



NEOFEED

REPORT

O MAPA DE ATAQUE DAS GRANDES EMPRESAS

Os efeitos econômicos e sociais da Covid-19, uma análise de 16 setores da economia e o depoimento de mais de 50 lideranças e CEOs das maiores empresas do Brasil sobre como estão agindo. E mais: as perspectivas e as tendências do futuro

JULHO 2020

Apoio: **Cadastra[•]**

A gênese – e a missão – do NeoFeed Report

UMA TAREFA DIÁRIA do **NeoFeed** é publicar informações exclusivas, relevantes e analíticas para ajudar seus leitores e leitoras nas tomadas de decisões em seus negócios. Essa tem sido a nossa missão, incessantemente perseguida, desde que fomos ao ar, em junho de 2019.

Mas, por mais aprofundada e analítica que seja uma reportagem, ela não dá conta de cobrir, com a devida profundidade e extensão, todos os ângulos de um acontecimento de dimensões globais e impactos devastadores para a sociedade e para a economia como a pandemia do coronavírus, a crise sanitária e econômica que paralisou o mundo.

Diante disso, desde o início, pensamos em como ajudar quem nos acompanha a depurar essas informações, a digerir-las e a transformá-las em uma poderosa ferramenta para combater o desânimo e o desaquecimento econômico que se viu desde o começo dessa crise.

Bill Gates, o cofundador da Microsoft, disse certa vez que “content is king”, mas tudo depende da forma como apresentá-lo. E, se a pandemia acelerou a transformação digital nas empresas, ela também acelerou um projeto que já estava em nossas mentes desde antes de colocarmos o site no ar.

Trata-se do nosso braço de análise e inteligência de mercado, **NeoFeed Report**, uma importante parte de nossa missão de ajudar milhares de empreendedores e executivos a entender esse novo mundo que se apresenta e se transforma numa velocidade nunca vista antes.

Nos últimos meses, o **NeoFeed** fez mais de 50 entrevistas com CEOs das maiores empresas do Brasil e ouviu suas lições para enfrentar esse desafio colossal, talvez o maior de nossa geração. Também publicou análises de alguns dos maiores pensadores do mundo atual. Esse conteúdo, por si só, é um rico material para que outros executivos e empresários encontrem soluções para enfrentar essa crise.

Mas, até o momento, eles não estavam reunidos em um único lugar, com uma análise aprofundada de 16 setores da economia e as principais perspectivas e tendências do futuro. Pois agora estão. Esse report é um mapa essencial para navegar nas águas do mundo pós-pandemia. Ele mostra as angústias e as soluções dos principais homens e mulheres de negócios do País, na sua missão diária de lidar com o coronavírus e suas consequências.

Mais do que entender o que aconteceu, a prioridade é analisar o que vem agora, mostrar as transformações que vão impactar os negócios e os insights que ajudarão as empresas a superarem essa fase.

A Covid-19 está provocando muitas mudanças na sociedade. O planeta nunca parou dessa forma. Reativá-lo no pós-pandemia será uma experiência única pela qual nunca passamos. Esse report deve auxiliar nessa tarefa.

Carlos Sambrana e Ralphe Manzoni Jr., cofundadores do **NeoFeed**

O digital virou *core*

NÃO É NOVIDADE que o isolamento social mudou para sempre o comportamento de consumo e de trabalho. Todas as indústrias foram, e ainda serão, afetadas pelos impactos do coronavírus.

Mas o mundo já havia se tornado digital antes da covid-19. A tecnologia revolucionou todos os campos da sociedade, desde a forma como nos comunicamos, fazemos negócios, até como consumimos e até como nos relacionamos com as marcas.

O digital virou *core business* de todo tipo de indústria. Entender a jornada multicanal virou *core*. Entender o papel estratégico de cada um dos canais digitais da marca virou *core*. Se comunicar integrando *awareness*, consideração e conversão, no funil de aquisição de clientes, virou *core*. Dialogar online com os clientes nas redes sociais virou *core*. Dados abandonaram status de meros habitantes de banco de dados e planilhas, e viraram *core*. As transações comerciais e pessoais digitalizaram – e viraram *core*.

Nossas mentes e corações só irão descansar quando a sociedade superar esta crise, mas sob a ótica dos negócios, estamos vivendo um desafiador momento da revolução digital – a era da virada para “a digitalização de tudo”.

Neste e-book da **NeoFeed**, liderado pelos experientes Ralphe Manzoni Jr. e Carlos Sambrana, compartilhamos as principais ansiedades, desafios e *insights* de grandes líderes empresariais brasileiros e suas respostas à maior crise que já viveram.

As marcas estão recuperando fôlego, algumas buscando capital através de *follow-on*, outras via IPO. A retomada dos negócios, de forma mais eficaz, mais ágil, adaptando produtos, serviços e modelos de negócios, passará por uma robusta transformação. Nada disso vai acontecer sem a digitalização de processos, pessoas e estratégias.

Este é um momento em que empreendedores e executivos do mundo todo estão precisando ser ainda mais resilientes, inovadores e criativos para extrair boas oportunidades durante essa crise.

Tenho certeza que você e sua equipe já estão colocando a mão na massa, realizando transformações. Nesse sentido, o conselho de quem atua no setor há 20 anos é: rompa com os modelos tradicionais e alie-se aos parceiros com experiência comprovada em todas as disciplinas do digital, sempre com foco na experiência do seu cliente, na jornada do consumidor.

Thiago Bacchin, CEO da Cadastra

Índice

- 05** Apresentação
- 06** Impacto da Covid-19 na economia mundial
- 11** Como estará a economia no fim da crise?
- 17** O impacto da Covid-19 na economia brasileira
- 23** As lideranças empresariais e a economia
- 27** As empresas contra a crise
- 28** Alimentos processados
- 32** Aviação
- 36** Bens de consumo
- 38** Educação
- 42** Finanças
- 49** Franquias
- 53** Logística
- 55** Hotelaria e Turismo
- 59** Moda
- 64** Montadoras
- 67** Química
- 70** Restaurantes e Vinhos
- 75** Saúde
- 82** Startups | Venture Capital
- 88** Tecnologia
- 92** Varejo
- 98** Tendências
- 106** Conclusão

Impacto da pandemia

NA ESTEIRA DA pandemia, o mundo mergulhou numa crise econômica sem precedentes. As medidas de isolamento social e o fechamento das atividades não essenciais derrubaram, praticamente do dia para a noite, o faturamento de companhias de todos os portes. Neste estudo apresentado pelo **NeoFeed**, mais de 50 CEOs, que comandam algumas das maiores companhias do País, dão uma dimensão do impacto. A CVC, maior operadora de turismo do Brasil, viu seu mundo virar de ponta-cabeça, nas palavras de seu presidente, Leonel Andrade. “Minha receita foi para zero, portanto, só tenho despesa”, resumiu ao **NeoFeed**, nos últimos dias de abril. Mas há casos em que a crise permitiu uma guinada nos negócios, como a Rappi, que demitiu 6% de seus funcionários em janeiro e, com o aumento dos pedidos de delivery, devido ao isolamento social, já conta até com mais funcionários do que antes dos cortes. “Em um mês, crescemos o equivalente a seis meses”, afirmou seu presidente, Sergio Saraiva.



Por isso, o objetivo deste REPORT é dividir com você, leitor, a experiência, as angústias e as soluções dos principais homens e mulheres de negócios do País, na sua missão diária de lidar com o coronavírus e suas consequências. Nas próximas páginas, você terá um panorama dos impactos econômicos da pandemia no Brasil e no mundo. Mais do que entender o que aconteceu, a prioridade é analisar o que vem agora. Em seguida, reunimos, em 16 setores produtivos, as experiências de algumas das maiores empresas do País para que você possa se inspirar. Por último, apresentaremos as tendências que começaram ou aceleraram com a pandemia do coronavírus, mas que passarão a fazer parte dos nossos negócios, investimentos, carreiras, estudos e na vida em geral, mesmo depois que a crise acabar.

Boa leitura!

O impacto da Covid-19 na economia mundial

BASICAMENTE, HÁ DUAS questões que determinarão quão prolongada e profunda será a crise econômica gerada pela pandemia. A primeira é quanto tempo demorará para desenvolvermos uma vacina eficaz e imunizarmos a população. A segunda é se empresas e indivíduos terão condições financeiras de esperar até lá, já que as medidas de isolamento social e fechamento de atividades não essenciais representam um duro golpe nos negócios, nos empregos e no consumo. Se serve de consolo, o dilema entre a economia e a vida atormenta todos os países, neste momento. Por isso, nada melhor do que conhecer o que alguns dos maiores especialistas têm dito. É o que você encontrará nos próximos parágrafos.

6





Quando teremos uma vacina?

NA PRIMEIRA SEMANA de julho, 147 grupos pesquisavam possíveis vacinas contra o coronavírus em todas as partes do mundo, de acordo com a OMS. Do total, 129 ainda estavam nas fases iniciais dos estudos, chamados de pré-clínicos, em que são definidas a estratégia e a tecnologia que serão utilizadas e se realizam testes in vitro. Apenas 18 grupos haviam iniciado testes em humanos. Tradicionalmente, uma vacina pode levar anos e, às vezes, mais de uma década, até estar pronta para uso em escala comercial. Para acelerar os trabalhos, agências governamentais de vários países flexibilizaram protocolos e exigências.

A gigante Johnson & Johnson, por exemplo, está atuando em estreita parceria com as autoridades americanas que fiscalizam e regulam o desenvolvimento de novos medicamentos. “Trabalhar com o governo é fundamental para ganharmos agilidade”, afirmou, ao **NeoFeed**, o médico belga Paul Stoffels, Chief Scientific Officer da companhia, em meados de abril. A meta da Johnson & Johnson é disponibilizar a vacina até fevereiro de 2021. O investimento será de US\$ 1 bilhão, dos quais, o governo americano entrou com US\$ 421 milhões. Se tudo acontecer conforme o planejado, um bilhão de pessoas serão imunizadas com a vacina da companhia.

Mas a Johnson & Johnson não é a mais adiantada na corrida pela cura do coronavírus. Em meados de maio, o Credit Suisse publicou um relatório sobre o estágio em que os grupos de pesquisa se encontravam, como mostra a tabela 1. O mais avançado é, até o momento, o consórcio formado pela Universidade de Oxford e a gigante britânica AstraZeneca. Resultados de testes divulgados em meados de julho, com mais de mil pessoas, indicaram que a vacina é eficiente e produziu anticorpos e glóbulos brancos para combater o vírus. Ela entrará agora na terceira e última fase de testes e poderá ficar pronta em setembro.

Outros grupos correm também para disponibilizar suas próprias versões da vacina. No melhor cenário traçado pelo Credit Suisse, viraremos o ano de 2020 para 2021 com mais quatro opções na praça: a da alemã BioNTech, a do consórcio da americana Moderna com a suíça Lonza, a da americana Novavax e a da Johnson & Johnson. Até o fim de 2021, o banco estima que oito grupos produzirão vacinas próprias contra a Covid-19.



// TRABALHAR COM O GOVERNO É FUNDAMENTAL PARA GANHARMOS AGILIDADE."

Paul Stoffels,
Chief Scientific Officer da Johnson & Johnson

8

Consórcio	País	Início da produção emergencial	Início da produção comercial
Oxford-AstraZeneca	Reino Unido	3T20	2T21
Moderna-Lonza	EUA-Suíça	4T20	2T21
BioNTech	Alemanha	4T20	2T21
Novavax	EUA	4T20	2T21
Johnson & Johnson	EUA	4T20	2T21
Sinovac	China	1T21	3T21
Sanofi-GSK	França-Reino Unido	1T21	3T21
Sanofi-Tbio	França-EUA	2T21	4T21

Fonte: Credit Suisse

Para um mundo que busca uma cura para o coronavírus, terminar 2020 não com uma, mas com cinco, e ainda ganhar mais três no ano que vem, não é nada mal. Mas ainda será cedo para se comemorar. A partir daí, uma série de problemas deverão ser resolvidos. O primeiro e mais básico é a escala de produção. De acordo com a eficiência de cada vacina, os infectologistas calculam que será necessário imunizar entre 60% e 90% da população mundial, estimada hoje em 7,7 bilhões de pessoas.

Na prática, isso significa vacinar de 4,6 bilhões a 6,9 bilhões de indivíduos para que a Covid-19 deixe, de vez, de ameaçar vidas e negócios. A questão é que, mesmo operando a todo vapor, a indústria farmacêutica levará tempo para atender todo esse contingente. O Credit Suisse calcula que a produção somada das diversas vacinas disponíveis em dezembro não chegue a 100 milhões de doses, dobrando até março. No melhor cenário, os oito grupos mais promissores terminariam o próximo ano com uma capacidade combinada de produção de 1,5 bilhão de doses. Mesmo nesse patamar, seriam necessários de três a seis meses para imunizar todos os que precisam – e já estaremos em meados de 2022.



A quantidade limitada de doses, nos próximos meses, criará conflitos inevitáveis, segundo os especialistas. O mais básico é quem terá direito a ser vacinado primeiro? Em uma teleconferência promovida pelo Credit Suisse em maio, o médico David Salisbury, ex-chefe da divisão de vacinas da OMS e ex-coordenador do grupo de combate ao vírus influenza do G7, colocou a questão de modo claro. A situação levará a um conflito entre os países que financiaram as pesquisas e, portanto, reivindicarão o direito de imunizar primeiro sua população, e os demais, ansiosos para fazer o mesmo, a fim de reabrir de vez a economia e voltar a crescer.

Mesmo nos países que conseguirem os primeiros lotes, haverá uma disputa entre os mais ricos, que poderão pagar caro para se vacinarem em clínicas particulares, e os mais pobres, que dependerão do sistema público de saúde. “Os EUA já se pronunciaram sobre proteger os americanos primeiro”, disse Salisbury, “e a Europa atuará como uma grande produtora de vacinas, mas também vai comprá-las em bloco”.

A única saída, segundo o especialista, é a mediação dos conflitos por organizações multilaterais, como a OMS. Diante dos ataques de países poderosos, como os EUA, que se retiraram da organização, alegando que ela protege os interesses da China na pandemia, e de emergentes, como o Brasil, que ameaça também se retirar, é improvável que a entidade tenha força para buscar uma solução. Por isso, mesmo com a oferta de vacinas na praça, Salisbury adverte que não poderemos descartar o risco de novas ondas de contaminação em massa. “Qualquer um que não se prepare para novas ondas [de contágio] está assumindo um grande risco”, pontua.



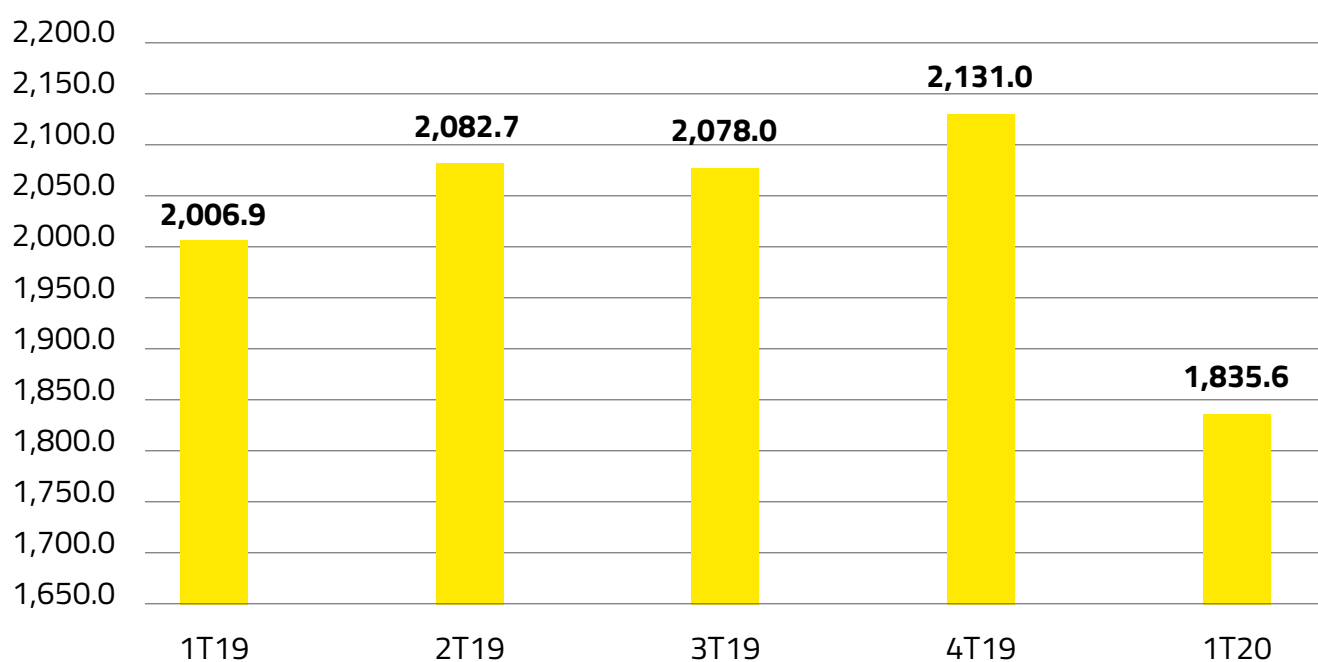


Como estará a economia no fim da crise?

AINDA QUE A humanidade obtenha uma ou mais vacinas contra a Covid-19 nos próximos meses, há chances reais de que ocorram novas ondas de contágio até que uma quantidade suficiente de pessoas seja imunizada. As medidas de combate à pandemia que mais atingem a economia são, de longe, as que reduzem a circulação de indivíduos, como o fechamento de atividades não essenciais e os lockdowns. O primeiro trimestre nos deu um vislumbre do seu impacto nos negócios.

Nos Estados Unidos, onde o presidente Donald Trump retardou ao máximo a adoção de políticas efetivas para conter a pandemia e, portanto, a economia funcionou com uma certa liberdade, o lucro total das empresas recuou 13,4% sobre o último trimestre de 2019, segundo o gráfico 1. Foi o maior tombo desde o quarto trimestre de 2008, quando o mundo foi sacudido pelo estouro da bolha imobiliária do país.

Gráfico 1 - Total de lucros das empresas americanas (em US\$ bilhões)



Fonte: Departamento de Comércio dos EUA



Quando, enfim, os governadores e prefeitos impuseram a quarentena, o desemprego explodiu. Apenas em abril, os Estados Unidos fecharam 20,5 milhões de postos de trabalho, o que catapultou a taxa de desemprego de 4,4% para 14,7% de um mês para outro – a mais alta desde 1940. Tudo isso gerou uma queda de 5% do PIB em relação ao fim de 2019 (gráfico 2).

