	• Educação da população para práticas higiene	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim
Deteção e isolamento	• Teste intensivo de casos suspeitos	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Não	Sim
	• Estações de teste "drive-in"	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
	• Apps móveis para rastrear interações	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
	• Checks de temperatura (aeroportos, estações)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	• Isolamento de casos positivos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	• Quarentena voluntária recomendada	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	• Desinfecção de ruas e transportes	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Descontaminação	• Aumento de capacidade de unidades UTI	Sim	-	Não	Não	Não	Não	Não
Sistema de Saúde	• Fornecimento extra de máscaras, álcool-gel	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
	• Distanciamento social de idosos e em-risco	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Distanciamento Social	• Trabalho remoto recomendado	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	• Declaração de propósito para saídas	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Medidas Econômicas	• Postergação de pagamentos de contas	-	Não	-	Sim	-	Sim	Não
	• Licença médica estendida prob. respiratórios	-	-	Sim	-	-	Não	Não
Fechamento de fronteiras	• Restringir viagens não-essenciais	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
	• Fechamento de fronteiras	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Encerramento de espaços públicos	• Fechamento de escolas públicas	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
	• Fechamento de igrejas	-	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	• Fechamento de bares e discotecas	-	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	• Fechamento de negócios não-essenciais	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
	• Fechamento de espaços públicos	-	-	-	-	-	-	-

01.

**Epidemiologia
e respostas
estratégicas**

02.

**Potenciais
cenários**

03.

**Impactos
econômicos
e sociais**

04.

**Contingenciando
os impactos e
planejando a
retomada**

Potenciais cenários – Progressão otimista



Crescimento de novos casos nos países Europeus esperado até meio de Abril. Assumindo que as medidas são efetivas, transmissão começa a diminuir e a taxa de fatalidade é controlada utilizando os tratamentos disponíveis.

Progressão otimista - contaminação contida, pico antecipado, baixo % da população infetada

Medidas de contenção:

- **Cumprimento eficaz** das recomendações da OMS (e.g. distanciamento social, higiene)
- **Fechamento de fronteiras** antecipado e efetivo
- Eventos, escolas, escritórios e locais públicos em **lockdown**
- **Testes massivos** e controle de temperatura em pontos críticos
- **Rastreamento** de casos positivos para reduzir contaminação

Fatores externos:

- **Investigação de tratamentos** é bem-sucedida (e.g. hidroxicloroquina)
- Vírus apresenta efeito de **sazonalidade positivo**

Impacto epidemiológico:

- Redução da transmissão pessoal é rápida e efetiva
- Pico de novos casos ocorre a meio de Abril
- Quarentena de população de baixo-risco é liberada a meio de Maio
- Retorno gradual às atividades normais em Junho, com espaços públicos e fronteiras reabrindo

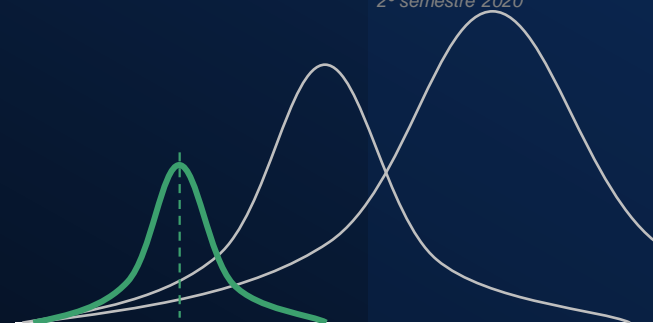
Implicações econômicas:

- Lockdown < 3 meses
- Choque de demanda até Junho
- Q2 gravemente afetado, Q3 começa recuperação

Pico do número de novos casos

Ilustrativo

2º semestre 2020



Exemplo de alavancas econômicas a analisar:

- Prazo de recebimento
- Gestão dos níveis de estoque
- Despesas não finalísticas

Potenciais cenários – Transmissão contínua



O vírus é transmitido a uma porção maior da população devido a medidas atrasadas ou inefetivas, não atingindo o pico antes de Maio-Junho. Tratamentos não são efetivos e o lockdown precisa ser mantido por um período maior.

Transmissão contínua – alta contaminação atrasa o pico, maior % da população infetada

Medidas de contenção:

- **Cumprimento ineficaz** das recomendações da OMS (e.g. distanciamento social, higiene)
- **Fechamento de fronteiras** antecipado e efetivo
- Eventos, escolas, escritórios e locais públicos - **lockdown tardio**
- **Capacidade de teste** limitada e sem controlo de temperatura
- **Sem rastreamento** de casos positivos para reduzir contaminação

Fatores externos:

- **Investigação de tratamentos é demorada** ou inefetiva (e.g. hidroxicloroquina)
- Vírus apresenta efeito de **sazonalidade positivo**

Impacto epidemiológico:

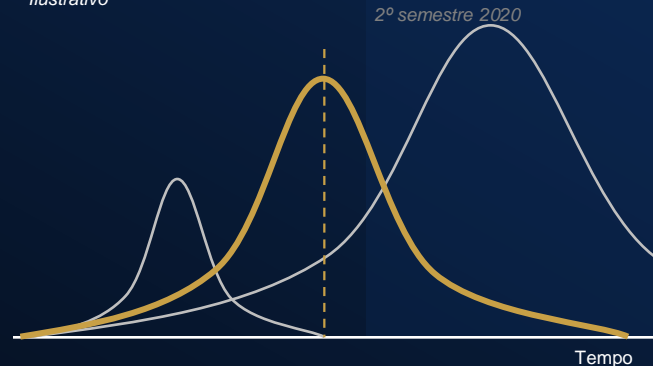
- Redução lenta da transmissão atrasa o pico de contágio
- Novos casos atingem pico em Maio-Junho
- Lockdown da população não é liberado antes do final do verão
- Retorno gradual às atividades normais em Setembro com espaços públicos e fronteiras reabrindo

Implicações econômicas:

- Lockdown de 3-5 meses
- Choque de demanda até Setembro
- Q2 e Q3 gravemente afetados

Pico do número de novos casos

Ilustrativo



Exemplo de alavancas econômicas a analisar:

- Estrutura de dívida de curto-prazo
- Política comercial e de descontos
- Força de trabalho terceirizada

Potenciais cenários – Longa recuperação



Cenário pessimista: medidas de contenção inefetivas, capacidade de teste insuficiente, sem efeito sazonal e sem tratamento disponível. Alta mortalidade, controle de fronteiras e lockdown não liberados até perto do final do ano.