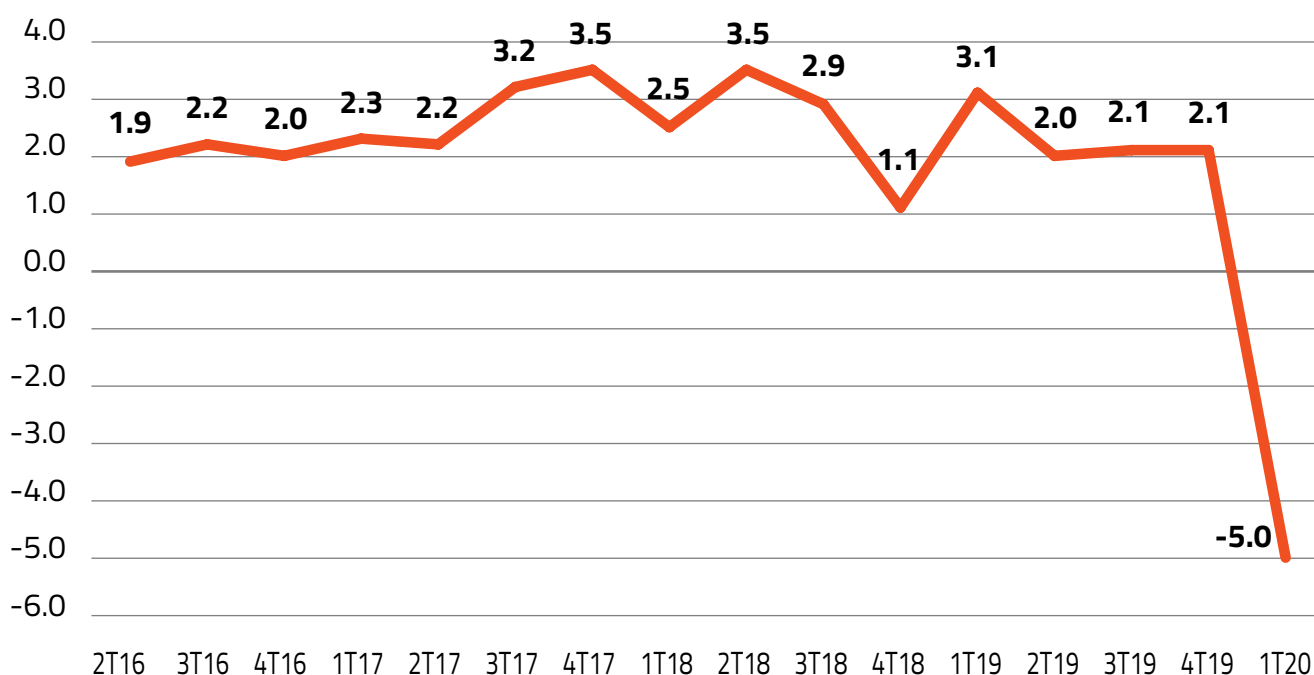
Um negócio fechado e uma pessoa desempregada têm três coisas em comum: a) nenhum deles está ganhando dinheiro; b) as contas não param de chegar e c) queimam suas reservas financeiras até que a situação melhore ou até que quebrem. Para as pessoas, as reservas são sua poupança e seu patrimônio; para as empresas, seu caixa e demais ativos. Uma das maiores preocupações de analistas, economistas e empreendedores

é, justamente, de quanto dinheiro as companhias dispõem para aguentar a pandemia.

Infelizmente, a maioria das empresas não dispõe de muito caixa. As lideranças empresariais consultadas pelo **NeoFeed** são unânimes em afirmar que poucos negócios resistirão mais de três meses sem faturamento. E quem acompanha o dia a dia das pequenas empresas alerta que, neste estrato, a situação é ainda pior. A Linx, forte fornecedora de softwares de gestão para varejistas, apresentou um retrato da situação. Segundo seu CEO, Alberto Menache, apenas nos dias 30 e 31 de março, as vendas das varejistas atendidas pela Linx despencaram 50% em relação aos dois dias anteriores. “Se essa crise perdurar e o comércio ficar fechado por longa data, podemos ter problemas”, advertiu.

13

Gráfico 2 - Variação do PIB americano (sobre o trimestre anterior)



Uma alternativa para as empresas é pegar dinheiro emprestado, do banco ou do mercado de capitais, para continuar pagando seus compromissos, como os salários e outros custos fixos. Cientes disso, praticamente todos os países, por meio de seus bancos centrais e dos economistas do governo, flexibilizaram as regras de crédito e cortaram as taxas de juros. Mas a injeção de recursos na economia, por meio dos bancos privados, esbarra num problema crucial: o risco de inadimplência. Em conversa com o **NeoFeed**, em junho, Candido Bracher, presidente do Itaú Unibanco, o maior banco privado do país, resumiu a situação de modo bastante claro:

“Uma coisa que boa parte das pessoas não leva em conta é que o dinheiro que emprestamos não é nosso, é dos nossos depositantes. E a principal responsabilidade que temos é a de tratar com segurança os depósitos que nos são confiados. E, para isso, tem uma regra básica que é a de que você não deve emprestar para quem tem pouca probabilidade de te pagar de volta. E, na medida em que há uma grande deterioração da situação econômica de boa parte das empresas, se reduz o universo de empresas e indivíduos para quem você pode emprestar.”

Bracher tem motivos para zelar pelo dinheiro que seus clientes lhe confiaram. Na última semana de maio, o Institute of International Finance (IIF), que reúne 400 das maiores instituições financeiras do mundo, traçou um cenário preocupante: 40% dos detentores de títulos de dívidas corporativas, como debêntures e commercial papers, esperam uma alta da inadimplência neste ano. Nos países emergentes, o IIF estima que US\$ 365 bilhões em dívidas corporativas precisarão ser renegociadas no curto prazo. Mas, mesmo com condições facilitadas, os credores querem saber se o devedor honrará seus compromissos. É nesta hora que olham para as agências de classificação de risco e... não gostam do que veem. A Fitch, por exemplo, estima que somente as empresas sob sua cobertura perderão US\$ 5 trilhões em receitas neste ano. E, para completar a ducha fria, outros US\$ 3,5 trilhões em 2021. “Nossas curvas projetadas de recuperação de receita para os setores corporativos, usando nosso cenário-base, confirmam um processo bastante lento para muitos setores”, afirma a Fitch.

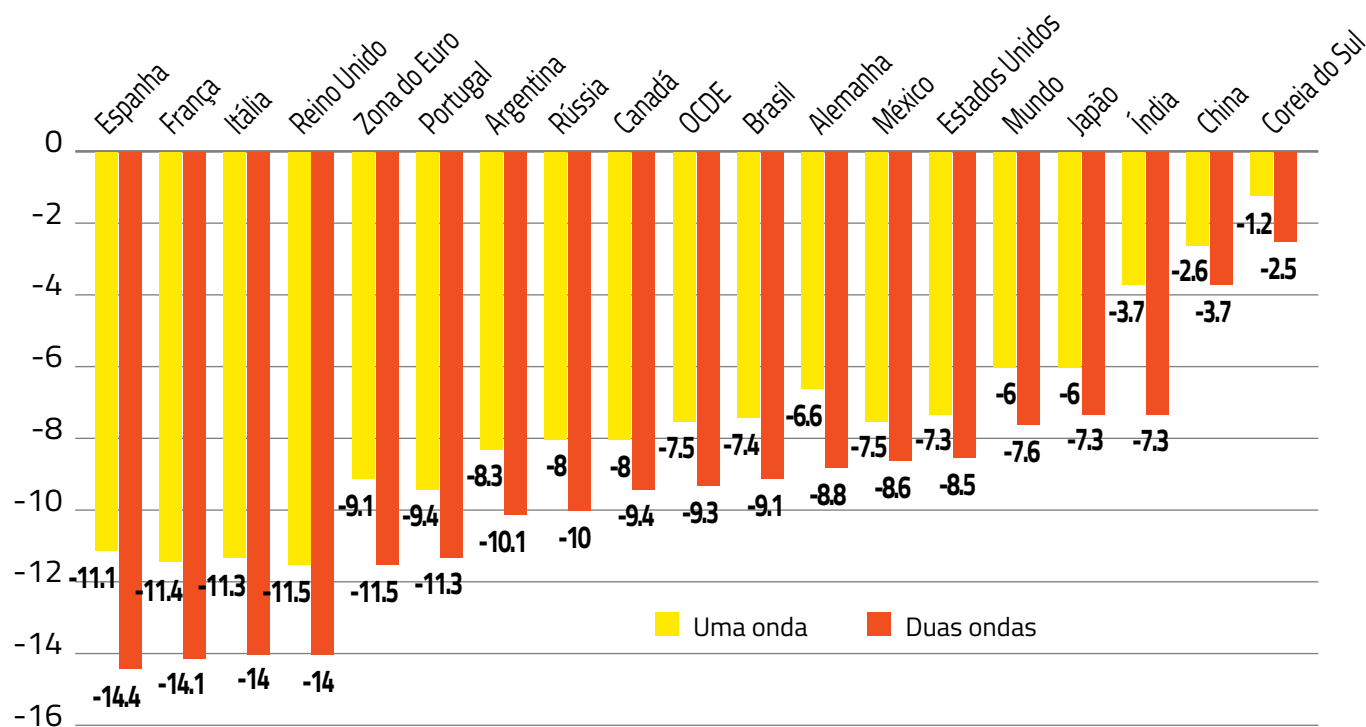
Como o risco de inadimplência dificulta a irrigação da economia com recursos privados, os governos são impelidos a abrir os cofres públicos. Somente os Estados Unidos anunciaram um pacote de US\$ 1 trilhão para socorrer indivíduos e empresas dos efeitos da pandemia. Aumentar os gastos públicos, contudo, não é uma solução indolor. Em algum momento, a conta será cobrada da sociedade, seja na forma de falência dos investimentos estatais e paralisação da máquina pública, com a interrupção de serviços e o atraso de salários dos servidores, seja na forma de inflação ou aumento de impostos.

No início de junho, o banco suíço UBS estimava que os estímulos fiscais anunciados por todo o planeta correspondiam a 3,9% do PIB global. Mas, para bancar os programas, os países estão se endividando freneticamente, ao ponto de a previsão do UBS para o déficit fiscal deste ano disparar de -3,3% para - 12,6% do PIB mundial. As chances de que vejamos, daqui a algum tempo, países quebrados são reais e preocupam, cada vez mais, economistas, agentes públicos e o mercado financeiro.



A cereja desse bolo indigesto seria uma segunda onda de contágios que obrigaria governantes a fecharem novamente atividades não essenciais e enrijecerem, mais uma vez, as restrições à circulação de pessoas. A possibilidade não é descartada por nenhum epidemiologista sério e, por isso, é incorporada nos cenários dos analistas. A OCDE, que reúne os países mais desenvolvidos do mundo, estima que, na média, o PIB de seus membros cairá 7,5% neste ano, no caso de apenas uma onda de contágio. Se, contudo, um segundo surto surgir até dezembro, a recessão prevista vai para 9,3%, como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Previsão do PIB para 2020 (%)



Fonte: OCDE





O impacto da Covid-19 na economia brasileira

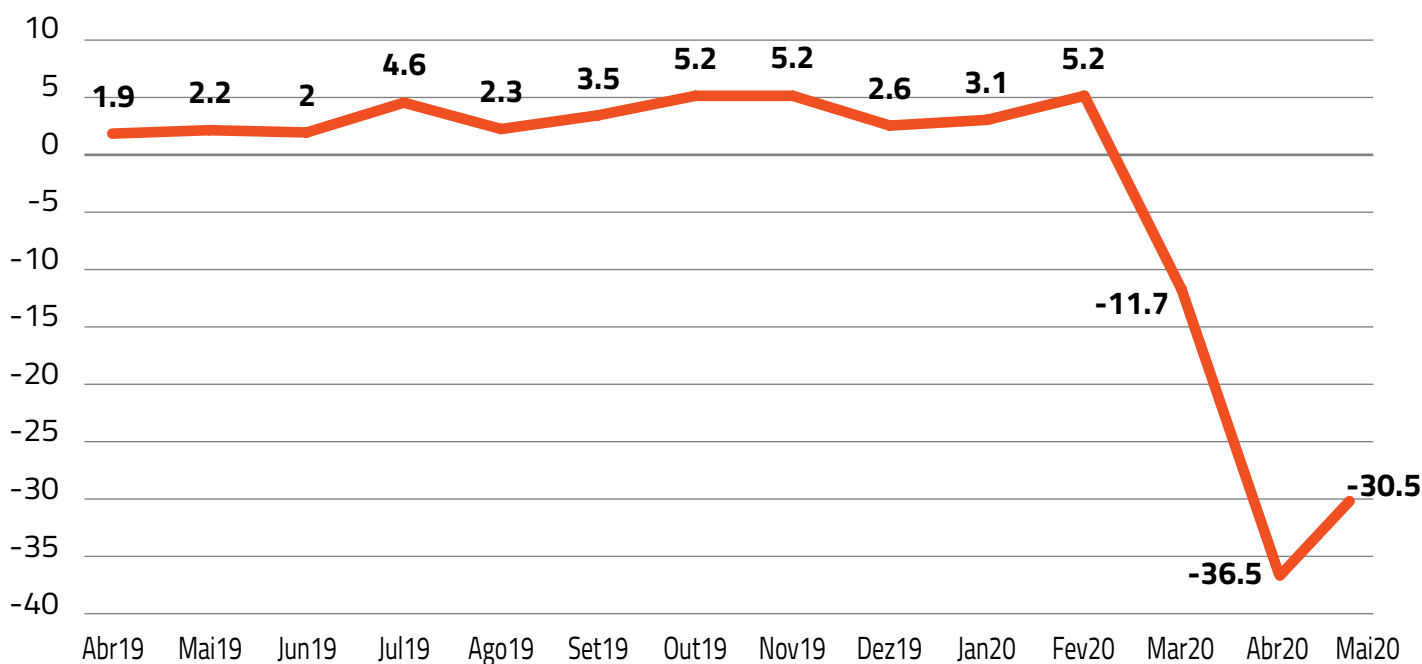
NO BRASIL, O QUADRO geral não é diferente. Sem uma coordenação do combate à pandemia, as primeiras medidas de isolamento social e fechamento das atividades não essenciais foram adotadas por governadores e prefeitos a partir da segunda quinzena de março. Empresas de todos os setores também implementaram, voluntariamente, comitês de gestão de crise, migração de seus funcionários para o home office e medidas sanitárias mais rígidas para quem não poderia trabalhar de casa, como medição da temperatura, equipamentos de proteção individual e distanciamento maior entre as estações de trabalho.

A XP Inc. viu de perto a chegada do vírus ao Brasil. Um de seus funcionários foi o segundo caso registrado no país. Com 1,7 mil funcionários, a dona da XP Investimentos e das corretoras Clear e Rico lançou uma operação de guerra para colocar 90% deles em trabalho remoto em apenas uma semana. Duas semanas depois, 98% já davam expediente em casa. “Percebemos que a coisa, de fato, ia se alastrar e não tínhamos outro caminho, no menor espaço de tempo possível, que não fosse descentralizar a empresa”, afirmou ao **NeoFeed**, no fim de março, o fundador do grupo, Guilherme Benchimol.

Esta, contudo, não foi uma transição indolor para a maior parte da economia. Um dos setores mais afetados foi o varejo. As entregas por delivery não foram capazes de compensar o fechamento das lojas físicas e o faturamento despencou. Em abril, primeiro mês cheio da pandemia no Brasil, a queda superou os 10%, na comparação com o mesmo mês de 2019, segundo o Índice Cielo de Varejo Ampliado, elaborado pela operadora de meios de pagamento. Em maio, a queda foi ainda maior, como mostra o gráfico 4.

18

Gráfico 4 - Variação das vendas no varejo (ano contra ano)

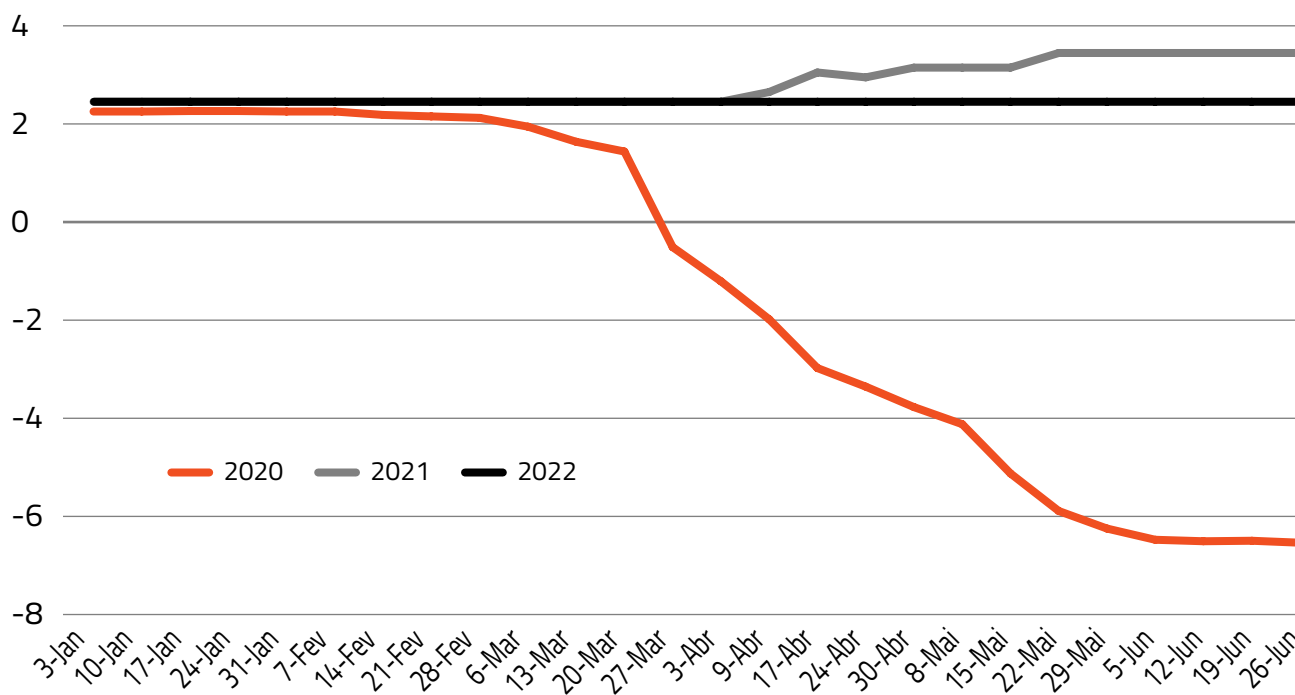


Fonte: Cielo

Inevitavelmente, a freada na economia foi captada pelo PIB do primeiro trimestre, que recuou 1,5% sobre o último trimestre do ano passado. Tão ou mais grave, é a contínua piora das expectativas de crescimento para este ano. Em 03 de janeiro, o primeiro Boletim Focus do Banco Central publicado em 2020 indicava que, na média, o mercado esperava uma alta de 2,3% para o PIB. A projeção permaneceu estável até o fim de fevereiro, quando começou a se deteriorar rapidamente, conforme o gráfico 5. Em 26 de junho, a previsão era de uma retração de 6,54%.

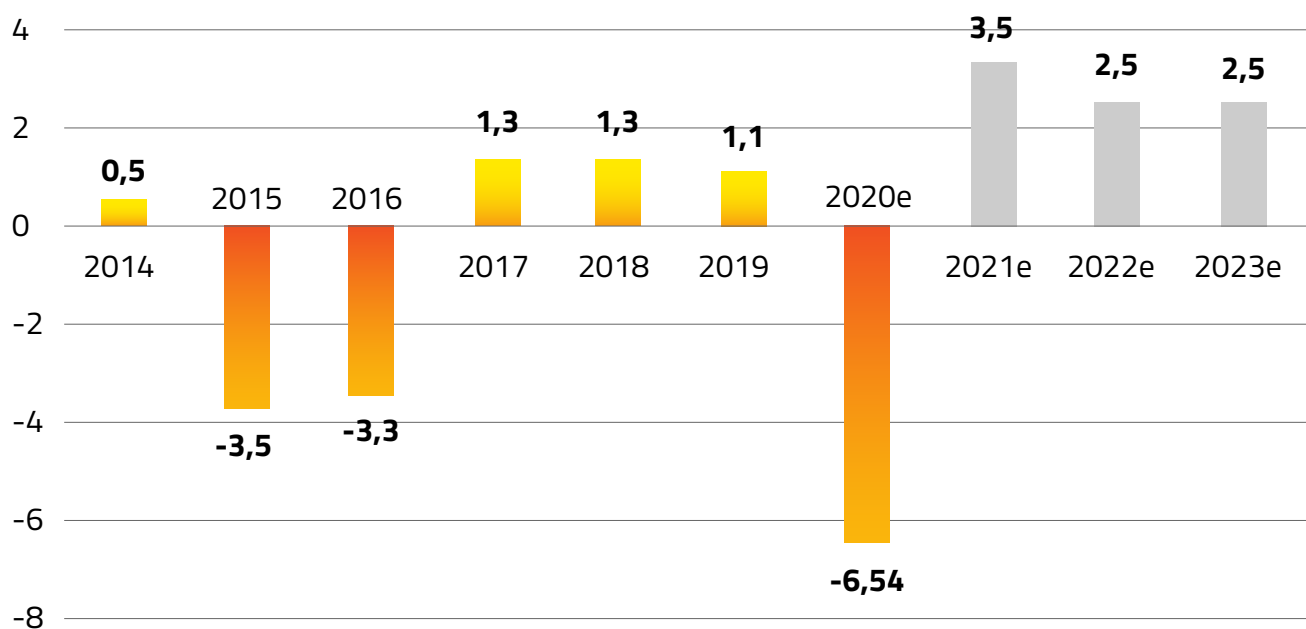
Há quem esteja ainda mais pessimista. Logo após a divulgação do PIB do primeiro trimestre, em meados de maio, o UBS elevou sua estimativa de queda da economia brasileira de -5,5% para -7,5%. O banco suíço culpou a hesitação das autoridades públicas no combate à pandemia. Quanto mais demorarmos para erradicar o coronavírus, mais lenta será a recuperação. Por isso, o UBS cortou, na ocasião, a expectativa de crescimento do PIB, em 2021, de 6,5% para 3%. “Não esperamos que a economia [do Brasil] retorne ao nível do fim de 2019 tão cedo”, declarou o banco.