Longa recuperação – baixo esforço de contenção, pico prolongado, alto % da população infetada

Medidas de contenção:

- **Baixo cumprimento** das recomendações da OMS (e.g. distanciamento social, higiene)
- **Fechamento de fronteiras** atrasado ou inexistente
- Eventos, escolas, escritórios e locais públicos - **lockdown tardio**
- **Capacidade de teste** limitada e sem controlo de temperatura
- **Sem rastreamento** de casos positivos para reduzir contaminação

Fatores externos:

- **Investigação de tratamentos é demorada** ou inefetiva (e.g. hidroxicloroquina)
- Vírus apresenta efeito de **sazonalidade negativo**

Impacto epidemiológico:

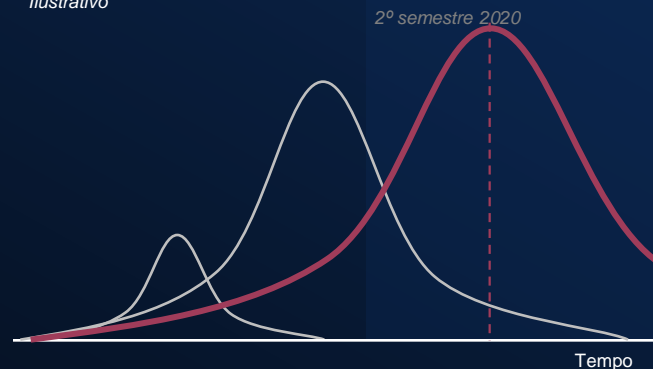
- Alto nível de contaminação afeta uma grande parte da população
- Pico de novos casos após Junho
- Lockdown da população não é liberado até perto do final do ano
- Forte disrupção de hábitos sociais e população altamente afetada

Implicações econômicas:

- Lockdown > 5 meses
- Disrupção massiva de cadeias de suprimentos
- Q3 e Q4 fortemente afetados, impacto estende-se até 2021

Pico do número de novos casos

Ilustrativo



Exemplo de alavancas econômicas a analisar:

- Estrutura de dívida de longo-prazo
- Liquidação de ativos não-finalísticos
- Política de distribuição de dividendos
- Estrutura organizacional

01.

Epidemiologia
e respostas
estratégicas

02.

Potenciais
cenários

03.

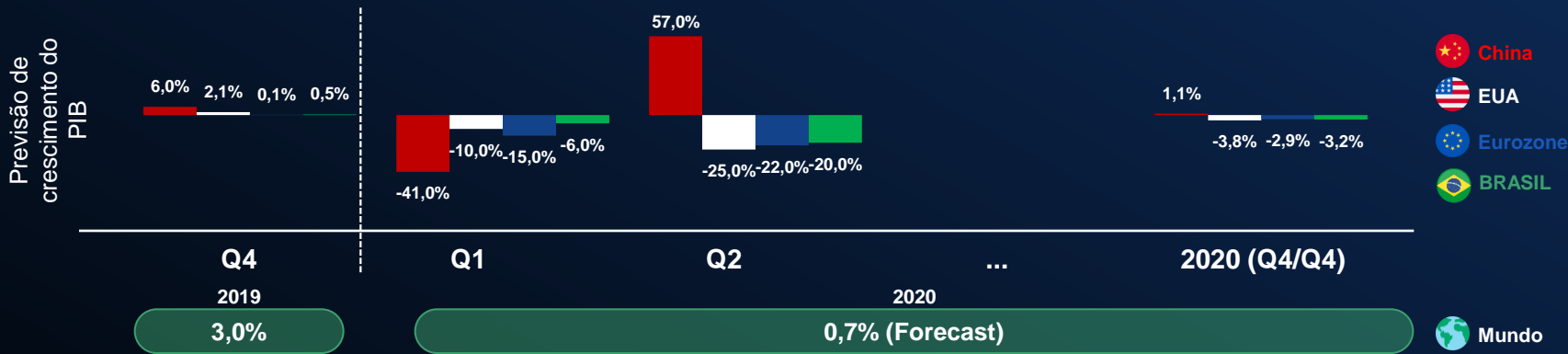
Impactos
econômicos
e sociais

04.

Contingenciando
os impactos e
planejando a
retomada

Impacto econômico – Previsão de queda do PIB

O choque de demanda terá um impacto de larga escala nas economias da Europa e Estados Unidos no Q2, com as economias asiáticas iniciando a sua recuperação. A maioria das projeções econômicas antecipam uma recessão em 2020.



- Projeções preliminares mostram um impacto significativo com uma queda do PIB nas maiores economias mundiais.
- Caso o COVID-19 siga o efeito das epidemia de MERS e SARS, é esperada uma recuperação a partir do Q3 2020.
- Apesar da expectativa de recuperação no Q3, as projeções atuais prevêm EU e EUA entrando em recessão no final de 2020, enquanto para a China é esperado o menor crescimento do PIB dos últimos 25 anos (+1,1%).

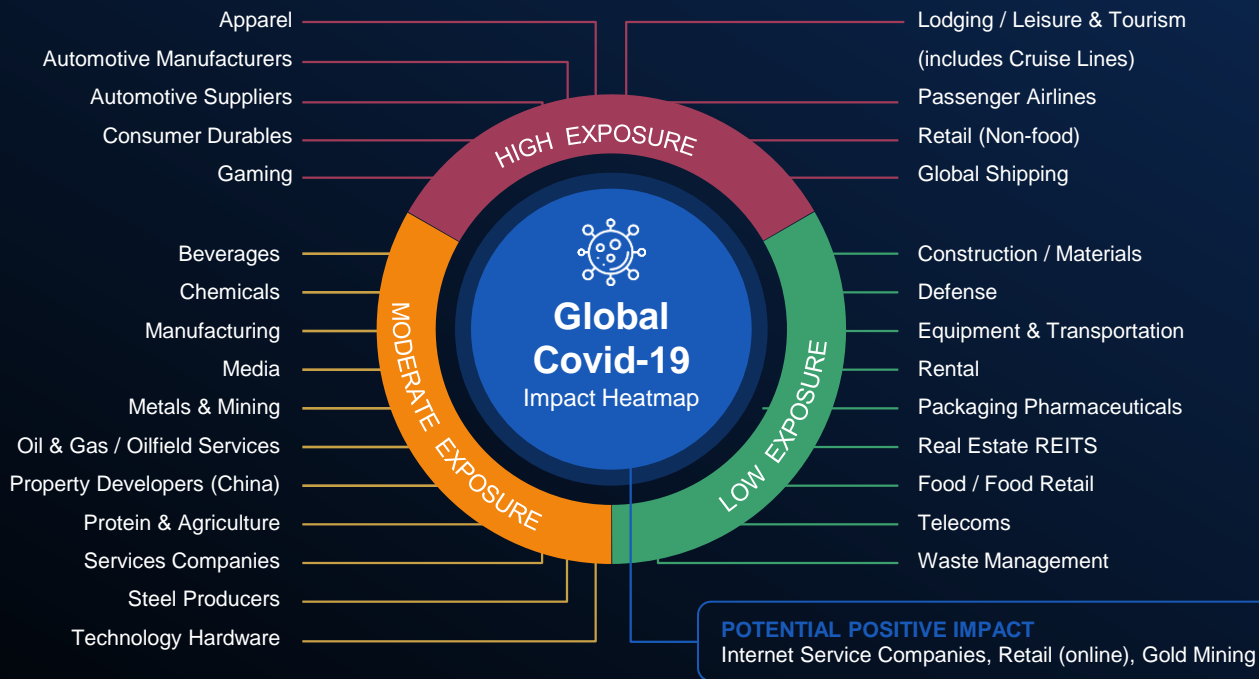


Fonte: National Bureau of Statistics China, US census Bureau, Eurostat, Goldman Sachs, JP Morgan, Deutsche Bank

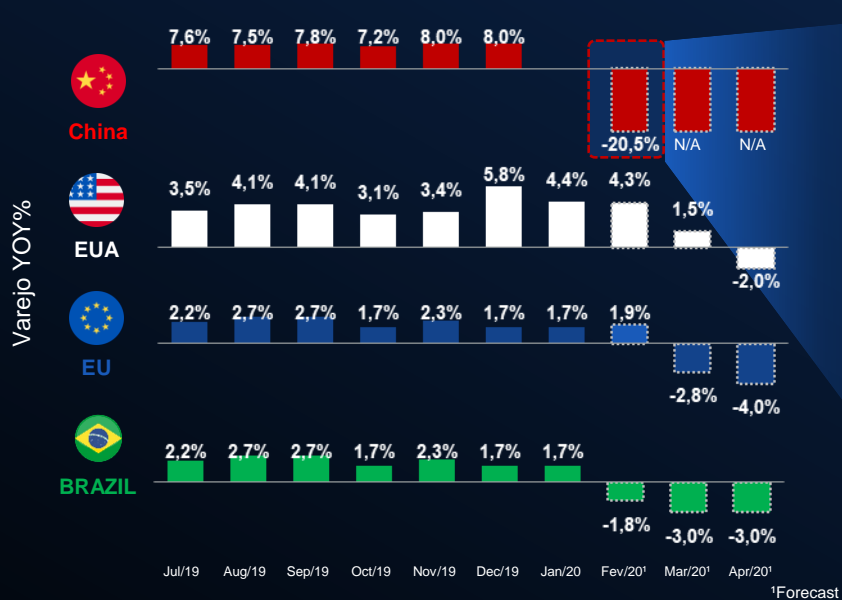
Impacto econômico – Segmentos

A exposição a impactos negativos é altamente dependente do setor. Linhas aéreas, varejo, turismo e alguns tipos de produção industrial estão entre os segmentos mais afetados, para os quais ações de mitigação de riscos são críticas.

Global Coronavirus Impact



Impacto econômico – Varejo

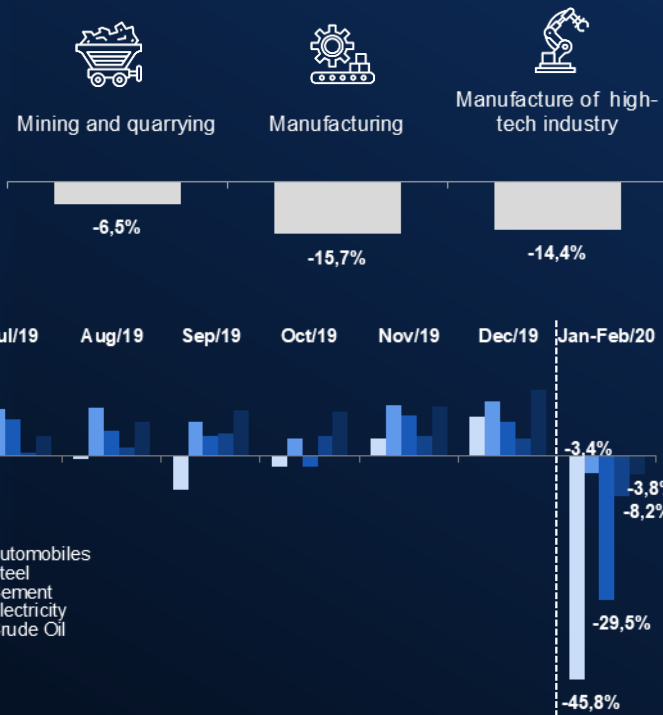
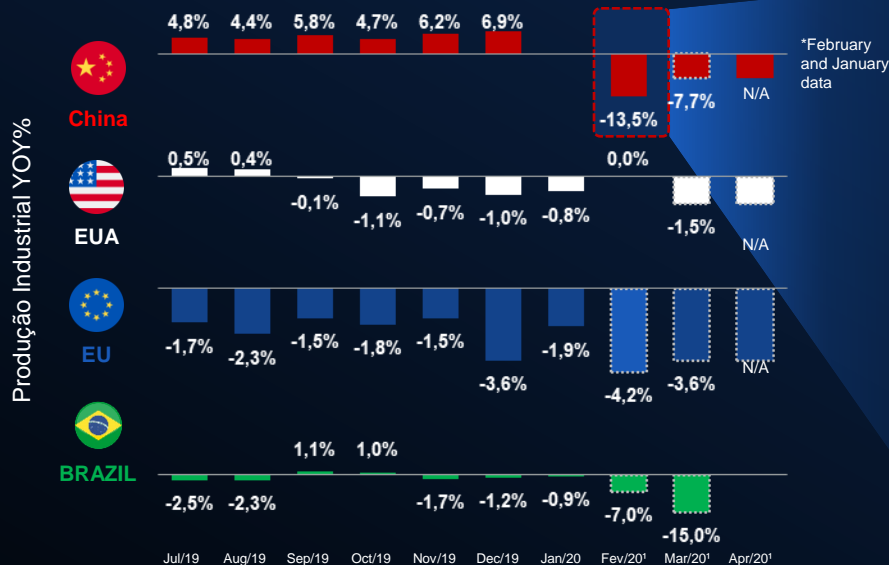