Gráfico 5 - Expectativa de evolução do PIB (%)



Fonte: Banco Central

Se os analistas estiverem corretos, a tão esperada curva em “V” da recuperação – aquela em que recuperaríamos, em 2021, tudo o que perdemos em 2020 – parece cada vez mais uma miragem. O mercado convergiu, nas últimas semanas, para a avaliação de que nosso retorno seguirá uma curva em “U”, em que demoraríamos dois ou três anos para apagar os efeitos da Covid-19 na economia. É o que mostra o gráfico 06, que compara o desempenho do PIB, nos últimos anos, com as estimativas até 2023.

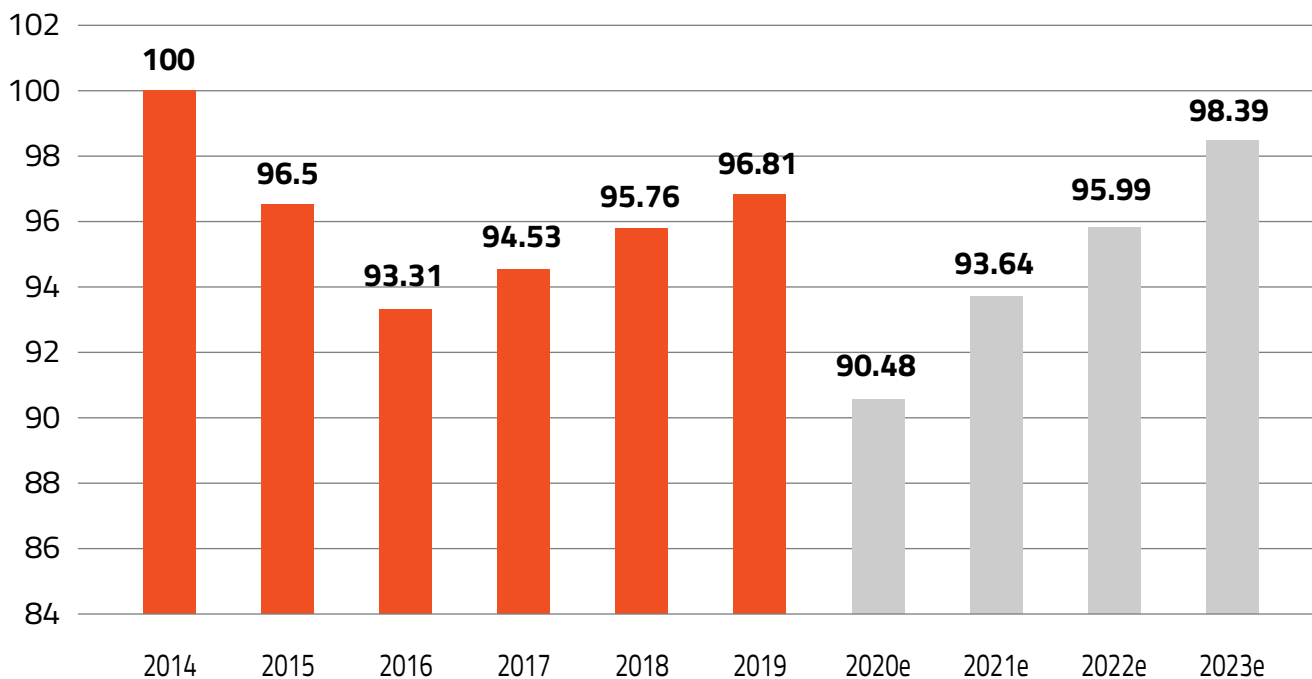
Gráfico 6 - PIB (%)

Fontes: IBGE e Banco Central

A situação é ainda mais preocupante, quando se dá um passo atrás e avaliamos o desempenho da economia nos últimos anos. O Brasil sequer recuperou toda a riqueza destruída pela recessão de 2015 e 2016 e já está às voltas com outra. Tomando-se como base o ano de 2014, o último antes que a vida dos brasileiros se tornasse uma alternância entre crise e letargia econômica, e considerando-se as estimativas do Boletim Focus para este e os próximos três anos, é possível ver que, mesmo em 2023, ainda não teremos recuperado o nível de economia do fim de 2014, como mostra o gráfico 7.

Gráfico 7 - PIB acumulado (2014 = base 100)

21



Fonte: IBGE e Banco Central

Como em outros países, o governo federal tenta atenuar os impactos econômicos da pandemia. O pagamento do auxílio emergencial de R\$ 600 é um exemplo, bem como as medidas de incentivo à concessão de crédito para que as empresas suportem o período de fechamento. Mas, novamente, a beligerância entre o Executivo e o Legislativo dificulta o avanço das medidas na velocidade necessária. “Infelizmente, no Brasil, estamos colocando as questões partidárias e ideológicas acima da necessidade premente de combater a crise. E eu lastimo isso”, afirmou o presidente do Itaú Unibanco, Candido Bracher, ao **NeoFeed** em junho. Assim, o País corre o risco de se endividar ainda mais, sem que o rombo nas contas públicas melhore, efetivamente, a vida das empresas e da população.



//
INFELIZMENTE, NO
BRASIL, ESTAMOS
COLOCANDO
AS QUESTÕES
PARTIDÁRIAS E
IDEOLÓGICAS ACIMA
DA NECESSIDADE
PREMENTE DE
COMBATER A CRISE.
E EU LASTIMO ISSO.”

Candido Bracher,
presidente do Itaú Unibanco

As lideranças empresariais e a economia

NeoFeed traz, para você, a visão das lideranças de algumas das mais importantes empresas brasileiras sobre o caminho para tirar o Brasil da crise econômica gerada pelo coronavírus



CANDIDO BRACHER,
PRESIDENTE DO ITAÚ
UNIBANCO

"A dívida pública vai crescer, as pessoas físicas estarão mais endividadadas e as empresas também estarão mais endividadadas. Não há dúvida de que ocorrerá e precisamos nos preparar para isso."

"A pré-condição para a viabilidade pós-pandemia é a taxa de juros básica permanecer baixa. É isso o que permite que você recupere gradativamente a saúde econômica."



RENATA MORAES VICH,
PRESIDENTE DO GRUPO CRM,
DONO DA MARCA
DE CHOCOLATE KOPENHAGEN

"A nossa transformação digital foi acelerada com a Covid-19. Vejo uma oportunidade imensa para a Copenhagen ser trabalhada, de fato, como uma marca omnichannel."



CAROLINA BURG,
CEO DA JFL LIVING

"Colocamos o pé no mercado antes do previsto e acabamos pulando etapas. Estamos aproveitando a pandemia para desenvolver e acelerar projetos que estavam em stand-by."

23



GABRIEL FERREIRA,
CEO DO BV (ANTIGO BANCO
VOTORANTIM)

"O que sabemos de história de mercado financeiro é que, quando você tem uma crise desse tamanho e a janela de IPO fecha, ela demora entre um ano e um ano e meio para reabrir."

"Se você comparar com a crise de 2008, em média, os balanços dos bancos estão entre quatro e cinco vezes mais fortes. Eles estão líquidos, com melhores índices de baseleia e estrutura de capital."



JORGE PAULO LEMANN,
CONTROLADOR DA AB INBEV,
HEINZ, BURGER KING E LOJAS
AMERICANAS

“Eu diria que as oportunidades que nós aproveitamos na crise foram melhores do que as oportunidades que aproveitamos em momentos normais e que pagamos mais caro.”

“É preciso fazer todo o esforço possível para manter os associados bem saudáveis e com possibilidade de ganhar dinheiro no futuro.”

CARLOS MARINELLI,
CEO DO FLEURY



“Proteger a saúde é prioridade. Mas também temos que nos programar para endereçar os impactos econômicos dessa situação. Nesse contexto, os testes e a questão do passaporte imunológico são alavancas importantes para programar uma saída coordenada e gradativa do isolamento social.”



ALEXANDRE ABREU,
CEO DO BANCO ORIGINAL

“O que é normal? Em dois meses, imagino, vai ter uma retomada da economia. O quanto vai ficar igual a antes? Sinceramente, eu não sei e acho que vai ser diferente.”



**FERNANDO GALETTI
DE QUEIROZ,**
CEO DO MINERVA

“O novo normal é a produção reduzida. Nós paramos as fábricas para avaliar o impacto da crise e agora estamos readquirindo, gradualmente, produtividade. Mas, seguramente, não vai ser o mesmo volume de antes. Enquanto não surgir uma vacina, uma cura, a realidade da produção será, invariavelmente, menor.”

LEONEL ANDRADE,
CEO DA CVC



“O mundo virou de cabeça para baixo com a crise do coronavírus. Foi muito maior do que imaginávamos.”

“Sob o ponto de vista absoluto, minha receita foi para zero, portanto só tenho despesa. Isso tudo é duro, muito duro. Sob o ponto de vista relativo, estamos todos vivos, unidos, não precisamos demitir nenhum funcionário.”



PABLO DI SI, CEO DA
VOLKSWAGEN NO BRASIL

"No mundo antigo, e já não existe mais aquele mundo, o mercado automobilístico no Brasil tinha crescido 21% nos últimos dois anos. Nós, da Volks, tínhamos crescido 52%. Mas esse mundo já não existe mais. Estamos em um novo mundo, muitas coisas vão mudar."

"Nos próximos meses, a cadeia da indústria automobilística nacional precisará entre R\$ 30 bilhões e R\$ 40 bilhões para capital de giro."



**JOÃO PEDRO
PARO NETO,**
CEO DA MASTERCARD

"Estamos num momento em que fazer projeções e análises futuras é quase impossível. Não dá para responder 80% das perguntas. Respondo só 20% e, nessa linha de pensamento, fica difícil olhar muito longe. Então, vamos olhar pertinho, olhar essa semana, a outra."

"Muitas empresas ficarão ao longo do caminho, muitas formas de trabalho ficarão no meio do caminho e outras novas surgirão."



JACINDA ARDERN,
PRIMEIRA-MINISTRA
DA NOVA ZELÂNDIA

"Estamos confiantes de termos eliminado, por enquanto, a transmissão do vírus na Nova Zelândia. Mas a erradicação não é um ponto no tempo, e sim um esforço contínuo."



JOÃO CARLOS BREGA,
CEO DA WHIRLPOOL

"Há uma discussão muito rasa de 'ou você é a favor da saúde ou é a favor da economia'. Essa é uma discussão de quem não consegue entender que o sistema e as coisas estão linkadas, não tem como fugir disso."



ALBERTO MENACHE,
CEO DA LINX

"Vivemos uma situação pior do que uma guerra em muitos sentidos. Temos um inimigo invisível. A gente não vê as bombas caindo. Sem medo de errar, essa é a pior crise que essa geração já passou. É a pior crise desde a Segunda Guerra Mundial."



AUGUSTO LINS,
CEO DA STONE

"Estou abrindo mão do meu dinheiro. Estou destinando uma verba para ajudar. Essa é a hora de pensar no próximo."

GUILHERME BENCHIMOL,
CEO DA XP INC.



"Não vamos ter uma vacina daqui a um mês ou dois meses, isso vai demorar. O País não consegue ficar dois ou três meses no lockdown."

"Ninguém conseguiu entender ainda o número de demissões e o número de empresas que vão fechar."

"Tivemos uma crise na saúde que derivou em uma crise na economia real. A gente não pode agora começar uma crise de 2008. Não pode começar uma crise financeira. Então, é por isso que qualquer amarra deve ser desatada o quanto antes, para garantir a solidez do sistema."



FRANK GEYER ABUBAKIR,
PRESIDENTE DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIPAR CARBOCLORO

"No que eu puder, não vai haver demissão. Enquanto estiver recebendo e tendo recursos, vamos garantir todos os funcionários."



ROBERTO FULCHERBERGUER,
CEO DA VIA VAREJO

"Da noite para o dia, perdemos 70% do nosso faturamento. É surreal."

"Ninguém está preparado para ficar três meses sem faturar."

"Não somos nós que temos problemas, ninguém tem caixa. Mesmo empresas capitalizadas têm um estoque dentro de casa que precisa ser pago."



JOSÉ CARLOS SEMENZATO,
DONO DO GRUPO SMZTO

"Temos de sobreviver durante três a seis meses com o nosso caixa."

"A grande insegurança paira hoje, principalmente, na cabeça do pequeno empresário."

"Já está no nosso plano catastrófico 90% de inadimplência e isso vai acontecer em efeito cascata."





As empresas contra a crise

NAS PRÓXIMAS PÁGINAS, você conhecerá as principais medidas adotadas por mais de 50 das maiores empresas do país em seus segmentos de atuação, para enfrentar o impacto da pandemia de coronavírus em seus negócios. As experiências são relatadas ao **NeoFeed** pelos suas principais lideranças, sejam elas CEOs, sejam acionistas de controle. Além das decisões imediatas para reagir ao fechamento das atividades não essenciais e às restrições à circulação de pessoas, as lideranças também dão dicas sobre como se preparar para a reabertura da economia e o que esperar, quando o pior tiver passado.

As empresas foram agrupadas em 16 setores produtivos. Para cada um deles, dividimos o conteúdo em blocos que abrangem medidas de gestão financeira e de negócios, gestão de pessoas e tendências setoriais. Isso dá uma ideia da variedade de insights que reunimos para que você possa consultar de modo rápido e prático, a fim de desenhar sua própria estratégia para enfrentar a pandemia. Mãos à obra!



ALIMENTOS PROCESSADOS

Prontas para liderar a reação econômica

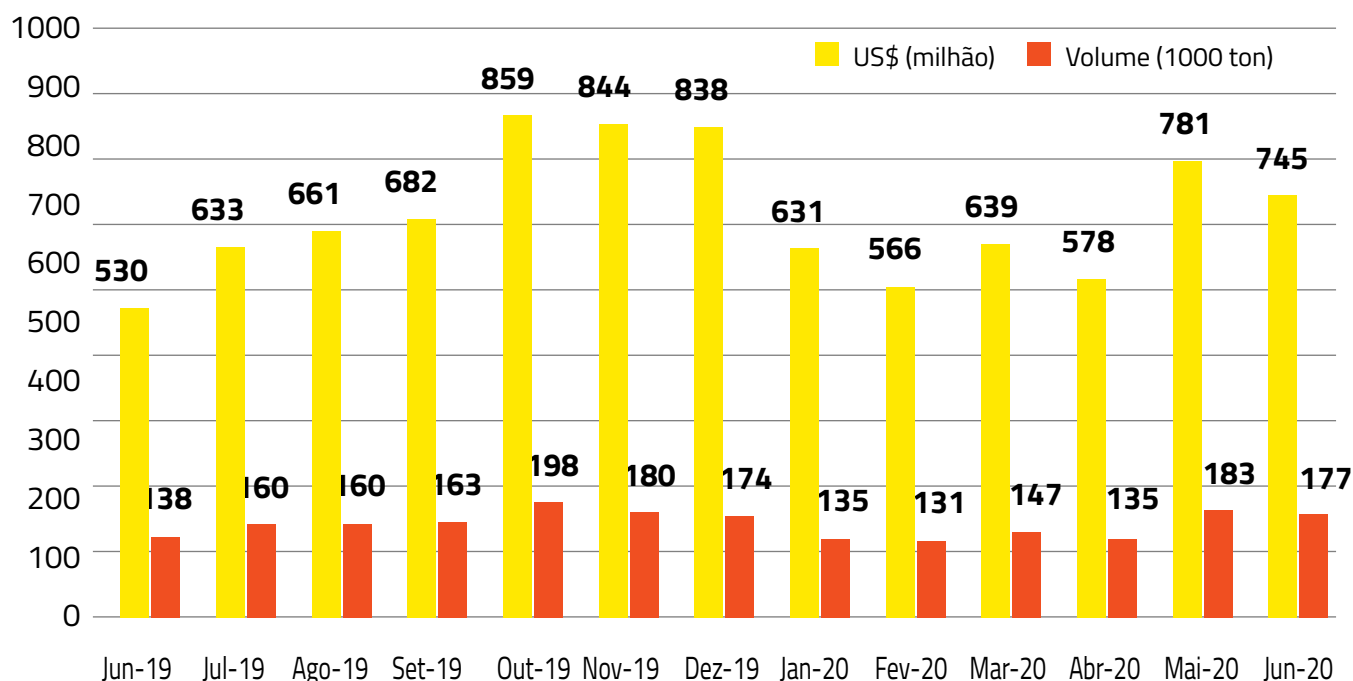
SE O AGRONEGÓCIO é uma peça importante para a economia brasileira em tempos normais, torna-se um elemento imprescindível quando a pandemia de coronavírus arrasta, atrás de si, uma brutal recessão. A competitividade dos nossos produtores rurais, aliada à das empresas que industrializam os frutos de seu trabalho, será um dos pilares sobre o qual o país reconstruirá as pontes que nos conectarão ao crescimento econômico. Na linha de frente desse exército, estão duas potências globais no ramo de processamento de proteínas animais: a JBS e a Minerva. Com receitas bilionárias, milhares de funcionários e operações em dezenas de países, ambas já desenham o que será o mundo pós-pandemia e como ganharão dinheiro nele.

28

Um trunfo das duas é atuar em um mercado bastante resiliente. Enquanto outros setores praticamente pararam com a eclosão da Covid-19, o fechamento de atividades não essenciais e as medidas de isolamento social, a demanda por seus produtos permanece firme. Um indício são as exportações de carne bovina, que fecharam maio no maior patamar deste ano, como mostra o gráfico 8. “Temos presença em 15 países e em cinco continentes. Isso é importante quando há oscilações grandes no mercado”, afirmou ao **NeoFeed**, na segunda semana de junho, o CEO global da JBS, Gilberto Tomazoni. No fim de abril, Fernando Galetti de Queiroz, CEO da Minerva, usou praticamente as mesmas palavras ao explicar, à reportagem, as vantagens da atuação em muitos países. “Nosso hedge é a diversificação geográfica”, disse.

É claro que a JBS e a Minerva também vivem os desafios de serem legítimas multinacionais. Não apenas no Brasil, mas em outros países, as companhias precisaram adotar medidas mais rigorosas para garantir a saúde dos funcionários, o que reduziu o ritmo de produção. Também testemunharam a migração dos consumidores das redes de food-service, onde comiam, quando saíam de casa para trabalhar, para os supermercados, onde agora compram a carne para preparar no intervalo do home office. O medo da crise econômica não é exclusivo dos brasileiros. Por toda a parte, as pessoas seguraram os gastos e estão consumindo, na média, produtos mais baratos. “Vimos isso na Europa, no México, na Austrália, nos Estados Unidos e no Brasil não foi diferente”, explicou Tomazoni, da JBS. Queiroz, da Minerva, observou o mesmo fenômeno: “o consumidor está muito ligado na questão do preço, porque todos estão com receio do desemprego e da redução de renda.

Gráfico 8 - Exportações brasileiras de carne



Fonte: Abiec

Por isso, a estratégia das duas empresas é monitorar o presente, a fim de responder rapidamente aos impactos da recessão global, enquanto afiam os cutelos e se preparam para a era pós-Covid-19.

No curto prazo, o cardápio de ações envolve os cuidados com a saúde dos empregados e o remanejamento da produção, conforme as oscilações do mercado, as mudanças nos protocolos sanitários e a evolução da doença ao redor do mundo. Para depois da pandemia, a JBS e a Minerva já colocaram alguns pratos no forno. Veja, a seguir, como as empresas estão lidando com a crise, ao mesmo tempo em que investem em inovação para crescerem no futuro.

Pergunte para quem sabe

A atitude mais básica foi seguir todas as recomendações da Organização Mundial da Saúde, do Ministério da Saúde e dos médicos. Aumentar a distância entre as estações de trabalho, reforçar os equipamentos de proteção individual, deixar os funcionários pertencentes a grupos de risco em home office, ou de licença, foram algumas das primeiras ações. A JBS contratou a consultoria do Hospital Albert Einstein, um dos mais respeitados do país, para garantir que tudo seria feito corretamente.

Reação rápida

Ser global tem suas vantagens. A Minerva e a JBS podem remanejar a produção para plantas de abate e processamento que estejam nas melhores condições de operar naquele momento. Da mesma forma, administrar o abastecimento dos mercados consumidores é fundamental para aproveitar aqueles que já superaram a fase mais aguda de contágio e começam a reabrir a economia. O mesmo vale para o mix de produtos.



//
AS PESSOAS
PRECISAM SE
ALIMENTAR E É
UM DESAFIO, UMA
ATIVIDADE ESSENCIAL
COMO A INDÚSTRIA
DA SAÚDE. TEMOS
QUE GARANTIR A
PRODUÇÃO."

Gilberto Tomazoni,
CEO global da JBS)



//

O PLANO É NOS
DIFERENCIAR E
MOSTRAR QUE É
POSSÍVEL PRODUZIR
CARNE BOVINA
RESPEITANDO O
MEIO AMBIENTE E
AS COMUNIDADES
NAS QUAIS ESTAMOS
INSERIDOS."

Fernando Galetti de Queiroz,
CEO da Minerva

Além do feijão com arroz

Já o futuro é desenvolvido nos centros de pesquisa das empresas. A JBS traçou quatro eixos de inovação: produtos saudáveis, produtos gourmet, produtos para família e produtos de fácil preparo. Além disso, também investe em carne vegetal. As plantas de abate e processamento passam por um processo de automação. A Minerva, por sua vez, orgulha-se de ser a única empresa de proteína animal do mundo a contar com o International Finance Corporation (IFC, o braço do Banco Mundial para o setor privado) entre os acionistas, o que atesta seu compromisso com a sustentabilidade. Assim, a empresa pretende crescer em mercados que valorizam o respeito ao meio ambiente e os compromissos sociais, como a rejeição ao trabalho infantil.

31

PARA SABER MAIS, ACESSE:

[neofeed.com.br/blog/home/
abrir-o-capital-nos-eua-e-o-nosso-
principal-projeto-diz-o-ceo-global-da-jbs/](https://neofeed.com.br/blog/home/abrir-o-capital-nos-eua-e-o-nosso-principal-projeto-diz-o-ceo-global-da-jbs/)

[neofeed.com.br/negocios/
a-estrategia-de-dividir-para-somar-do-
minerva-ganha-folego-na-crise/](https://neofeed.com.br/negocios/a-estrategia-de-dividir-para-somar-do-minerva-ganha-folego-na-crise/)



AVIAÇÃO

Apertem os cintos, a receita sumiu

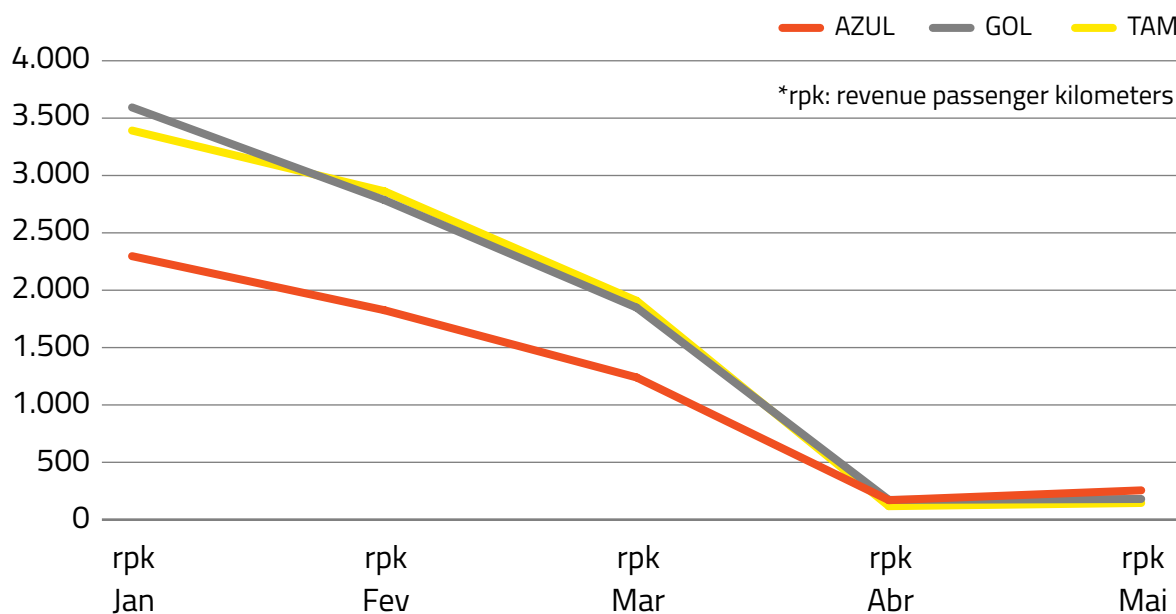
POUCOS SETORES FORAM tão atingidos pela pandemia, e tão rapidamente, quanto o de aviação. Se, por ora, a melhor medida para evitar a propagação da Covid-19 é restringir, ao máximo, a circulação de pessoas, não é difícil imaginar o que acontece com quem vive de transportar clientes de um lado para outro. John Rodgerson, CEO da Azul, deu uma dimensão do impacto no começo de abril. Ele contou ao **NeoFeed** que os primeiros sinais de queda na demanda surgiram depois do Carnaval, mas o mercado despencou, mesmo, quando o governador de São Paulo, João Doria, decretou o fechamento das atividades não essenciais. "Quando isso aconteceu, a nossa receita secou a quase 100%. Estamos tentando ajudar a combater esse vírus como todos, mas o impacto no nosso negócio tem sido brutal."

Rodgerson não estava exagerando. Os gráficos 9 e 10 comprovam a violenta queda tanto da demanda, quanto da oferta de assentos. Com os aviões parados, a primeira ação emergencial da Azul foi reduzir os gastos ao máximo, a fim de preservar o caixa. Dos 14 mil funcionários, quase 10 mil concordaram em sair de licença não remunerada, em troca de preservar o emprego.

Na Gol, a situação é semelhante. Na teleconferência com analistas para comentar os resultados do primeiro trimestre, no início de maio, seu CEO, Paulo Kakinoff, também enfatizou o cuidado para não queimar caixa, sem que o dinheiro possa ser repostado. Com uma pequena fração dos 800 voos diários que realizava antes da pandemia, a Gol não quer embarcar numa guerra de preços com as rivais.

“Não queremos que qualquer medida signifique um arrasto brutal nesse retorno”, afirmou Kakinoff. “E, de qualquer forma, uma viagem não parece ser a decisão que muita gente vá tomar nesse momento, mesmo com tarifas muito incentivadas.”

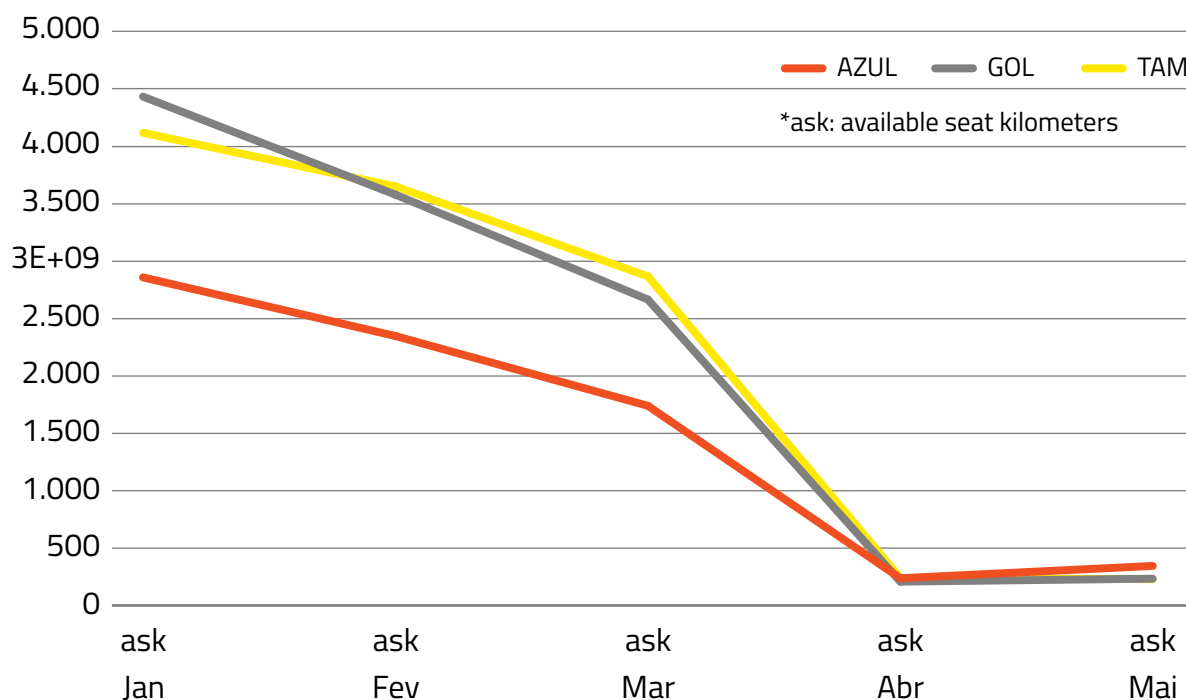
Gráfico 9 - Demanda de voos domésticos (em milhão de rpk*)



33

Fonte: Anac

Gráfico 10 - Oferta de assentos (em milhão de ask*)



Fonte: Anac

Entre os analistas e investidores, há a expectativa de que as companhias aéreas e o governo cheguem a um acordo sobre um pacote de socorro ao setor, que envolveria o BNDES e os bancos privados. Estimada em R\$ 3 bilhões, a ajuda não integra o cenário básico da Gol, que prefere não esperar por ela. “Estamos trabalhando para que a utilização de linhas de crédito adicionais ao que já temos de liquidez não seja necessária”, disse Kakinoff.



//

UMA VIAGEM NÃO
PARECE SER A
DECISÃO QUE MUITA
GENTE VÁ TOMAR
NESSE MOMENTO,
MESMO COM
TARIFAS MUITO
INCENTIVADAS.”

Paulo Kakinoff,
CEO da Gol

Veja, a seguir, as principais iniciativas da Azul e da Gol para atravessar a pandemia, e o que as companhias já conseguem avistar no horizonte.

Pés no chão

No início da crise, a Azul estacionou 130 de seus 150 aviões e suspendeu os voos para 75 cidades. A companhia estima que cada aeronave no chão lhe custe US\$ 350 mil por mês. Para enfrentar a situação, a empresa colocou quase 10 mil dos 14 mil funcionários em licença não remunerada e renegociou, com a Embraer, a entrega de aeronaves encomendadas.

Já a Gol encerrou o primeiro trimestre com R\$ 4,2 bilhões em caixa e equivalentes, além de contar com R\$ 7 bilhões que pode acessar de outras fontes. Para preservar o caixa, a empresa concluiu uma operação de venda e devolução de 11 aeronaves 737 NG, da Boeing, o que trouxe uma redução na dívida líquida de R\$ 619,2 milhões, composta por uma diminuição de R\$ 148,7 milhões no endividamento e pelo acréscimo de R\$ 448,5 milhões na liquidez de caixa.

34

Todos em casa

Mesmo parada, a Azul não pretende demitir ninguém até quando puder. O motivo é a expectativa de que, em algum momento, os aviões voltarão a voar e, portanto, necessitarão de seus tripulantes, equipes de apoio, gestores etc. Dos 14 mil funcionários, 10 mil tiraram licenças não remuneradas. Das mil pessoas que ocupam a sede da empresa, em São Paulo, apenas uma dezena continua dando expediente por lá.

Na Gol, as ações visaram a reduzir em 50% a folha de pagamento, por meio da redução de horas trabalhadas e de salários. Cerca de 6,2 mil funcionários aceitaram a licença não remunerada ou tiveram seus contratos de trabalho suspensos com base na MP 936 (o equivalente a 38% do quadro de pessoal). O salário de gerentes e diretores foi cortado em 50%. Para o CEO e os vice-presidentes, a redução foi de 60%.

Tendências

O maior desafio será convencer os clientes de que é seguro voar, sem se contaminar com a Covid-19 ou qualquer outra doença. Para isso, os protocolos sanitários devem se tornar mais rígidos, incluindo a medição da temperatura na hora do embarque, o uso de máscaras na aeronave e mais espaço entre os passageiros.



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/a-gol-voa-para-economizar-r-24-bilhoes-e-se-prepara-para-o-segundo-trimestre-selvagem/

neofeed.com.br/blog/home/o-primeiro-trimestre-desse-ano-foi-o-mais-longo-da-minha-vida-diz-o-ceo-da-azul/



//
NÃO POSSO
CONCORRER NO
MUNDO INTEIRO
QUANDO A
AMERICAN AIRLINES
ESTÁ RECEBENDO
DINHEIRO DO TRUMP
E NÓS ESTAMOS
RECEBENDO
EMPRÉSTIMOS
DO GOVERNO
BRASILEIRO COM
CONDIÇÕES
DE MERCADO."

John Rodgerson,
CEO da Azul



3

BENS DE CONSUMO

Hora de priorizar as pessoas

MAIOR FABRICANTE DE eletrodoméstico do mundo e sediada em Michigan, nos Estados Unidos, a Whirlpool América Latina conta com três fábricas no Brasil: em Joinville (SC), onde produz refrigeradores; em Rio Claro (SP), onde fabrica fogões e máquinas de lavar; em Manaus (AM), de onde saem aparelhos de ar-condicionado. Isso, sem contar as unidades administrativas e centros de pesquisa.

Desde o início da pandemia, a produção caiu muito. Em algumas plantas chegou a 70%, o que soa o sinal de alarme e preocupa os seus mais de 11 mil funcionários no País. Mas, segundo o CEO da companhia, João Carlos Brega, a última opção é demitir, pelo menos nos próximos meses. "O empresário que demite não está salvando o caixa dele, está alimentando a recessão", afirmou ao **NeoFeed** no início de abril. Veja, a seguir, as ações implementadas pela gigante americana para enfrentar a Covid-19.

OS NÚMEROS DA WHIRLPOOL

(1º trimestre)

Vendas líquidas:

US\$ 4,3
bilhões

(queda de 9% sobre o mesmo período de 2019)

■
Vendas na América do Norte:

US\$ 2,54
bilhões

(0,2% de alta)

■
Vendas na Europa, Oriente Médio e África:

US\$ 879
milhões

(queda de 12,4%)

■
Vendas na América Latina:

US\$ 618
milhões

(queda de 29,4%)

■
Vendas na Ásia:

US\$ 288
milhões

(queda de 22,3%)

36

Direto da fonte

Ser uma multinacional tem suas vantagens. Periodicamente, a cúpula da Whirlpool América Latina participa de reuniões com seus pares de outros países, o que acelera a troca de experiências e a busca de soluções. Em janeiro, o chairman global da empresa, Marc Bitzer, já havia definido as linhas gerais da resposta à crise. A empresa também se engajou no combate à pandemia, e adaptou sua linha de produção para fabricar máscaras. Em parceria com a UFRJ, está desenvolvendo um respirador de baixo custo para suprir a demanda brasileira.

Com a adoção de medidas sanitárias mais rígidas no chão de fábrica, a produção caiu cerca de 35%, mas houve grandes diferenças entre as unidades. Em Rio Claro, por exemplo, a queda foi de 70%. Em Manaus, a empresa antecipou as férias coletivas dos funcionários.

Distantes, venceremos

Para preservar a saúde dos empregados, a Whirlpool implantou uma série de medidas. Aqueles que pertencem a grupos de risco foram afastados. Nos ônibus fretados que transportam os funcionários, agora somente uma pessoa pode ocupar o banco. No refeitório, os comensais devem manter uma distância mínima entre si.

A companhia também estabeleceu um grande programa de controle de gastos, que incluem a redução, em 25%, da jornada de trabalho e do salário correspondente para os empregados das fábricas, apoiada na MP 936. Promotores de vendas e pessoal administrativo tiveram seus contratos de trabalho suspensos.



//
É UMA FALÁCIA ACHAR
QUE SIMPLEMENTE,
AO ABRIR A ECONOMIA,
VAI VOLTAR TUDO
AO NORMAL
SEM RESGATAR
A CONFIANÇA DO
CONSUMIDOR."

João Carlos Brega,
CEO da Whirlpool América Latina

■
PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/o-empresario-que-manda-o-colaborador-embora-esta-alimentando-a-recessao-diz-o-ceo-da-whirlpool/

4

EDUCAÇÃO

Antecipando o futuro

POUCOS SETORES DA economia, como o de educação, testemunham com tanta intensidade como a pandemia acelerou a transição para um futuro que, em tempos normais, demoraria alguns anos para se tornar realidade. As ferramentas de ensino a distância (EAD) já existem há anos, mas sua adoção era gradual, e o ensino presencial ainda era o padrão para praticamente todos os grupos de ensino. Mas o isolamento social imposto pela quarentena fez com que alunos e professores frequentassem, antes do que esperavam, as salas de aulas virtuais.

“Em menos de 24 horas, viramos 350 mil alunos para o EAD”, afirmou Roberto Valerio, CEO da Kroton, a divisão de ensino superior da Cogna, ao **Neofeed** em abril. No total, a Cogna conta com 820 mil alunos universitários, dos quais, 470 mil já estudam por EAD. “O aluno presencial, em geral, tem um preconceito por desconhecimento das experiências digitais. E esse momento vai servir para romper essas barreiras”, acrescenta.