- É esperado um impacto significativo no Varejo da EU e EUA em Março e Abril devido ao efeito retardado do choque de demanda.
- Considerando as últimas notícias de desaceleração da China, nos próximos meses será possível analisar o comportamento da curva de demanda: estabilização rápida, estabilização a médio-prazo ou estabilização a longo-prazo com perda de perpetuidade.



Δ Vendas de consumer goods Jan-Feb 2020 (YOY)

Impacto econômico – Produção Industrial



Δ Industrial production in Jul 2019-feb 2020 (YOY)

- Apesar do crescimento positivo apresentado pela China no Q4 2019, os resultados de Fev/20 apresentaram uma queda significativa.
- EUA e EU vêm apresentando sinais claros de abrandamento no Q4, com as projeções em 2020 apresentando a mesma tendência de queda.
- Como no Varejo, é esperado um forte impacto negativo nos resultados de produção industrial de Março e Abril de todos os mercados.

Impacto econômico – Fluxo de caixa



Um fluxo de caixa saudável é o principal requisito para navegar a crise nos próximos meses. O primeiro passo é quebrar os seus componentes em uma árvore de indicadores para analisar as diferentes relações de causa-efeito.



Receita

Volume:

- Queda do consumo não-essencial devido à redução de circulação e lockdown da população (e.g. turismo, restaurantes, shoppings, etc.)
- Redução no volume de vendas (cancelado ou atrasado) devido a uma diminuição do poder de compra de clientes insolventes.

Preço:

- Perda de competitividade devido a excedente de oferta no mercado após o choque de demanda (i.e. afetando a estratégia de pricing)
- Arbitragem de preços com competidores que retornaram ao normal e estão praticando preços mais baixos (e.g. fabricantes asiáticos)

Custos

- Centralização geográfica de fornecedores criando desequilíbrio de preços
- Volatilidade do preço das commodities devido a choques de oferta/demanda
- Indisponibilidade de matéria-prima aumentando o custo unitário de produção (e.g. fornecedores com produção interrompida)
- Tempo ocioso de máquinas aumentando o custo de produção
- Custos não recuperáveis com serviços pagos previamente (e.g. contratos de logística inativos)

Impacto econômico – Fluxo de caixa



Despesas devem ser reavaliadas para maximizar liquidez, com foco especial em despesas não-finalísticas. Alguns frameworks para suportar este exercício são explicados em maior detalhe na próxima seção deste documento.

Indicador principal	1º Nível de desdobramento	2º Nível de desdobramento	3º Nível de desdobramento	O que deve ser analisado?	Impacto esperado?	Esforço necessário?
Fluxo de caixa	EBTDA	Receita	Despesas de pessoal	Despesas evitáveis	Baixo	Alto
	Δ Capital de Giro Líquido	Custos	Viagens e entretenimento	Despesas evitáveis	Baixo	Baixo
	Investimentos	Despesas	Despesas Adm	Despesas evitáveis	Baixo	Alto
	Variação de dívida	Resultado financeiro	Marketing e Vendas	Despesas evitáveis	Baixo	Baixo
	Dividendos pagos		Serviços Profissionais	Despesas evitáveis	Baixo	Baixo
			TI	Despesas evitáveis	Baixo	Alto

Despesas e pessoal

- Potencial redução de produtividade devido a ineficiência do trabalho remoto
- Interrupção de processos ou projetos existentes, criando necessidade de ajustes ou redistribuição de FTE

Despesas Adm

- Impacto positivo devido à redução de consumo de utilidades

Serviços profissionais

- Potencial necessidade de terceirizar processos internos devido a limitações impostas pelo lockdown

Viagens e entreteniment

- Potencial impacto positivo devido a redução de despesas com logística
- Custos não recuperáveis com eventos, viagens ou conferências planejadas

Marketing e Vendas

- Deterioração da eficácia de campanhas de marketing (e.g. custo por lead, win rate, retenção)
- Potencial aumento de despesas com vendas devido à expansão para novas plataformas e canais de venda online (e.g. e-commerce ads)

TI

- Custos adicionais devido à ativação de infraestrutura e licenças de software para trabalho remoto
- Sobrecarga da capacidade do time de TI para atender solicitações remotas

Impacto econômico – Fluxo de caixa



Alta volatilidade do ciclo de conversão de caixa deve ser esperada devido a disrupções imprevistas de oferta e demanda. É essencial reforçar o bom gerenciamento deste ciclo para maximizar o capital de giro disponível.