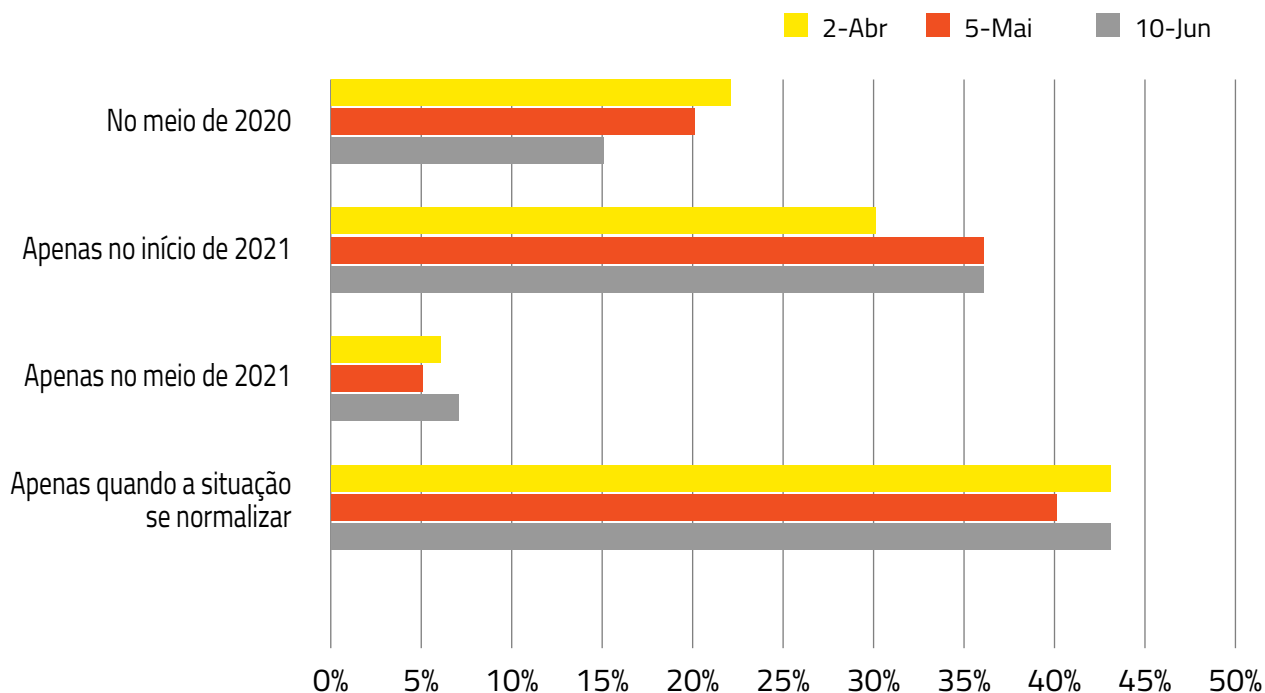
É claro que nem todas as instituições de ensino estavam preparadas para uma migração tão rápida para o ambiente virtual. Nesta hora, prevalece a solidariedade de quem já está mais adiantado. É o caso da Afya, grupo de faculdades de medicina com 21 mil alunos, forte presença no Norte e Nordeste, e que, desde julho de 2019, é listada na Nasdaq, após um IPO que captou US\$ 300 milhões.

38

O grupo já possui uma plataforma de ensino digital. Desde meados de março, decidiu compartilhá-la com instituições com cursos de medicina. Além disso, o desafio de ensinar medicina à distância não foi um obstáculo à Afya. “Em três dias, viramos 100% das nossas aulas para o formato de telepresença. Não queremos parar, de forma alguma, nossa operação”, explicou no fim de março, ao **NeoFeed**, Virgilio Gibbon, CEO da Afya.

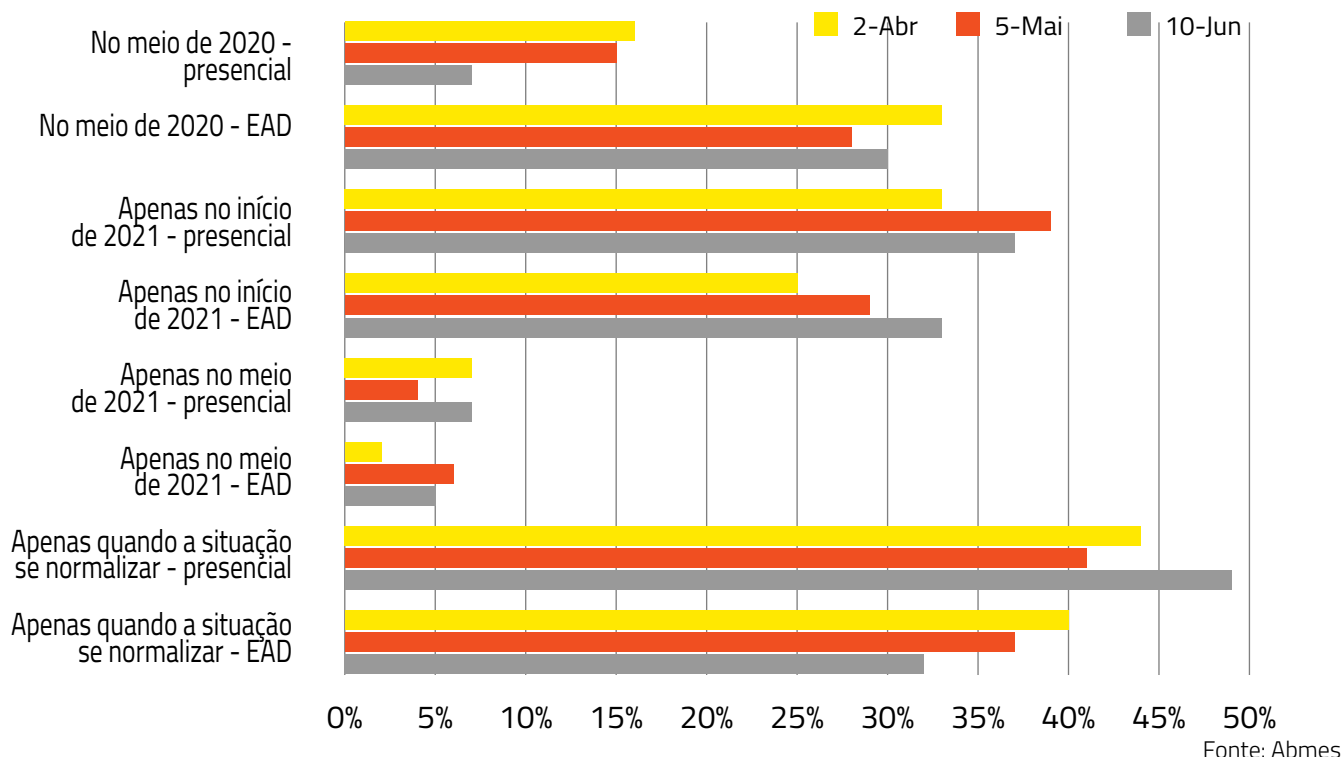
O EAD não é, apenas, a solução para um problema imediato. A última pesquisa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (Abmes) sobre como a Covid-19 impacta o setor, publicada no início de junho, comprova que ele também é estratégico para garantir a continuidade dos negócios. O gráfico 11 mostra que, no geral, cada vez mais candidatos estão adiando a decisão de ingressar na universidade. O impacto, contudo, é maior para os cursos presenciais. Como aponta o gráfico 12, apenas 7% dos candidatos a cursos presenciais pretendem ingressar no ensino superior no meio de 2020. Para quem deseja cursar o EAD, o percentual é de 30%.

Gráfico 11 - Intenção de ingresso no ensino superior



Fonte: Abmes

Gráfico 12 - intenção de ingresso no ensino superior, dividido por modalidade



Veja, a seguir, as principais iniciativas da Kroton e da Afya para enfrentar a Covid-19 e as transformações que vieram para ficar.

Prova prática

A Afya antecipou o pagamento de boa parte dos convênios, com o objetivo de reforçar a receita dos mais de 60 hospitais com os quais mantém parcerias. Além disso, a empresa desembolsou R\$ 1 milhão com a doação de kits de testagem do vírus e equipamentos de proteção individual. O grupo também colocou toda a sua estrutura à disposição para o tratamento de pacientes contaminados. Em outra frente, colocou seus funcionários em home office.



//
SE NOSSO ALUNO
PRESENCIAL TINHA
ALGUM PRECONCEITO
COM A EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA, ELE VAI CAIR."

Roberto Valerio,
CEO da Kroton, a divisão de ensino
superior da Cognia



//
TER UM MÉDICO
EXPLICANDO A CRISE
E ACALMANDO OS
ALUNOS, INCLUSIVE
PARA AJUDAR NO
PROCESSO, COM
EVENTUAIS EDITAIS
QUE O GOVERNO
FAÇA, É MUITO
IMPORTANTE.”

Virgilio Gibbon,
CEO da Afya

Já a Kroton dividiu suas ações entre as necessárias para continuar em operação e as para aliviar o impacto da pandemia no bolso dos alunos. No primeiro grupo, estão medidas como a migração acelerada de alunos para o EAD, a contratação de mais infraestrutura de banda larga e equipamentos, o treinamento de professores para lecionar online, a suspensão de investimentos e o corte de custos. Para os alunos, a empresa está renegociando o financiamento, de acordo com a necessidade de cada um, mas descarta reduzir as mensalidades, devido aos custos operacionais – professores continuam recebendo a mesma hora-aula, por exemplo.

Lousa digital

Tanto a Afya, quanto a Kroton não têm dúvidas de que a pandemia comprovou a viabilidade de manter uma operação de EAD em massa. Embora a presença física de alunos e professores numa sala de aula ainda será necessária em alguns casos, como em aulas práticas e de laboratório, o setor de ensino sairá da crise com empresas, alunos e professores mais treinados e menos resistentes a essa mudança.

41

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/o-ceo-do-grupo-educacional-de-medicina-afya-propoe-uma-terceira-via-para-o-isolamento-social/

neofeed.com.br/blog/home/a-operacao-de-guerra-da-kroton-que-colocou-350-mil-alunos-online-em-24-horas/

FINANÇAS

Um setor fundamental na crise

SOMENTE O SETOR de saúde rivaliza com o setor financeiro em importância para que todos – empresas e cidadãos – enfrentem a pandemia em condições de voltar a crescer, quando seu pior momento for superado. Os bancos estão completamente cientes da grande responsabilidade que carregam neste momento, e se articulam com o governo e o setor privado para viabilizar saídas da crise. Mas os banqueiros ouvidos pelo **NeoFeed** frisam que seu protagonismo para tirar o Brasil mais rapidamente da recessão não pode sacrificar a poupança de seus clientes, que confiam nestas instituições para proteger seu patrimônio.

42

É por isso que os bancos redobram o cuidado para conceder crédito, mesmo que o governo os incentive a inundar o mercado com dinheiro a juros os mais baixos possíveis. Afinal, em meio a todos os problemas decorrentes da Covid-19, quem gostaria de saber que o banco do qual é correntista quebrou e, com isso, as economias de toda uma vida evaporaram? Como resumiu Candido Bracher, presidente do Itaú Unibanco, em junho: “uma coisa que boa parte das pessoas não leva em conta é que o dinheiro que emprestamos não é nosso, é dos nossos depositantes. E a principal responsabilidade que temos é a de tratar com segurança os depósitos que nos são confiados.”

E, se for para pôr a mão no bolso, que seja para avançar rumo ao futuro. Um exemplo é o BV (ex-Banco Votorantim). Desde 2017, a instituição tem focado suas atenções no mercado digital, de olho em fintechs, startups e no open banking, que abrirá ainda mais espaço para oferecer seus serviços para outras empresas.

Com ativos de R\$ 107,4 bilhões, o BV conta com um fundo de corporate venture com capital de R\$ 400 milhões e investimentos em empresas como a fintech Neon, a Weel, a Olivia, entre outras. E, segundo Ferreira, deve intensificar esses investimentos. "Há uma janela interessante no mercado. Tem startups com modelo de negócios comprovados que vão ser impactadas por ausência de funding, de caixa, e estão muito expostas", contava ao NeoFeed, no fim de maio, Gabriel Ferreira, CEO do banco. "O BV está conversando com várias delas para viabilizar parcerias."

Enquanto tentam equilibrar a demanda da economia por crédito com a necessária parcimônia para não emprestar o dinheiro dos clientes a quem não pode pagar, os bancos também aceleraram a digitalização de suas operações. Seja no backoffice, com a transferência dos funcionários administrativos para o home office, seja na melhoria da experiência digital dos clientes, o fato é que os bancos nunca mais serão os mesmos, após essa crise de saúde pública. No que depender dos clientes, a disposição a trocar as agências físicas pelo internet banking está mais forte do que nunca, como mostra uma pesquisa da Febraban divulgada na segunda semana de junho (tabela 2).

43

Tabela 2. Qual canal de contato com o banco, os clientes vão priorizar, após a pandemia?

Canal priorizado	Total (%)	Clientes de bancos públicos (%)	Clientes de bancos privados (%)
Digital	46	44	50
Presencial	14	15	11
Os dois	37	38	36
Não soube/ não respondeu	4	3	2

Fonte: Febraban

Os bancos já falam claramente que é possível que alguns setores sequer retornem para o escritório e sigam trabalhando remotamente – um novo normal. “Daqui para frente, a discussão é como se gera e se preserva produtividade com emprego. No que diz respeito ao Santander, o que ficou claro é que remoto é produtivo. É eficaz. Para nós, o remoto vem para valer”, afirmou seu presidente, Sergio Rial, na metade de abril.

As operadoras de meios de pagamento e as bandeiras de cartão de crédito também emergirão da crise anos à frente de onde estariam, se ela não ocorresse. Há um consenso, nestas empresas, de que o dinheiro está com os dias contados. E não só ele; os próprios cartões de plástico apressaram o passo rumo à extinção. O cashless (transações que não envolvem dinheiro vivo) e o contactless (as que dispensam um meio físico de pagamento, como o cartão) são as tendências que passaram pelo seu batismo de fogo na pandemia.

Os motivos são bem simples de se entender. De um lado, o manuseio de notas de papel-moeda aumenta os riscos de contaminação. O mesmo ocorre com os cartões físicos. Assim, quanto menos contato entre lojistas, caixas de supermercado, entre outros, e os clientes, mais seguros estarão todos. E, no que depender dos consumidores, seu uso será cada vez mais difundido, como mostra uma pesquisa da Abecs, divulgada em maio (box 4).



//
**OS BANCOS
CONTINUARÃO SENDO
RELEVANTES COMO
GERENCIADORES
DE RISCO, MAS
PASSARÃO A SOFRER
UMA CONCORRÊNCIA
MAIS FORTE DAS
FINTECHS QUE TERÃO
ACESSO A DADOS.”**

Alexandre Abreu,
presidente do Banco Original

44

O FIM DOS CARTÕES DE PLÁSTICO ESTÁ PRÓXIMO

29%

DAS COMPRAS
PAGAS COM CARTÃO
DE CRÉDITO FORAM
RENOTAS NO
1º TRIMESTRE

Esse percentual
correspondeu a

**R\$ 86,7
BILHÕES**

Entre os meios de compra remotos,
os brasileiros preferem:



75%
via
celular



27%
via
laptop



32%
via
desktop



4%
via
tablet

Tecnologia NFC

(Near Field Communication),
também chamada de contactless

456%

É QUANTO CRESCEU O VOLUME DE PAGAMENTOS
COM ESTA TECNOLOGIA NO 1º TRIMESTRE,
EM RELAÇÃO AO MESMO PERÍODO DE 2019

R\$ 3,9 bilhões

foi o total de compras realizadas com
NFC no Brasil no 1º trimestre, sendo:

R\$ 3,1 bilhões em cartões de **crédito**

R\$ 585 milhões em cartões de **débito**

R\$ 244 milhões em cartões **pré-pagos**

Sem conseguir saber quando a situação vai voltar ao normal, Cesario Nakamura, CEO da Alelo, acredita que os produtos digitais da Alelo, que tem 8 milhões de clientes e 550 mil estabelecimentos conveniados, vão se fortalecer depois que a pandemia passar. Desse total, 6 milhões de usuários já utilizam o aplicativo da Alelo para pagamentos. “Estamos olhando também a questão do contactless. Acreditamos que soluções como Apple Pay e Samsung Pay vão estar mais voltadas para o topo da pirâmide”, explicou Nakamura à reportagem em abril. “Para a base, a maior parte dos clientes tem smartphones mais simples. Acredito que solução de QR Code, embora tenha mais passos, seja uma tendência para essas pessoas usarem para pagamentos”, acrescentou.

A pandemia, que fechou os restaurantes, acelerou também uma série de projetos da Alelo. O principal deles foi a integração com os aplicativos de entrega Rappi e iFood. Já são mais de mil estabelecimentos cadastrados em cada uma das plataformas. E Nakamura revelou que o Uber Eats é o próximo da lista. Conheça as ações do setor financeiro para enfrentar a pandemia e as tendências que permanecerão, quando tudo isto terminar.

45

Fonte: Abecs

Um banco em casa

Todas as instituições consultadas criaram um comitê gestor de crise, que se reúne diariamente para acompanhar a progressão da Covid-19, as medidas governamentais e a situação de suas operações. A rápida migração para o home office também foi unânime. A XP Inc. colocou 98% dos 1,7 mil funcionários trabalhando remotamente em uma semana. No Banco Original, praticamente 100% dos 1,3 mil empregados estão em home office. Na primeira semana de maio, Alexandre Abreu, seu presidente, estimava que 70% continuará assim após a pandemia, visitando o escritório poucas vezes por semana.



//
**SEREMOS MUITO
DIFERENTES.
ESTAMOS VIVENDO
UM MOMENTO DE
MORTES MÚLTIPLAS."**

João Pedro Paro Neto,
presidente da Mastercard no Brasil e Cone Sul

Relacionamento com os clientes

Atender as necessidades do cliente é um daqueles princípios que, de tão repetidos pelos empreendedores, às vezes se esvaziam. No caso dos bancos e das operadoras de meios de pagamento, poucos foram os momentos em que, como este, precisaram acompanhar tão de perto a situação de todos.

A Stone, por exemplo, adotou uma série de medidas para ajudar os pequenos comerciantes que, com seus estabelecimentos fechados, viram sua receita zerar da noite para o dia. Em uma frente, vai desembolsar R\$ 30 milhões, a fundo perdido, com o auxílio a clientes. Em outra, abriu uma linha de R\$ 100 milhões para microcrédito, exclusivamente para cidades em lockdown. Já o Banco Original aumentou o volume disponível para empréstimo e está negociando, com os clientes, o alongamento das dívidas em até 90 dias.

O Itaú Unibanco concedeu carência de 120 dias para pessoas físicas e até 180 dias para empresas, ao mesmo tempo em que alongou o prazo de vencimento das operações em até seis anos.

Digitalização

As operadoras de meios de pagamento e as emissoras de cartões de crédito aceleraram a adoção das tecnologias contactless, como o NFC (Near Field Communications), que permite a comunicação sem fio entre aparelhos a curta distância. Diversos fabricantes de celulares já o incorporaram nos modelos mais recentes. Em paralelo, as operadoras de meios de pagamento e as emissoras de cartão de crédito estão incentivando lojistas e clientes a adotá-lo.

As contas digitais também provaram seu valor e tendem a transformar, no longo prazo, as agências bancárias em algo tão anacrônico, quanto uma máquina de escrever. No Itaú Unibanco, o maior banco privado do país, a abertura de contas digitais cresceu 13% de um mês para outro. A instituição, que vem fechando cerca de 400 agências por ano, agora tem mais certeza ainda de que está no caminho certo.

Sustentabilidade, governança e filantropia

Doações têm sido uma constante das instituições financeiras, em meio à pandemia, e, no que depender dos banqueiros, esta é a oportunidade de implantar uma legítima cultura de filantropia no Brasil. A XP Inc., por exemplo, lançou o movimento Juntos Transformamos, em parceria com as ONGs Amigos do Bem, Gerando Falcões e Visão Mundial. A meta é distribuir 1 milhão de cestas básicas. O grupo também pretende obter entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões em doações para distribuir R\$ 350 por mês para famílias carentes.

47



// DOS 8 MILHÕES DE CLIENTES, 6 MILHÕES JÁ USAM O NOSSO APLICATIVO. ESSA TENDÊNCIA VAI CRESCER AINDA MAIS."

Cesario Nakamura,
CEO da Alelo



//
COMO AINDA ESTÁ
MUITO INCERTO QUAL
VAI SER O NÍVEL DE
QUEBRADEIRA NAS
EMPRESAS E O NÍVEL
DE DESEMPREGO,
AINDA É DIFÍCIL
PROJETAR
A INADIMPLÊNCIA."

Gabriel Ferreira,
CEO do BV

Mas, a maior ação neste sentido, foi a doação de R\$ 1 bilhão anunciada pelo Itaú Unibanco. Batizada de Todos pela Saúde, a iniciativa atuará em quatro frentes: a) informar a população sobre os cuidados com a Covid-19; b) financiamento de equipamentos de proteção individual e de testes do coronavírus; c) apoio à gestão de hospitais, compra de equipamentos e insumos e incentivo à telemedicina; d) programas de monitoramento e controle da incidência do vírus na população. A iniciativa é gerenciada por voluntários, como Paulo ChapChap, diretor-geral do Hospital Sírio-Libanês e coordenador do Todos pela Saúde, e o médico e escritor Drauzio Varella.



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/os-alertas-e-as-preocupacoes-de-candido-bracher-ceo-do-itaunibanco-com-o-brasil-na-pos-pandemia/

neofeed.com.br/blog/home/a-crise-chegou-o-ipo-nao-saiu-mas-o-apetite-digital-do-bv-continua-grande/

neofeed.com.br/blog/home/as-dez-impressoes-de-candido-bracher-do-itaunibanco-sobre-a-crise/

neofeed.com.br/blog/home/para-onde-vai-a-bilionaria-doacao-do-itaunibanco/

neofeed.com.br/blog/home/sergio-rial-do-santander-enxerga-como-sera-o-mundo-pos-crise/

neofeed.com.br/blog/home/para-roberto-setubal-do-itaunibanco-pandemia-acelera-fechamento-de-agencias/

neofeed.com.br/blog/home/de-olho-na-retomada-banco-original-mira-nos-empreendedores/

neofeed.com.br/blog/home/a-alelo-agora-pede-rappi-e-ifood/

neofeed.com.br/blog/home/para-a-mastercard-o-longo-prazo-e-a-semana-que-vem/

neofeed.com.br/blog/home/a-salvacao-da-stone-e-salvar-as-pequenas-empresas/

neofeed.com.br/blog/e-importante-que-todas-as-amarras-que-seguram-o-bc-e-o-tesouro-sejam-desatadas-o-quanto-antes-diz-benchimol-da-xp-inc/



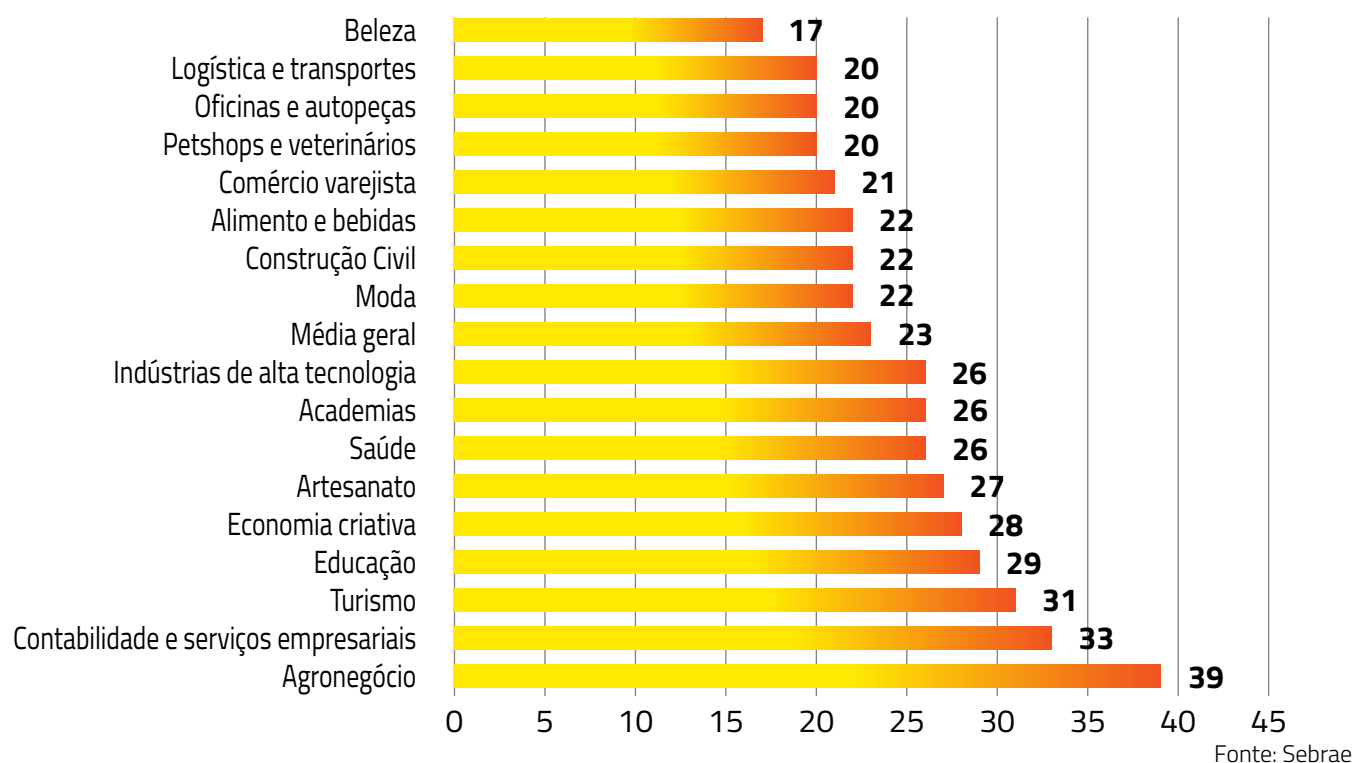
FRANQUIAS

Hora de união

NOS ÚLTIMOS ANOS, as franquias se tornaram o destino de muitas pessoas que sonham em ter seu próprio negócio, conquistar sua independência financeira e construir seu patrimônio. Além disso, a retaguarda de grandes marcas, com suas verbas de publicidade, seus padrões de qualidade e suas técnicas de gestão contribuem para reduzir os riscos de o negócio não dar certo. Por isso, é compreensível que a pandemia e o fechamento das atividades não essenciais deixem franqueadores e franqueados em estado de choque. "O caos está instalado", desabafava, na penúltima semana de março, José Carlos Semenzato, dono do grupo SMZTO, que investe em redes como o Instituto Embelleze, Espaçolaser, Odonto-Company, L'Entrêcote de Paris e Oakberry.

49

Semenzato, que também é jurado do Shark Tank Brasil, relatou ao **NeoFeed** que nunca viu algo semelhante, em 30 anos como empreendedor. Com mais de 2 mil franquias e 30 mil empregados, seu grupo faturou R\$ 2,4 bilhões no ano passado. Agora, a prioridade é ajudar os franqueados a atravessarem a pandemia. Do rígido controle do fluxo de caixa à renegociação com fornecedores e a suspensão dos royalties, a SMZTO adotou um amplo pacote de medidas para reduzir os efeitos da situação em seus parceiros. Não é sem razão. Uma pesquisa do Sebrae, em abril, avaliou quanto as micro e pequenas empresas aguentariam sem faturar nada, por causa do fechamento da atividade não essencial. Na média, apenas 23 dias, como mostra o gráfico 13.

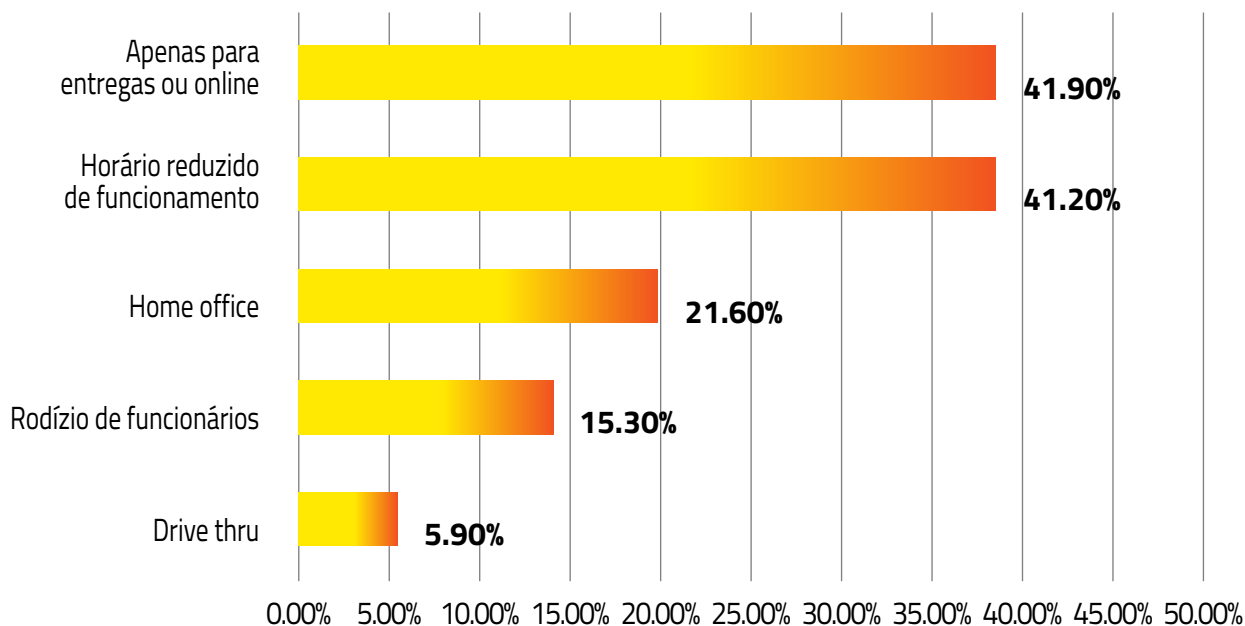
Gráfico 13 - Dias que um pequeno negócio sobrevive sem faturamento

O grupo CRM, dona da rede de chocolateiras Copenhagen, também se concentrou em apoiar os franqueados. Alongou os prazos de pagamento de dívidas, suspendeu a cobrança de taxas e centralizou as renegociações de aluguéis. Ao mesmo tempo, controla com pulso forte o próprio caixa e já traça cenários para a reabertura da economia.

Com 850 lojas fechadas em todo o país, a Copenhagen acelerou a transição para as vendas online e ficou satisfeita com o resultado. Na Páscoa, considerada o “Natal” dos fabricantes de chocolate, a empresa atingiu 91% do resultado esperado. “Nós giramos, em pouco tempo, uma catraca que talvez levássemos anos para virar”, afirmou Renata Moraes Vichi, presidente do grupo CRM, à reportagem em 1º de maio. “E conseguimos substituir as ven-

das físicas.” Ao virar a chave tão rapidamente, a Copenhagen acompanhou a tendência detectada pela pesquisa do Sebrae, segundo o gráfico 14.

Para Vichi, a maior lição destes tempos é a solidariedade. “Nunca vi uma crise onde compartilhar é a palavra da vez. Tenho visto poucos movimentos isolados. Acho que estamos aprendendo que é muito mais estratégico dividir nossos conhecimentos e vulnerabilidades”, contou ao **NeoFeed**.

Gráfico 14 - Como as pequenas empresas estão funcionando

Fonte: Sebrae

Veja as iniciativas do setor de franquias para encarar a pandemia.

Caixa, caixa, caixa

Desde a eclosão da Covid-19 e o fechamento das lojas, os franqueadores acompanham, diariamente, o caixa dos franqueados com o mesmo afinho com que olham para suas próprias contas-correntes. Tanto a SMZT, quanto a Copenhagen criaram comitês de crise para monitorar a situação e acelerar a tomada de decisões.

Ainda para aliviar o caixa dos parceiros, os franqueadores postergaram a cobrança de faturas, taxas de propaganda e royalties. A SMZTO assumiu a renegociação com fornecedores. Já a Copenhagen tomou a frente da renegociação dos aluguéis das lojas.

//

TODOS OS
EMPREGADORES,
EMPREGADOS,
FORNECEDORES E
GOVERNOS TERÃO DE
SER SOLIDÁRIOS PARA
SAIRMOS VIVOS."

José Carlos Semenzato,
dono do grupo SMZTO





//
POSTERGAMOS
TODOS OS TÍTULOS
EM 60 DIAS,
ISENTAMOS O FUNDO
DE PROPAGANDA
ATÉ SETEMBRO E
CENTRALIZAMOS
TODAS AS
RENEGOCIAÇÕES
DE ALUGUEL. ISSO
ESTABELECEU UM
ELO DE CONFIANÇA
MUITO FORTE COM OS
FRANQUEADOS."

Renata Moraes Vichi,
presidente do grupo CRM

Compre aqui

Com as lojas físicas fechadas, as franqueadoras aceleraram o desenvolvimento de plataformas digitais de vendas. Os restaurantes da SMZTO (L'Entrêcote de Paris, Joy Juice, Guaco e Oakberry) viram os pedidos online crescerem 60% em uma semana. Outra marca do grupo, o Instituto Embelleze, migrou seus cursos para o EAD.

A Copenhagen correu para fortalecer o e-commerce para a Páscoa. Ao criar uma plataforma em que o franqueado pode ativar seus clientes, o resultado agradou a empresa e comprovou que a transição para um modelo omnichannel acontecerá antes do que se pensava. "Somos muito rápidos. Eu costumo brincar que somos uma senhora startup de 94 anos", afirmou Vichi.

52

De olho no futuro

A Copenhagen também criou um comitê de oportunidades, cuja missão é compreender como será o mercado pós-coronavírus, onde estarão os melhores negócios e como explorá-los. Para tanto, contou com o apoio da consultoria Heartman House.



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/a-pandemia-e-o-desabafo-de-um-tubarao-sobre-o-mercado-o-caos-esta-instalado/

neofeed.com.br/blog/home/chocolates-cliques-e-bytes-a-vacina-do-grupo-dono-da-kopenhagen-contra-a-covid-19/



LOGÍSTICA

Sem espaço para a crise

MAIS DO QUE uma testemunha, a Log Commercial Properties é uma das empresas beneficiadas pela explosão do varejo online que veio na esteira da pandemia de coronavírus e do fechamento das atividades não essenciais. Praticamente 100% de seus galpões estão ocupados e a migração para o e-commerce continua gerando demanda. Grandes operadores logísticos pedem mais espaço, e, em abril, metade dos novos contratos deveu-se ao online.

Essa demanda em alta tem feito a Log acelerar seus planos. Em outubro do ano passado, a companhia fez um follow-on, no qual captou R\$ 638 milhões. Dois meses depois, realizou o IPO de um fundo imobiliário, o LGCP11, no qual vendeu 25% de três complexos logísticos e levantou R\$ 165 milhões.

Com mais de R\$ 800 milhões, a companhia lançou um programa batizado Todos por Um, cujo objetivo é construir 1 milhão de metros quadrados de área bruta locável (ABL) em cinco anos, que vai mais do que dobrar a sua capacidade atual. Veja como a empresa, controlada pela família Menin, que também é dona da MRV, do Banco Inter e do canal CNN Brasil, pretende aproveitar a onda do e-commerce.

A LOG EM NÚMEROS

(1º trimestre de 2020)

993,5 mil
metros quadrados de
área bruta locável

Taxa de vacância de
4,5%

9,7% do espaço
locado para empresas
de e-commerce

Receita líquida de
R\$ 34
milhões

Ebitda de
R\$ 26,5
milhões

Lucro líquido de
R\$ 17,5
milhões

53

Novas cidades

Operador de logística tem de ir onde o cliente está. Por isso, a empresa investe na aquisição de terrenos em cidades que os mais de 200 clientes apontam como estratégicas para sua própria expansão. Algumas sequer estavam no radar da Log. A empresa já arrematou cinco áreas e busca outras cinco.

O NeoFeed apurou que a maioria desses terrenos foram comprados em cidades em que a Log não está presente, localizadas nas regiões Sul, Nordeste e Norte. Hoje, a empresa está em 28 municípios do Brasil e conta com 45 complexos logísticos.

Sem concentração

Ao contrário de suas concorrentes, que concentram suas operações no Sudeste, uma das bases para o sucesso da Log é estar numa região bem maior do que o eixo Rio-São Paulo.

Instalações de primeira

Para os leigos, quem já viu um galpão já viu todos. Mas, para os especialistas, há diferenças cruciais. É o caso dos galpões classe A, que devem ter até 12 metros de pé direito e permite operações verticais de até seis andares. A distância entre os pilares que sustentam a estrutura deve ser de, pelo menos, 11 metros. No Brasil todo, apenas 10% dos 160 milhões de metros quadrados de galpões pertence a essa classe – incluindo todos os da Log.



//
O COMÉRCIO
ELETRÔNICO SALTOU,
NOS ÚLTIMOS DOIS
ANOS, DE 25% PARA
50% DA NOSSA BASE."

Sergio Fischer,
CEO da Log Commercial Properties

54

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/o-crescimento-do-e-commerce-encheu-os-galpoes-da-log-e-agora-falta-espaco/



HOTELARIA E TURISMO

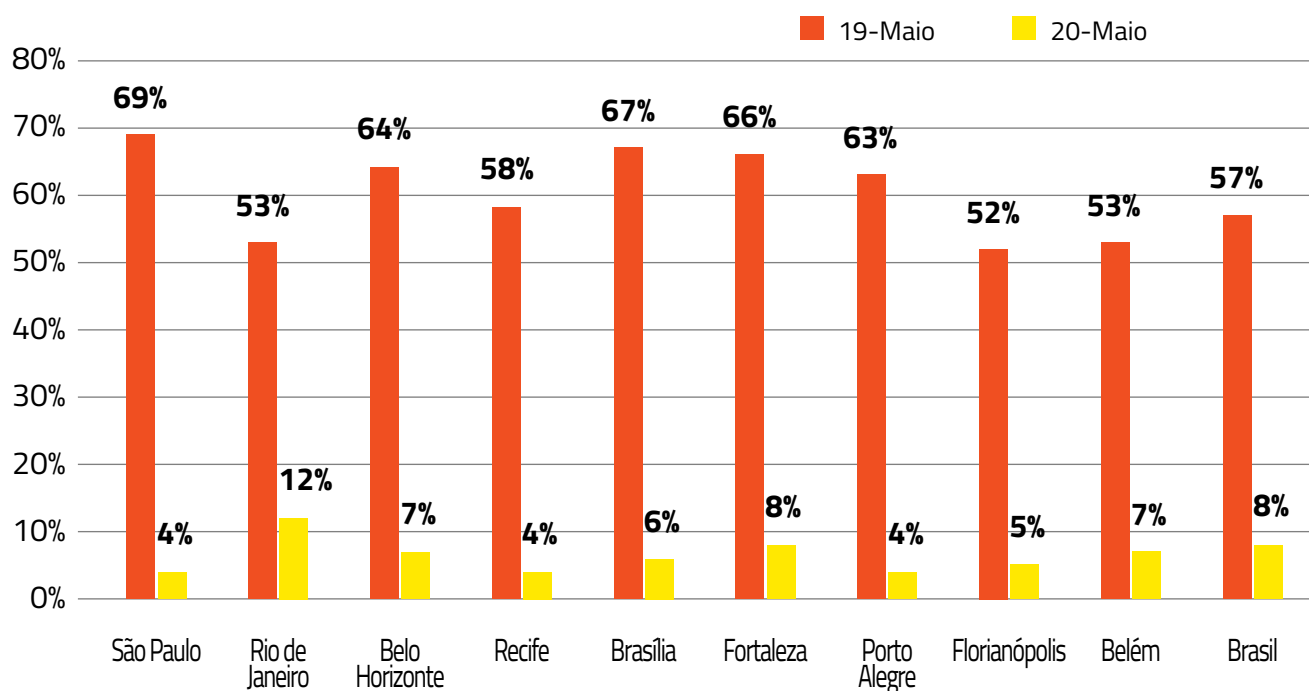
Não é hora de se acomodar

O SETOR DE HOTELARIA e turismo é, com certeza, um dos mais afetados pela pandemia de Covid-19, já que poucas etapas de sua cadeia produtiva podem ser convertidas para o ambiente digital. Trata-se de um negócio que, em essência, lida com pessoas – seu transporte até os destinos que deseja conhecer ou para onde precisa ir a trabalho, e sua hospedagem. O fechamento das atividades não essenciais e as medidas de isolamento social, portanto, caíram como uma bomba sobre o setor. Ou, para usar a metáfora de Patrick Mendes, CEO da Accor na América do Sul, como um meteoro.