Prazo de recebimento

- Pagamentos de clientes atrasados (ou cancelados) devido a situações de dificuldades financeiras
- Deterioração do perfil de crédito de clientes
- Sobrecarga do time de cobranças devido a volume atípico de dívidas pendentes

Prazo de pagamento

- Perda de flexibilidade para negociação de prazos de pagamento a fornecedores
- Deterioração do relacionamento com fornecedores devido à incapacidade de cumprimento das obrigações no prazo

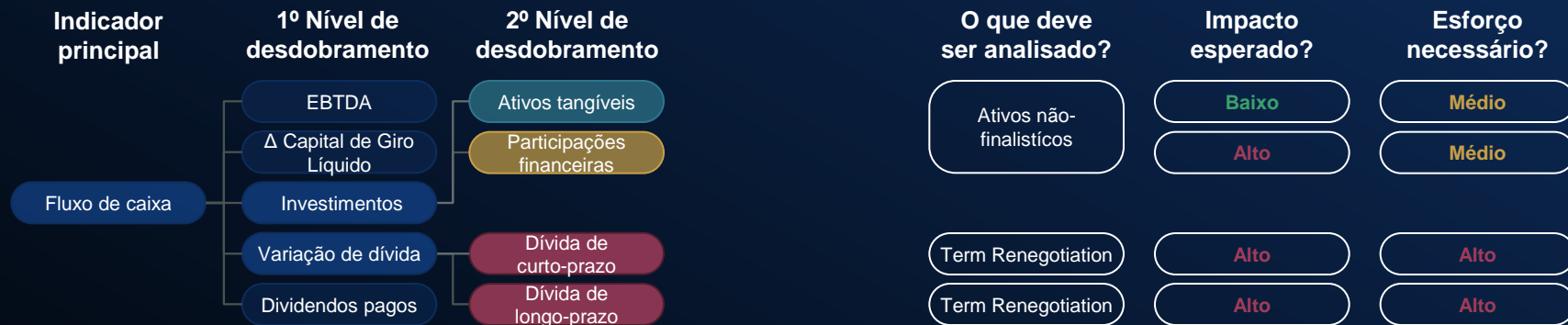
Prazo de estocagem

- Aumento significativo nos níveis de estoque devido a choque de demanda (baixo volume de vendas)
- Aumento nos custos de estocagem devido à existência de excedentes não planejados
- Custos não recuperáveis com itens não-vendidos (e.g. itens perecíveis)

Impacto econômico – Fluxo de caixa



Caso o ciclo operacional seja impactado, é essencial analisar também as alavancas financeiras. O fluxo de caixa pode ser melhorado aproveitando oportunidades de renegociação de dívida ou revisão da estrutura de capital.



Ativos tangíveis

- Impacto negativo de curto-prazo na valoração dos ativos tangíveis devido a baixa liquidez do mercado
- Desvalorização de curto prazo no mercado imobiliário
- Potencial necessidade de liquidar ativos com desconto p/ financiar custos operacionais

Participações financeiras

- Potenciais perdas de capital no curto-prazo devido a desvalorização de participações em capital de outras empresas (e.g. ações)

Dívida de curto-prazo / longo-prazo

- Potencial impacto no índice de liquidez devido ao consumo de posições de caixa para financiamento de custos operacionais
- Potencial aumento do índice de alavancagem devido à queda esperada em EBITDA
- Potenciais alterações da classificação de crédito devido a deterioração das condições financeiras da companhia
- Impacto da flutuação da taxa de câmbio na dívida estrangeira
- Redução das taxas de juro pode ser uma oportunidade para renegociação de dívida

Impactos em Pessoal



Além dos impactos econômicos, existem consequências para os funcionários que precisam ser consideradas:



Saúde, bem-estar mental e segurança dos funcionários

Providenciar diretrizes claras alinhadas com os especialistas

- Existem políticas claras de proteção do staff, especialmente para as operações críticas?
- Existem condições especiais para staff considerado grupo de risco? Eles se sentem em segurança?



Restrições à movimentação local e internacional

Priorizar e habilitar funcionários para trabalho à distância

- Como repensar e reorganizar a parte da operação que é impactada por restrições de logística?
- Existem as condições de infraestrutura de TI necessárias para habilitar o trabalho remoto?



Novos desafios na partilha de informações

Definir princípios claros para estabelecer uma estratégia de comunicação efetiva

- Como as restrições de movimentação impactam a partilha de informação com clientes/fornecedores?
- Como as rotinas de governança devem se adaptar a um novo modelo para maximizar a efetividade?



Força de trabalho ociosa devido a interrupções temporárias de serviços ou processos

Avaliar, treinar, priorizar e redistribuir a força de trabalho promovendo o engajamento

- Houve interrupção de alguns serviços ou processos? Existem funcionários em ociosidade?
- Existem oportunidades para treinamento, rotatividade ou realocação de FTEs ociosos?



Estabilidade financeira dos funcionários

Preparar plano de ação para mitigar impactos na remuneração de funcionários

- Os funcionários se sentem inseguros de como a crise impactará a sua estabilidade financeira?
- Existe um plano de ação para implementar medidas alternativas para diminuir os impactos?

01.
Epidemiologia
e respostas
estratégicas

02.
Potenciais
cenários

03.
Impactos
econômicos
e sociais

04.
Contingenciando
os impactos e
planejando a
retomada

Como abordar a crise



Nossa experiência mostra que uma resposta coordenada de iniciativas de curto prazo, que garantam a sobrevivência no período de crise, associada ao planejamento estruturante do período pós-crise permite às organizações resistir à turbulência e aproveitar oportunidades de longo-prazo



1 Definindo a Governança

Criação de grupos de trabalho multidisciplinares responsáveis pelo planejamento e coordenação dos esforços de resposta à crise

2 Executando Ações de Contingência

Análise dos impactos em temáticas críticas e execução de iniciativas para responder à crise no prazo imediato, garantindo a sobrevivência da organização

3 Planejando o Pós-Crise





Preparação para a retomada no período pós-crise, realizando ajustes à nova realidade, garantindo a competitividade e capturando novas oportunidades

Estrutura de Governança

Criação de um comitê central

O cenário de crise global exige atenção imediata dos gestores e a criação de uma estrutura de governança sólida para o período permite às organizações responder de maneira ágil e precisa aos desafios, mantendo os esforços de toda organização alinhados na mesma direção estratégica

Esta crise demanda atenção total dos líderes

-  Situação emergencial e de baixa previsibilidade
-  Pode causar impactos sem precedentes
-  Necessidade de respostas rápidas e de forma coordenada
-  Grupo multidisciplinar de 3 a 6 pessoas

Identificação de temáticas críticas

Para garantir o alinhamento estratégico da organização é fundamental identificar rapidamente as pressões dominantes e temáticas críticas no contexto