55

“Em 10 de março, tínhamos os hotéis com uma boa taxa de ocupação, previsão de crescimento, um mar calmo”, dizia Mendes ao **NeoFeed** no fim de abril. “De repente, em dez dias, tudo foi cancelado. Foi muito abrupta, muito radical a queda.” Não se trata de exagero. Segundo o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (Fohb), a taxa média de ocupação da rede despencou de 57% para 8%, entre maio de 2019 e o mesmo mês de 2020, conforme o gráfico 15. A CVC, maior operadora de turismo do país, sentiu o mundo virar de cabeça para baixo em apenas uma semana. “Eu tinha uma empresa que vendia mais de 1 milhão de passagens por mês e passei a ter uma empresa que, praticamente, nem precisaria de sistema para o que a gente vende hoje”, resumiu Leonel Andrade, CEO da CVC Corp, nos últimos dias de abril.

Gráfico 15 - Taxa de ocupação da rede hoteleira



Fonte: Fohb

Se já está difícil para veteranos do setor ca-lejados por outras crises econômicas, imagine para uma startup que não estava preocupa-da em gerar lucro no curto prazo e passou, de uma hora para outra, a ser cobrada pelos in-vestidores a fazê-lo. Este é o caso da indiana Oyo, cujo modelo de negócios é fechar acordos com hotéis independentes, dar-lhes um banho de loja e hastear sua bandeira na entrada. O Softbank, um de seus grandes investidores, a pressiona cada vez mais a entregar resultados para compensar a perda com outros negócios, como a WeWork. O problema é que, diante do sumiço da clientela, os hotéis operam com baixas taxas de ocupação. Isso, para as unida-des que ainda estão abertas. “Metade da nos-sa rede está fechada”, disse Henrique Weaver, diretor-geral da Oyo no Brasil, ao NeoFeed no começo de junho.

Isso não significa que o setor se considera de férias. Enquanto os turistas e hóspedes não voltam, as empresas queimam a cabeça para se reinventar. Afinal, a única certeza que têm é que nada será como antes, quando a pandemia terminar. Veja as principais iniciati-vas do setor.

Fechado com os parceiros

A hotelaria e os operadores de turismo costumam trabalhar com uma grande gama de empreendedores que se tornam parceiros, seja adotando a bandeira da rede de hotéis em seu estabelecimento, seja adquirindo uma franquia da agência de viagens. Por isso, uma das medidas emergenciais foi passar um pente-fino na situação dos parceiros. Neste processo, Mendes, da Accor, tornou-se uma espécie de embaixador da hotelaria brasileira junto aos governos federal e estaduais. Os 330 hotéis com bandeiras da Accor empregam cerca de 15 mil pessoas, e o executivo se engajou na missão de convencer as autoridades a prorrogar a vigência da MP 936, já que, dificilmente, a hotelaria se recuperará rapidamente.

Cofre lacrado

Enquanto o horizonte não clareia, as empresas fazem o que podem para preservar o caixa. Na Accor, menos de 10% dos funcionários da sede foram demitidos, mas os proprietários de alguns hotéis, que operam com suas bandeiras, demitiram até metade. A companhia suspendeu, por dois meses, os contratos de trabalho da maioria dos que ficaram.

Na CVC, praticamente toda a empresa sofreu redução de salários, a fim de preservar os empregos. Na cúpula, o contracheque encolheu 50%. Em outras áreas, o corte foi de 25%. A Oyo também precisou apertar o cinto. Num intervalo de poucas semanas, o quadro

de funcionários, no Brasil, despencou de 700 para 150. A startup também cancelou as campanhas de marketing, suspendeu investimentos e renegociou contratos com fornecedores.



//
A HOTELARIA É
UM NEGÓCIO DE
ALTO CUSTO. SE A
RECEITA CAI 20%,
VOCÊ CONSEGUE
AGUENTAR. SE CAI
95%, É IMPOSSÍVEL
AGUENTAR."

Patrick Mendes,
CEO da Accor na América do Sul



//
PODEMOS PENSAR
NA CAPITALIZAÇÃO DA
SEGUINTE MANEIRA:
TENHO DINHEIRO
PARA SOBREVIVER
À CRISE, MAS VOU
PRECISAR DE
DINHEIRO PARA VIVER
MUITO MELHOR
DEPOIS DA CRISE."

Leonel Andrade,
CEO da CVC Corp

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/a-oyo-unicornio-dos-hoteis-de-baixo-custo-reacomoda-suas-operacoes-no-pais/

neofeed.com.br/blog/home/uma-viagem-sem-volta-o-ambicioso-plano-de-leonel-andrade-para-a-cvc-corp/

neofeed.com.br/blog/home/a-hotelaria-tera-de-se-reinventar-e-a-accor-esta-em-busca-da-formula/

Próximo destino, o mundo virtual

As empresas do setor também correm para migrar para as plataformas digitais todas as operações que sejam possíveis. A Oyo, por exemplo, acelerou o desenvolvimento da estrutura de vendas diretas, que conta com aplicativo, portal e call center. Até então, a companhia só captava reservas por meio de sites parceiros, como o Booking.com.

Na CVC, a ordem é não ficar parado. Enquanto parte dos funcionários está recebendo treinamento remoto, à espera de que as agências reabram, um time de executivos está "criando o futuro", como diz Andrade. Já estava nos planos da companhia uma atuação mais enfática na internet, mas a Covid-19 acelerou o ritmo. Atualmente, as vendas online representam apenas 10% do total. Em alguns anos, a intenção é que sejam metade. Mas a tecnologia não se restringirá à venda de pacotes turísticos. A empresa quer investir pesado em inteligência artificial para conhecer em profundidade seus clientes e, assim, lhes oferecer um atendimento mais personalizado.

Novos padrões

Na parte mais física desse mercado, os executivos já têm uma certeza: na reabertura dos hotéis, os hóspedes serão muito mais exigentes com a limpeza e a higiene. Novos protocolos de atendimento e de higienização dos ambientes deverão ser adotados.

MODA

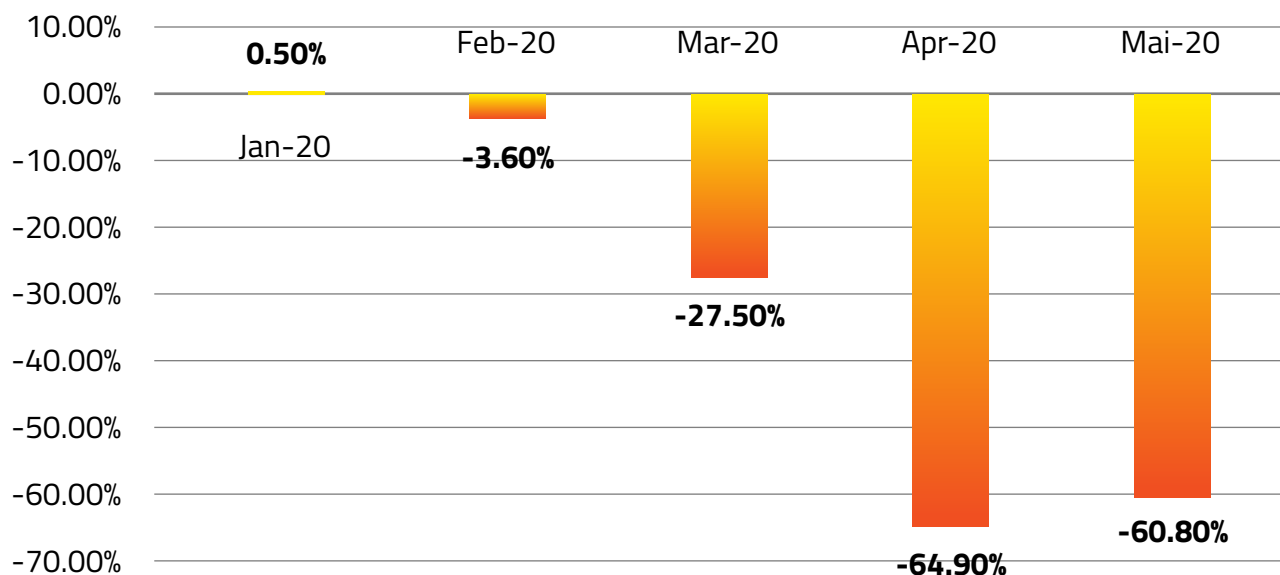
Ser digital está na moda

A BEM DA VERDADE, a indústria de confecção e vestuário não vivia um início de ano brilhante. Segundo o IBGE, a produção física cresceu apenas 0,5% em janeiro, na comparação com igual mês de 2019. Em fevereiro, já sob os primeiros rumores de que um novo vírus surgira na China, a curva se inverteu. Mas a pandemia mostrou toda a sua força nos dois meses seguintes (gráfico 16). No comércio, as coisas também azedaram (gráfico 17), à medida que as principais cidades do país decretavam medidas de quarentena e fechamento de atividades não essenciais.

Nesta situação, não restou outra saída às grifes, a não ser entrar em modo de sobrevivência. O grupo Arezzo, que conta com uma rede de 752 lojas distribuídas por sete marcas, como Arezzo, Anacapri e Schutz, faturou R\$ 2 bilhões no ano passado. De uma hora para outra, 90% do faturamento desapareceu. Alexandre Birman, seu CEO, liderou a implantação de uma série de medidas para preservar o caixa, renegociar contratos e, sobretudo, investir nas vendas online.

A Reserva, que faturou R\$ 400 milhões no ano passado com cinco marcas, 113 lojas (das quais, 50 franquizadas) e distribuição em mais 1,5 mil pontos de venda multimarcas, seguiu o mesmo caminho. Após 70% de seu faturamento secar com o fechamento do comércio, seu CEO e cofundador, Rony Meisler, lançou uma forte investida no mundo digital. Nos primeiros momentos da crise, as vendas online saltaram 200%, mas a Reserva não parou por aí. Em abril, disponibilizou uma plataforma, na qual vendedores afiliados podem comercializar os produtos da grife, em troca de comissões.

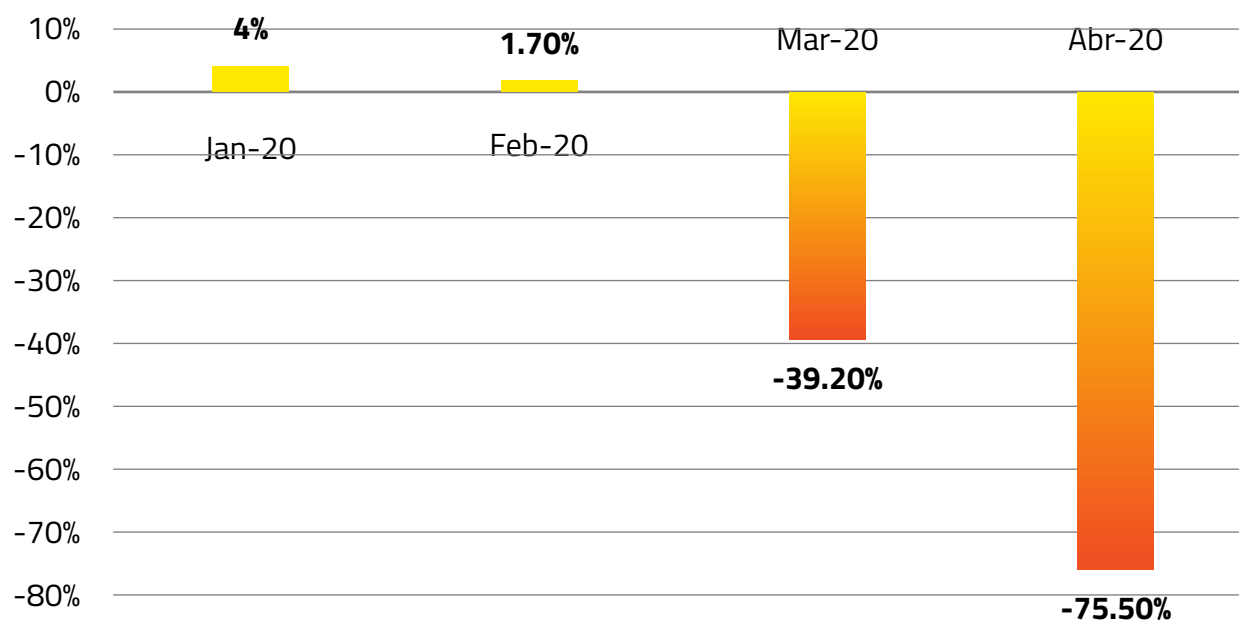
**Gráfico 16 - Produção da indústria de confecção e vestuário
(% sobre o mesmo mês do ano anterior)**



fonte: IBGE

60

**Gráfico 17 - Receita da indústria têxtil e de vestuário
(variação sobre mesmo mês de 2019)**



fonte: IBGE

Em 15 de abril, Caito Maia, fundador e CEO da Chilli Beans, confessou ao **NeoFeed** que, no primeiro momento, “faltou oxigênio” diante do choque de ver 77% de suas 917 lojas fechadas. Mas respirou fundo e partiu para o ataque. Além de recalibrar o mix de produtos, aumentando o peso dos óculos de grau no portfólio, o empreendedor recorreu ao WhatsApp para criar um exército de 6 mil vendedores com capacidade para atender 1 milhão de clientes cadastrados. Veja o que algumas das principais grifes do Brasil estão fazendo para superar a crise sem perder a classe.

Sua majestade, o caixa

Em abril, Alexandre Birman, da Arezzo, resumiu a questão de modo bastante claro: “sem dinheiro não adianta nada, o dinheiro é fundamental. Cash is king mais do que nunca.” A disciplina na gestão do caixa é sagrada na empresa desde os tempos de seu pai. Com ações listadas na Bolsa, a Arezzo contava com R\$ 250 milhões em caixa, e acessou mais R\$ 450 milhões em linhas de crédito pré-aprovadas em março. O empresário também cortou todos os custos que podia, suspendendo imediatamente 25% da produção, por exemplo.

Na Chilli Beans, Caito Maia refez todo o planejamento financeiro do ano, assumindo as premissas mais pessimistas possíveis, a fim de se precaver de qualquer surpresa. Em seguida, renegociou contratos com seus fornecedores chineses. Na outra ponta, também concedeu mais prazo para seus franqueados.



//

A GENTE SEMPRE FOI UMA RETAIL TECH E A GENTE SEMPRE FALOU QUE ERA UMA RETAIL TECH. MAS O QUE AS PESSOAS PERCEBIAM NO DIA A DIA ERA UMA MARCA ICONOGRÁFICA, IRREVERENTE, QUE FAZIA COISAS LEGAIS. MAS AGORA ESTÁ FICANDO CLARO QUAL É O NOSSO MODELO DE NEGÓCIOS. ESTAMOS USANDO TECNOLOGIA PARA ESCALAR POTENCIAL HUMANO.”

Rony Meisler,
CEO e cofundador da Reserva



//

DENTRO DESSA
LOUCURA, EU
COLOQUEI TODA A
MINHA ENERGIA
ONDE EU POSSO
INTERFERIR."

Caito Maia,
fundador da Chilli Beans

Rony Meisler seguiu o mesmo caminho. "A primeira preocupação que toda empresa deve ter é com o caixa. O caixa tem de estar na mão do empreendedor", disse ao NeoFeed no começo de abril. Ele e sua equipe passaram a fazer reuniões diárias para acompanhar o entra e sai de recursos. Diante da necessidade de fazer o dinheiro escasso render, Meisler implantou a "lei das dez vezes": a Reserva só investirá em novos produtos, serviços e processos, se tiverem potencial para multiplicar o faturamento por dez.

Irmãos de armas

Crescer por meio de franquias é uma característica comum das grifes de roupas, calçados e acessórios. Por isso, as empresas se preocuparam também em prestar toda a assistência a seus franqueados. Afinal, cada parceiro que fecha, enfraquece a força de vendas. No geral, as grifes prorrogaram o prazo das faturas, e passaram a compartilhar boas práticas de gestão com os lojistas.

No mundo digital e no mundo real

Como não poderia deixar de ser, as grifes investiram pesado na ampliação das vendas online. A Chilli Beans criou um exército virtual de 6 mil vendedores que atendem o cadastro de 1 milhão de clientes por WhatsApp. Mas a grife não parou por aí. A Chilli Beans também aposta na venda porta a porta, no melhor estilo Avon, e já despachou, para os franqueados, 900 malas que servem como uma miniloja.

A Arezzo pulou de cabeça no e-commerce e já bateu o recorde de vendas online, que pertencia à Black Friday do ano passado, quando faturou R\$ 2 milhões pela internet. Para acelerar os negócios, a grife transformou as lojas fechadas em pequenos centros de distribuição. Como os franqueados têm acesso aos estabelecimentos, realizam as vendas por WhatsApp ou Instagram e despacham as mercadorias que estão em seu estoque.

A Reserva conta com a Now, uma plataforma que utiliza inteligência artificial e já estava em desenvolvimento, mas que, com a pandemia, provou de vez seu valor. Antes da crise, os 500 vendedores da rede a utilizavam, entre um atendimento e outro no balcão, para disparar ligações para clientes. Agora, todos estão 100% dedicados às vendas online. A empresa também liberou o acesso a quem mais quiser vender seus produtos, após receber relatos de funcionários preocupados com a situação de familiares e amigos que perderam sua fonte de renda durante a pandemia.



//
**SEM DINHEIRO
NÃO ADIANTA
NADA, O DINHEIRO
É FUNDAMENTAL.
CASH IS KING MAIS
DO QUE NUNCA."**

Alexandre Birman,
CEO do grupo Arezzo&CO

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/dos-oculos-de-grau-ao-whatsapp-a-chilli-beans-muda-o-foco/

neofeed.com.br/blog/home/como-alexandre-birman-o-ceo-do-grupo-arezzo-subiu-na-arvore-antes-de-o-tsunami-chegar/

neofeed.com.br/blog/home/a-grife-de-moda-reserva-vai-se-tornar-uma-natura-das-vendas-diretas/



MONTADORAS

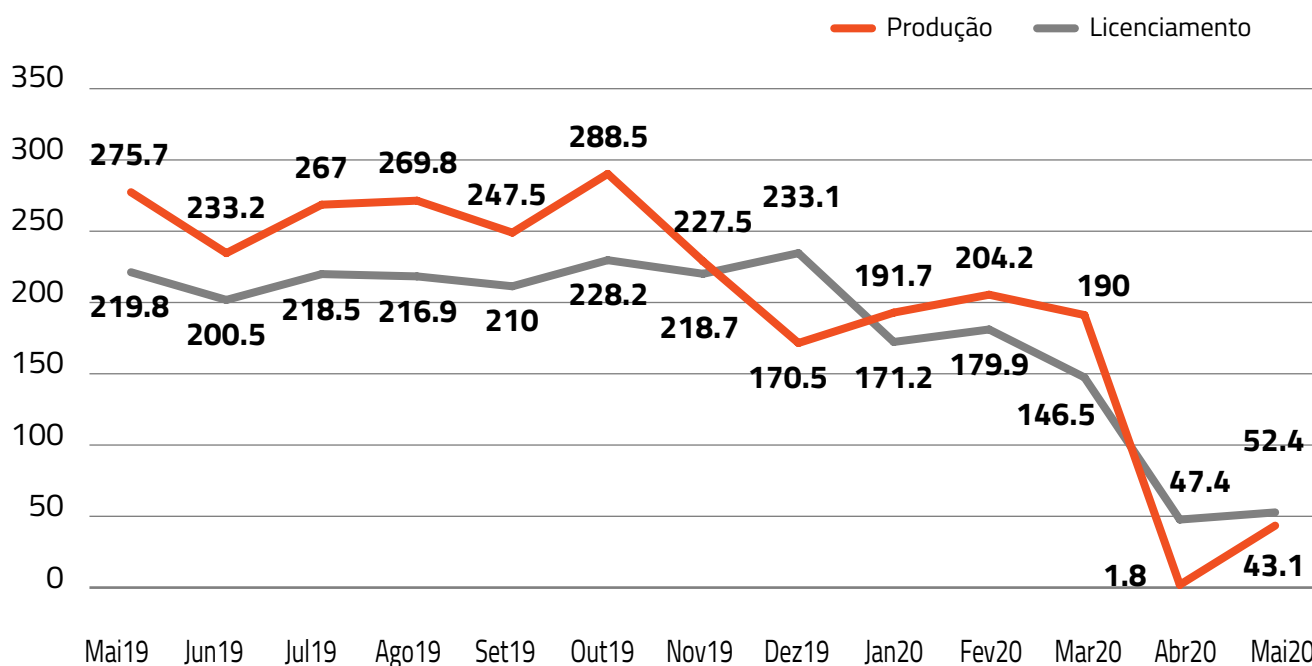
Cuidado, pandemia na pista

O MUNDO ACABOU em março. Pelo menos, o mundo em que a indústria automotiva crescia ao ritmo de dois dígitos por ano no Brasil, e a Volkswagen avançava com mais que o dobro dessa velocidade. A avaliação é de Pablo Di Si, presidente da montadora no Brasil e América Latina. Basta uma olhada nos números divulgados pela Anfavea, a associação que representa o setor, para perceber do que ele está falando (gráfico 18). Em abril, a produção somada de todas as montadoras foi de apenas 1,8 mil veículos. Para se ter uma ideia do tombo, o estacionamento do Shopping Center Norte, um dos mais movimentados da cidade de São Paulo, comporta 7 mil carros.