Pressões dominantes geradas pela crise



Estrutura de Governança

Estruturação de comitês multidisciplinares

Comitês multidisciplinares devem ser estruturados em diferentes dimensões para abordar cada uma das temáticas críticas

<Exemplo Proposto>



Definição do formato de atuação



Rotinas de trabalho

- Frequência de reuniões
- Pauta das reuniões
- Papel de cada participante



Fluxo decisório e de validação

- Ágil, Claro e Objetivo
- Dentro do comitê
- Áreas impactadas
- Comitê central



Estratégia de comunicação

- Mensagem/Tema
- Frequência
- Público Alvo
- Canais/Formato

Definição de KPIs para cada comitê

O desdobramento da estratégia em objetivos específicos permite o acompanhamento da efetividade das iniciativas propostas e indica a necessidade de correção do curso de ação

Comitê	Supermercados	Restaurantes	Hospitais
	<ul style="list-style-type: none">• Ruptura por falta de produtos• Ruptura por problemas de distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Saldo em caixa• Vendas por delivery	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de ocupação de leitos
	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade do sistema	<ul style="list-style-type: none">• Atraso em entregas	<ul style="list-style-type: none">• Tempo médio de espera
	<ul style="list-style-type: none">• Qtde funcionários com sintomas• Absenteísmo	<ul style="list-style-type: none">• Qtde funcionários com sintomas• Absenteísmo	<ul style="list-style-type: none">• Qtde funcionários com sintomas• Absenteísmo
	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação de clientes• Venda em horários alternativos	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação de clientes• Refeições doadas	<ul style="list-style-type: none">• ...

<Exemplo não-exaustivo>

Definição de Objetivos Específicos

Cada comitê deve ter definidos seus principais objetivos para o período imediato e pós-crise de acordo com as diretrizes estratégicas traçadas pelo comitê central

<Exemplo não-exaustivo>

Financeiro

- Reforçar controle de caixa
- Priorizar vendas
- Revisão das despesas
- Intensificar processo de cobrança
- Ajustar estoque
- Negociar com fornecedores
- Rever perfil da dívida
- Realizar desinvestimentos



Processos e Operações

- Focar em processos e funções chave
- Intensificar operação em processos / áreas críticas
- Readequar processos chave
- Suspender ou reduzir atividades não aplicáveis ao momento
- Monitorar fatores externos para ajuste da operação
- Redistribuir a força de trabalho
- Treinar e monitorar performance de novos executores



Força de Trabalho

- Garantir a proteção dos funcionários
- Estabelecer canal de comunicação efetivo
- Obter comprometimento e dar accountability aos executivos
- Ajustar formato de trabalho
- Rever jornadas e férias



Cientes e Sociedade

- Promover interação customizada com clientes, priorizando se necessário
- Posicionar-se frente à sociedade
- Contribuir, quando possível



Importante: Os comitês específicos precisam estar alinhados em relação aos cenários.

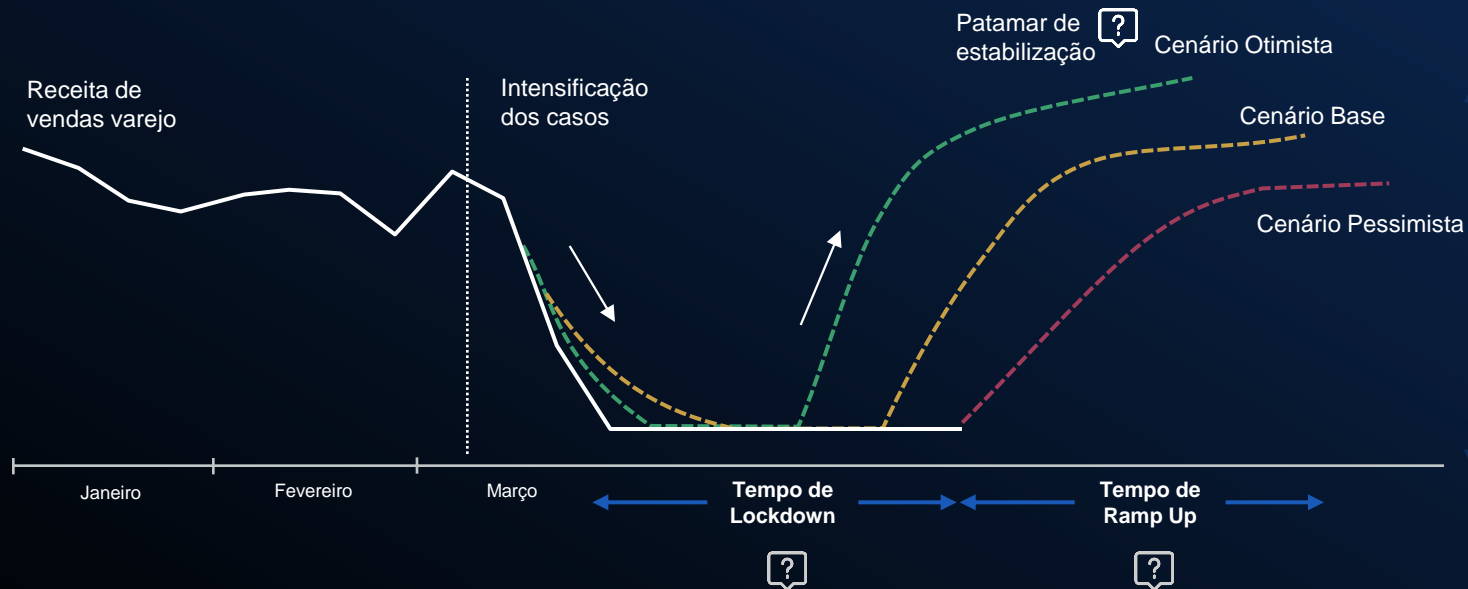
Análise de Cenários e Impactos



Para fundamentar as iniciativas, deve-se analisar potenciais cenários e seus respectivos impactos de forma que, uma vez confirmados seus gatilhos, seja possível acionar iniciativas de resposta rápidas

Possíveis cenários – Receitas no varejo

<Exemplo Ilustrativo>



Respondendo Questões Chave



Questões chave devem ser analisadas em cada uma das dimensões, permitindo a proposição de iniciativas específicas. Baseado na experiência de clientes da Falconi, algumas linhas iniciais são propostas para este exercício

<Exemplo não-exaustivo>

Dimensões

Questões Chave



Financeiro

- O risco de recebimento junto aos clientes está mapeado e tratado?
- A empresa conhece os gastos prioritários e estão sendo revistos e ajustados?
- Foram iniciadas renegociações das condições de pagamento (fornecedores, banco, etc)?
- Os níveis de estoque, giro e riscos de rupturas foram revisados e o impacto no caixa foi avaliado?



Processos e Operações

- Foi mapeado e definido o direcionamento de cada processo
- A distribuição dos recursos foi ajustada para atividades prioritárias
- Foram revistos os níveis de serviços de processos prioritários?



Força de Trabalho

- Estão sendo estruturados e executados treinamentos remotos para os funcionários?
- Foi criado um programa de monitoramento de saúde?
- Existe alguma iniciativa para reduzir o estresse e aumentar o moral?
- Foi reavaliada a jornada de trabalho e política de férias?



Clientes e Sociedade

- Foram estabelecidas ações para fortalecimento de parcerias e retenção dos clientes?
- Foram avaliadas e executados ajustes na linhas de produtos/serviços e seus canais?
- Foram identificadas ações que a empresa pode tomar para contribuição e benefício da sociedade?

Identificação de Oportunidades



Com base nos objetivos e cenários mapeadas, análises ágeis devem ser conduzidas para identificar oportunidades com foco no contingenciamento



Processos e Operações

Profundidade analítica

↓ Custos Operacionais

↓ Tempo de serviço

↑ Compliance e **segurança**

Questões Chave

- Os recursos alocados a atividades que não agregam valor no contexto atual foram redistribuídos?
- É possível realizar o que é executado de forma mais eficiente?
- Existe uma maneira mais simples de trabalhar sem impactar a qualidade?

Os recursos alocados a atividades que não agregam valor no contexto atual foram redistribuídos?

Passos recomendados:

- 1- Definir objetivo para cada processo
- 2- Mapear distribuição atual de FTEs (quando necessário)
- 3- Identificar novas atividades exigidas
- 4- Definir nova distribuição de FTE
- 5- Treinar em novas atividades
- 6- Verificar o desempenho (Função de supervisão)

Revisar Objetivos

- Gerir o Estoque
- Gerir Contratos
- Gerenciar Fornecedores
- Gerir Pagamentos
- Controlar férias
- Gerir desligamentos
- Gerir licenças temporárias
- ...

Suspender

- Gerir eventos
- Gerir o recrutamento
- Gerir a frota
- Gerir viagens
- ...

Intensificar a operação

- Gerir a operação de canais remotos
- Gerir a comunicação interna
- Gerir as contas a receber
- Gerir o conhecimento
- ...

Reduzir Esforços

- ...

Redução Natural

- ...

Manutenção

- ...

OBZ Digital

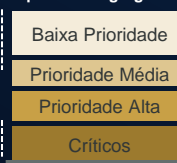


Software de suporte a análise de produtividade, preço e consume, estrutura organizacional, redistribuição de FTEs, entre outros...

Atividades menos relevantes e de menor valor-agregado

Atividades críticas para operação da organização

Gastos Ranqueados por valor-agregado



Processos

Menos importantes

Suspender ou eliminar

Reestruturar/Simplificar

Mais importantes

Execução e Acompanhamento

Algumas boas práticas podem ajudar a garantir a execução e efetividade das iniciativas planejadas.

Para a implementação de um fluxo de decisão ágil é recomendável a criação de uma governança bem estruturada e composta de comitês específicos promovendo não só a assertividade na tomada de decisão mas também facilitando a comunicação

Comunicação das ações para as áreas impactadas

seguindo o fluxo decisório

Fechamento de lojas em uma região

Contratos de aluguel renegociados?

Pessoas redirecionadas?

Estoque transferido?

Ajustes logísticos?

Deve-se garantir que os resultados das iniciativas sejam medidos, gerenciados, monitorados e ajustados de forma tempestiva. O objetivo é aumentar a taxa de sucesso, com controle mais efetivo de requisitos, prazos, custos, recursos e qualidade.

Controle das ações



Status de execução



Gestão da Efetividade



Ações corretivas em relação ao plano original

A priorização de iniciativas deve levar em conta as premissas e objetivos fundamentais que cada comitê instituir como foco de sua atuação. Quanto maior a contribuição da iniciativa no atingimento destes objetivos, maior deve ser o foco em sua execução, levando em conta os impactos em outras dimensões da organização.

Ajuste do portfólio de projetos e ações estruturantes



Extinção



Postergação



Repriorização



Aceleração

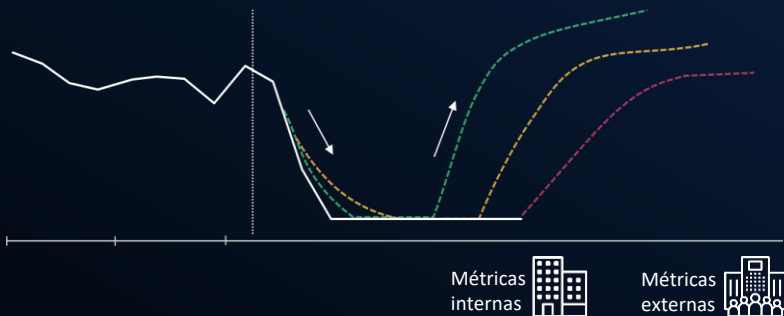


Manutenção

Planejamento para o pós- crise

Para minimizar os impactos e garantir a competitividade no novo contexto pós- crise é importante que todos os níveis do sistema de gestão sejam reavaliados, desde a revisão do plano estratégico atualizado com novos cenários e tendências até a revisão das rotinas operacionais e novas formas de trabalho.

Identificação de métricas proativas que indiquem retomada



Mapear as oportunidades advindas da crise e da mudança do cenário competitivo

Mudanças de comportamento



Cliente



Organização



Mercado

Ajuste dos objetivos/metap originalmente previstos e elaboração do plano de ação de volta a normalidade

ESTRATÉGICO

Ajustar e comunicar o realinhamento da estratégia

TÁTICO

Revisão do orçamento
Revisão das metas desdobradas
Melhoria dos processos
Gestão dos projetos

OPERACIONAL

Revisar as rotinas comerciais, operacionais e de suporte

Ações:

- Ajuste de canais de vendas
- Desenvolvimento de produtos
- Otimização de gastos
- Redução de despesas
- Melhoria processos de abastecimento
- Contratar pessoas
- Ajustar sistemas de treinamento
- (...)

Reflexões sobre o cenário pós-crise



O mundo passará por transformações profundas mesmo após o controle da pandemia, o que obrigará as organizações a avaliar estas mudanças identificando as tendências em curso que irão moldar o futuro.



Lições aprendidas sobre o que é importante preservar:

1. Abertura para inovação e flexibilidade para a mudança de cenários
2. Bom ambiente de trabalho e valor para os funcionários
3. Performance econômica e financeira saudável
4. Promoção da cidadania, responsabilidade social e ambiental
5. Boa governança, estratégia clara e transparência na comunicação



Quais as questões que você deveria estar se perguntando para a preparação dos próximos passos?

Reflexões sobre o cenário pós-crise



Produtividade & hábitos de trabalho

- Que tipo de organizações passarão a valorizar menos a presença física no escritório?
- Para que tipo de funções/posições existirá um aumento significativo no trabalho remoto?
- Como garantir a produtividade dos colaboradores com atuação remota?
- Haverá necessidade de reorganização dos espaços físicos de trabalho (reconfiguração ou rotação)?
- Surgirá uma maior demanda por espaços adequados para home-office e co-working?

Mobilidade

- Existirá uma redução perceptível no trânsito rodoviário e deslocamentos diários?
- Que regiões terão um aumento de demanda por imobiliário (e.g. for a do centro das cidades)?
- Existirá uma redução significativa nas viagens de negócio não-essenciais?
- Existirá uma quebra de demanda no turismo para destinos remotos (e.g. baixa infraestrutura)?

Saúde

- Existe a possibilidade de se criar um excedente de recursos médicos após este evento inesperado?
- Existirá um reforço da tendência para entrega de produtos farmacêuticos ao domicílio?
- Surgirá uma nova demanda para serviços médicos remotos (e.g. psicólogos, clínicos)?
- Como as organizações irão reagir ao aumento da preocupação com a cobertura de seguros de saúde?
- Existirá uma demanda adicional por serviços/produtos de bem-estar mental e psicológico?

Práticas de negócios

- Será necessário rever as diretrizes de reserva de liquidez para eventos inesperados?
- Como reduzir a exposição a eventuais interrupções da cadeia de suprimentos (e.g. diversificação, redundância)?
- Como serão impactadas as práticas de contratação (e.g. necessidade de maior flexibilidade face a demanda volátil)?
- Existirá um aumento significativo de demanda por investimento em infraestrutura digital/telecom?
- Existirá tendência de maior conscientização ambiental e responsabilidade social corporativa?
- Serão necessários novos regimes regulatórios para controle de capital de instituições financeiras?

Comportamento do consumidor

- Existirá um aumento sustentado nos serviços de entrega ao domicílio para refeições, e-commerce geral?
- Existirá uma Ascensão de serviços de entrega ao domicílio para produtos alimentares e farmacêuticos?
- Surgirá uma maior necessidade para aumentos de capacidade de banda-larga para serviços de streaming?
- Irá ocorrer uma “commoditization” de aulas e plataformas de ensino online (especialmente educação superior)?

Como a Falconi pode auxiliá-lo



Nossa Expertise



Gerenciamento pelas Diretrizes



Gestão da Receita, Mix e Categorias



Otimização de Custos e Despesas



Planejamento e Gerenciamento de Projetos



Restruturação Organizacional



Gestão da Qualidade, Eficiência e Processos

Nosso Time



Marina Borges
Associate Partner

marinaborges@falconi.com



Paulo Rabelo
Senior Consultant

paulorabelo@falconi.com



Henrique Melillo
Senior Consultant

henriquecunha@falconi.com



Tiago Marques
Senior Consultant

tiagomarques@falconi.com

Referências



Casos COVID-19 :

- Johns Hopkins University Center for Systems Science and Engineering (JHU CCSE)
- World Health Organization – Situation reports

Dados locais:

- Eurostat 2017 (ICU beds, Practicing physicians, Population > 65)
- OECD 2017 (Healthcare spend, Population in urban regions)

Governmental measures implemented:

- Berlingspectator.com, France.tv, Independent.co.uk, RTVE.es, Rijksoverheid.nl, jn.pt, Nytimes.com

Previsões Macroeconomicas:

- National Bureau of Statistics China, US census Bureau, Eurostat 2020
- Bacen, Goldman Sachs, JP Morgan, Deutsche Bank, Moody's Investors Service

Livros:

- **Vicente Falconi Campos:** “O Verdadeiro Poder”
- **Vicente Falconi Campos:** “Gerenciamento da Rotina do Dia-a-dia”

Disclaimer

Este documento deve ser usado como guia e orientação para ajudar o leitor a interpretar a rápida evolução dos cenários e compreender como estes poderão impactar as organizações segundo o ponto de vista da Falconi na data da sua elaboração. É fortemente recomendado que o leitor faça a sua própria pesquisa dos fatos através das fontes oficiais disponíveis previamente à tomada de ação.

O cenário atual está em constante mudança e na medida que a situação evolui, novas informações podem alterar os cenários e recomendações descritos neste material.

Este documento não tem como objetivo: 1) ser usado como referência médica/científica sobre as expectativas de evolução da epidemia nos países; 2) ser usado como recomendação formal para uma linha de ação em particular; 3) providenciar uma lista de ações exaustiva sobre como enfrentar os desafios colocados pela crise.

Favor considerar sempre as orientações locais na sua região, particularmente as recomendações emitidas pelas entidades de saúde nacionais e internacionais, antes da tomada de qualquer decisão.



digital.falconi.com/perspectivas