64

Mas ser uma das maiores multinacionais tem suas vantagens. A Volks mantém operações na Europa e na China, duas das regiões mais afetadas pela pandemia de coronavírus. Por isso, a experiência acumulada por lá é preciosa para que Di Si planeje a retomada das operações no Brasil. E, para desgosto dos que apostam numa curva em "V" para a economia, segundo a qual, tudo o que cairmos em 2020 será recuperado em 2021, o executivo informa que o ritmo será retomado bem devagar, de acordo com a demanda dos consumidores.

Gráfico 18 - Produção e vendas de veículos nacionais - (em mil unidades)



Fonte: Anfavea

Veja, a seguir, como a Volkswagen está enfrentando a Covid-19 no Brasil.

Ser minucioso

Não há margem de erro, quando se trata de preservar o caixa. A Volks acessou algumas linhas de crédito, congelou os investimentos e negociou, com os sindicatos, a flexibilização dos contratos trabalhistas, com redução da jornada e lay-offs (suspensão temporária dos contratos). A empresa implantou um comitê que fiscaliza o caixa e as despesas. Ser detalhista, nesta hora, é fundamental. "Somos uma multinacional grande aqui no Brasil, mas estamos operando como um microempreendedor, revisando todas as contas", disse Di Si ao **NeoFeed** em abril. "É fundamental para qualquer empresa, seja pequena, média ou grande, olhar sua liquidez e protegê-la."

Trocar experiências

Di Si e seu time participam de reuniões constantes com a matriz, na Alemanha, e executivos que comandam operações por todo o mundo para trocar experiências, avaliar tendências, buscar soluções e traçar estratégias. Aprender com os outros é a melhor forma de se preparar melhor que a concorrência. Uma das lições é não se afobar: a produção crescerá de acordo com a demanda, e ninguém sabe, ao certo, como ela será após o pico da pandemia.

Proteger os fornecedores

Para ser eficiente, as montadoras precisam contar com uma cadeia produtiva muito bem lubrificada. Fornecedores em apuros atrasariam a retomada das atividades. Por isso, Di Si se engajou na defesa de uma política pública de ajuda à cadeia automotiva, que envolva não apenas as montadoras, mas também os fabricantes de autopeças e as concessionárias. Conversas são mantidas com o governo, o BNDES e bancos privados. A estimativa é que o setor necessite entre R\$ 30 bilhões e R\$ 40 bilhões de capital de giro para superar a pandemia sem problemas.

Vendas em 3D

Há um ano e meio, a unidade brasileira da Volks desenvolve uma plataforma de realidade virtual para auxiliar os vendedores a cativarem seus clientes. Com o coronavírus, os trabalhos foram acelerados. A vantagem é a mobilidade que a ferramenta permite ao vendedor. Munido de um tablet e óculos 3D, o profissional pode encontrar o cliente onde for mais conveniente – da residência ao clube, passando pelo escritório.

Não perder o futuro de vista

Di Si mantém seu time ocupado também planejando o futuro. A montadora lançou um novo modelo no Brasil, o Nivus, que conclui um ciclo de investimentos de R\$ 7 bilhões, realizado nos últimos três anos, e que envolveu o lançamento do Polo, Virtus e T-Cross.



//
**O MERCADO
AUTOMOBILÍSTICO
NO BRASIL TINHA
CRESCIDO 21%
NOS ÚLTIMOS DOIS
ANOS. NÓS, DA
VOLKS, TÍNHAMOS
CRESCIDO 52%. MAS
ESSE MUNDO JÁ NÃO
EXISTE MAIS."**

Pablo Di Si,
presidente da Volkswagen



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/os-detalhes-do-plano-da-volkswagen-para-a-retomada/

QUÍMICA

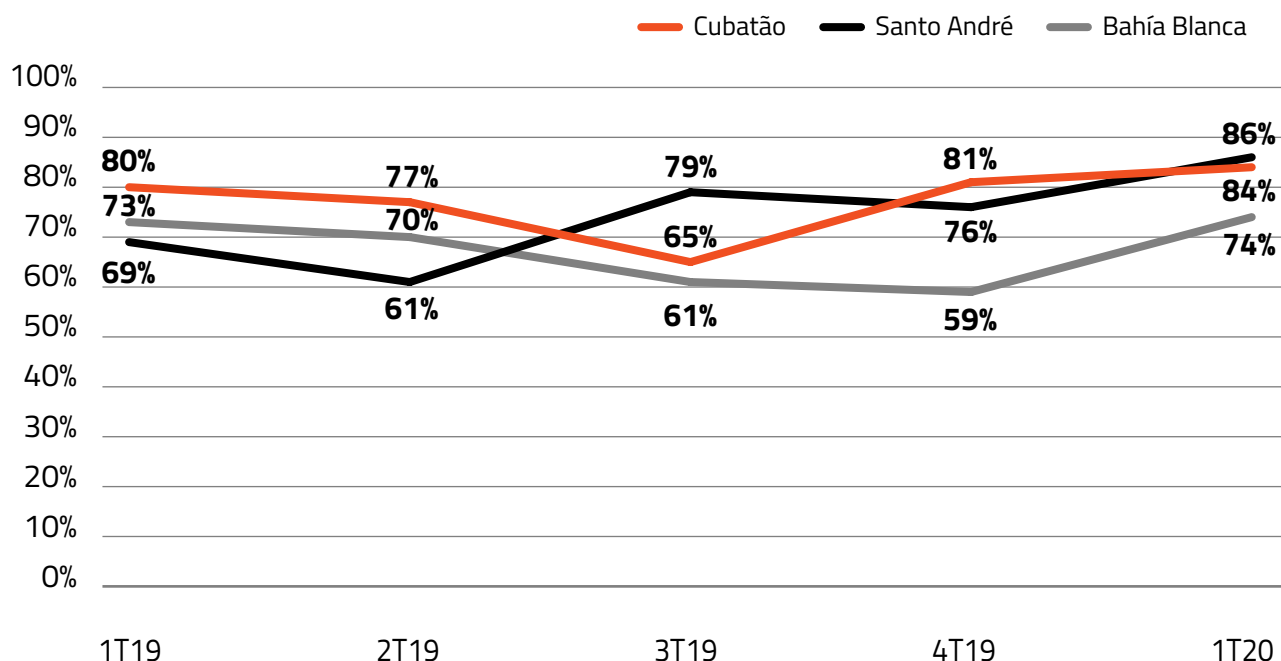
Não é hora de pensar no lucro

MAIOR PRODUTORA DE cloro-soda da América do Sul, a Unipar Carbocloro tem consciência de seu papel nesta que é, provavelmente, a maior crise de saúde pública já vivida no Brasil. Os produtos que fornece são essenciais para necessidades básicas da população, como o tratamento de água potável. Logo, não é por acaso que suas três unidades (duas no Brasil e uma na Argentina) opera com baixos níveis de ociosidade (gráfico 19), ao contrário de outros setores econômicos virtualmente paralisados pelo coronavírus.

Mas isso não é, nem de longe, motivo para a empresa se acomodar. “Não podemos ter uma atuação curto prazista, oportunista ou de tomada de risco. A gente pode ficar quanto tempo sem água? Talvez seja o produto que, na sua falta, mais rapidamente traga consequências para a qualidade de vida do ser humano e para a sobrevivência”, afirmava no fim de março, ao **NeoFeed**, Frank Geyer Abubakir. Além de presidente do conselho de administração da empresa, Abubakir é seu maior acionista, com 64,6% das ações ordinárias.

Por isso, desde que as primeiras notícias da eclosão de uma epidemia na China, o empresário e sua equipe traçaram um detalhado plano de ação que busca garantir, em primeiro lugar, a segurança de seus funcionários e familiares, e pela desaceleração de investimentos. Veja as principais medidas da Unipar Carbocloro para atravessar a pandemia.

Gráfico 19 - Utilização da capacidade instalada



Fonte: Unipar Carbocloro

68

Não é hora de pensar em lucros

A prioridade, neste momento, é atender as necessidades dos clientes e fornecer os insumos necessários para o tratamento de água e a produção de remédios e artigos de limpeza. A Unipar Carbocloro está disposta a renegociar contratos com clientes, desde que dentro do bom senso.

“Este é o momento de quem aguenta mais, é o momento de assunção de responsabilidade. Estamos usando isso para tranquilizar as pessoas e para servir como exemplo para que todo mundo que puder fazer”, afirmou Abubakir.

Manter um caixa saudável

Não ter lucro é uma coisa; deixar o caixa queimar é outra. Por isso, a companhia renegociou contratos com fornecedores, controlou o nível de endividamento e congelou investimentos não estratégicos. Abubakir acompanha de perto o caixa e não descarta, inclusive, propor aos acionistas minoritários a suspensão do pagamento de dividendos, caso isso coloque em risco a saúde financeira da empresa.

Funcionários seguros

Com 1,5 mil empregados, a Unipar Carbocloro adotou uma série de protocolos para mantê-los em segurança. A empresa assegurou atendimento médico gratuito para eles e seus familiares, além de assistência psicológica. Os refeitórios das unidades mudaram o serviço de buffet para prato feito, a fim de evitar filas, o transporte coletivo foi repensado e os indivíduos que pertencem a grupos de risco foram isolados.



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/agora-nao-estamos-olhando-o-lucro-diz-o-controlador-da-unipar-carbocloro/



69

//
NÃO PODEMOS
TER UMA ATUAÇÃO
CURTO PRAZISTA,
OPORTUNISTA
OU DE TOMADA
DE RISCO."

Frank Geyer Abubakir,
presidente do conselho de administração e
maior acionista da Unipar Carbocloro

RESTAURANTES E VINHOS

Uma situação difícil de engolir

RESTAURANTES E VINÍCOLAS estão ao lado de hotéis, agências de turismo e companhias aéreas, quando se trata de listar quem mais foi prejudicado pela pandemia de coronavírus. A Associação Nacional de Restaurantes (ANR) estima que, cerca de 200 mil do 1 milhão de estabelecimentos fechem as portas, se o governo não agir imediatamente. Não é à toa, portanto, que alguns dos maiores chefs do país se mobilizam para sensibilizar as autoridades e os bancos privados.

“Os bancos têm que fazer alguma coisa e o governo federal também. Não adianta ser uma lei do município ou estadual”, afirmava Arri Coser, dono dos restaurantes Maremonti e NB Steak, ao **NeoFeed** no fim de março. “É preciso ter respaldo federal para os bancos darem este capital de giro para o setor.” Em abril, o estrelado chef Alex Atala, proprietário do D.O.M e do Dalva e Dito, engrossava o coro: “temos o embate dos impostos e temos os embates com os bancos privados, que não têm sido nada flexíveis e estão bastante agressivos nas taxas. Há muitas inseguranças e incertezas.” Coser e Atala não estavam preocupados por acaso, como mostra a mais recente pesquisa da ANR sobre a situação do setor durante a pandemia.

70

ENTRE O FOGO E A FRIGIDEIRA

OS APLICATIVOS DE DELIVERY SÃO INSUFICIENTES PARA SUSTENTAR OS RESTAURANTES.

40% dos restaurantes estão conseguindo até 10% do faturamento com o delivery

13% conseguem de 11% a 20%

16% conseguem de 21% a 30%

77% DOS RESTAURANTES JÁ DEMITIRAM FUNCIONÁRIOS, DESDE O INÍCIO DA PANDEMIA

21% DOS PROPRIETÁRIOS ACREDITAM QUE TERÃO DE FECHAR SEU ESTABELECIMENTO

68% DOS RESTAURANTES JÁ ENFRENTAM PROBLEMAS PARA PAGAR SALÁRIOS, E PARA PAGÁ-LOS:

46% pedirão um novo empréstimo no banco

43% buscarão linhas de crédito especiais do BNDES e de governos estaduais

19% anteciparão recebíveis de cartões de crédito e vales

63% dos restaurantes já tentaram obter crédito nas linhas anunciadas pelo governo, mas

78% AFIRMAM QUE NÃO CONSEGUIRÃO SOBREVIVER, SEM AJUDA EFETIVA DO GOVERNO

86% desses estabelecimentos tiveram o pedido negado.

Fonte: Associação Nacional de Restaurantes

As vendas por aplicativos de delivery, até agora, são insuficientes para gerar receita suficiente para manter as operações. Quase 70% dos restaurantes que os utilizam conseguem, no máximo, 30% do que faturavam, quando estavam abertos. O estrelado chef Erick Jacquín, que havia inaugurado o Prêsidet, seu novo restaurante, apenas três meses antes da pandemia, conta que não fatura nem 10% com o delivery, mas continua com o serviço por dois motivos: "É preciso mostrar que estamos ativos. O delivery funciona para deixar os equipamentos ligados e evitar problemas de manutenção depois", explicou, em meados de junho, ao **NeoFeed**.

Os vinicultores e donos de empórios de vinhos não estão em melhores condições. Os pequenos produtores praticamente ficaram sem faturamento de uma hora para outra. Mas, neste caso, as vendas online contribuem mais que nos restaurantes. Além disso, as enotecas estão abrindo espaço em seus canais digitais para as vinícolas que ainda não estavam lá. É o caso da Evino, segundo maior e-commerce de vinhos da América Latina.

"Agora, mais do que a promoção, é prover acesso para quem não tinha um canal de venda", afirmou, na última semana de abril, Ari Gorenstein, Co-CEO da Evino. A empresa está promovendo rótulos de vinícolas artesanais que dependiam, sobretudo, do enoturismo e vendiam sua produção a visitantes ou localmente. "Nossa plataforma, que garante abastecimento de vinho, também tem a missão de solidariedade", acrescenta.

A Wine, maior e-commerce de vinhos do Brasil, também intensificou suas atividades e aproveitou a crise para estreitar em um novo segmento de mercado: os vinhos de entrada. Com um modelo de negócios de clube de assinatura, a empresa criou o "WineBox do Seu Jeito". Por R\$ 99,99, o cliente recebe quatro vinhos em casa por mês. A demanda surpreendeu: o objetivo era alcançar 4 mil assinantes em abril, mas, em meados de maio, o número já chegava a 10 mil.

Veja, a seguir, as principais ações dos proprietários de restaurantes, vinícolas e enotecas em meio à pandemia.

Atuação setorial

Composto, sobretudo, por pequenos negócios, o setor de restaurantes se articulou para pleitear programas de ajuda, junto ao governo federal, Estados e municípios. As negociações com bancos públicos e privados também são feitas com representantes do setor. Uma grande reivindicação, liderada pela ANR, é um auxílio específico para o pagamento de salários.

Cuidando dos pequenos

Tempos difíceis impõem a solidariedade. Assim, os proprietários procuraram ajudar os pequenos fornecedores, mantendo seus pagamentos em dia. Na outra ponta, doaram os alimentos perecíveis aos funcionários.



//
IMAGINA UM SALÃO
COM PESSOAS COM
MÁSCARAS, PAREDES
DE ACRÍLICO ENTRE
AS MESAS. SERÁ
QUE É UMA
EXPERIÊNCIA QUE
VALERÁ A PENA?"

Chef Felipe Bronze



//
FOI PEGAR O
CORAÇÃO E COLOCAR
NA GELADEIRA."

Chef Alex Atala



//
ACHO ESTES
DELIVERIES UMA COISA
MEIO HIPÓCRITA.
ESTÁ TODO MUNDO
TRABALHANDO NA
COZINHA, AS PESSOAS
PEDEM EM CASA, TEM
OS ENTREGADORES
NA RUA. NÃO FAZ
DIFERENÇA E ATÉ
SERIA MAIS
SEGURO REABRIR
O RESTAURANTE,
TRABALHANDO
DENTRO DAS NORMAS.”

Helena Rizzo,
do restaurante Maní

Renegociando com os grandes

Os restaurantes também renegociaram com os grandes fornecedores prazos maiores para quitar suas dívidas. Coser, por exemplo, conseguiu esticar alguns compromissos por 90 ou 120 dias.

Trancando o caixa

Quem pôde, como Alex Atala, recorreu à suspensão temporária de contratos de trabalho, amparado pela MP 936. Já o chef Felipe Bronze renegociou o valor dos aluguéis de seus estabelecimentos.

Novos negócios

As adversidades não impedem o setor de buscar inovações e lançamentos. Felipe Bronze, dono dos restaurantes Oro (duas estrelas no Guia Michellin), no Rio, e Pipo, em São Paulo, está com a cabeça fervilhando de ideias. Em plena pandemia, o chef está lançando três novas marcas de produtos dirigidos, especificamente, para delivery.

A primeira é a MarmiPipo, com o cardápio do restaurante paulistano. O outro é uma linha de sanduíches batizado de Migá. A terceira é um kit para cozinhar em casa, com alimentos pré-preparados.



Erick Jacquin também aposta em uma ideia semelhante: pratos pré-preparados de alta gastronomia, que os clientes poderão finalizar em casa. O chef já testou três pratos, incluindo um pato na panela que não está no cardápio do Président, mas que ele acredita ter potencial para o delivery gourmet.

Na Wine, além do mercado de entrada, o segmento premium também foi reforçado. A empresa fechou parcerias com as importadoras Decanter e Winebrands para comercializar seus rótulos sofisticados.

Novo normal

O futuro da gastronomia não passa, apenas, por desenvolver pratos mais adequados para o delivery. Segundo Jacquin, a grande lição desta pandemia é que os chefs deverão repensar seu modelo de negócios, em busca de um novo equilíbrio entre cardápio, serviço e preço. “Os preços precisam voltar à realidade”, afirmou ao **NeoFeed**.

//

ACABOU ESTA HISTÓRIA DE PATRÃO É RICO. RESTAURANTE NÃO É MAIS O HOBBY DO EMPRESÁRIO.”

Chef Erick Jacquin

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/com-brindes-mais-camaradas-a-wine-ganhou-10-mil-novos-assinantes-na-pandemia/

neofeed.com.br/blog/home/para-o-chef-erick-jacquin-e-chegada-a-hora-de-repensar-a-alta-gastronomia/

neofeed.com.br/blog/home/o-chef-felipe-bronze-lanca-tres-marcas-e-ve-o-digital-como-a-reinvencao-dos-restaurantes/

neofeed.com.br/blog/home/como-a-concha-y-toro-se-organizou-para-colher-e-vinificar-uvras-com-as-limitacoes-da-quarentena/

neofeed.com.br/blog/home/para-enfrentar-a-crise-renomados-restaurantes-colocam-o-vinho-no-delivery/

neofeed.com.br/blog/home/os-proximos-goles-da-evino-para-ganhar-mercado-no-brasil/

neofeed.com.br/blog/home/o-drama-do-chef-alex-atala-para-manter-o-dom-ele-vai-continuar-e-uma-certeza-que-tenho/

neofeed.com.br/blog/home/e-preciso-dar-a-vacina-financeira-antes-de-o-caos-chegar-diz-o-restaurateur-arri-coser/

SAÚDE

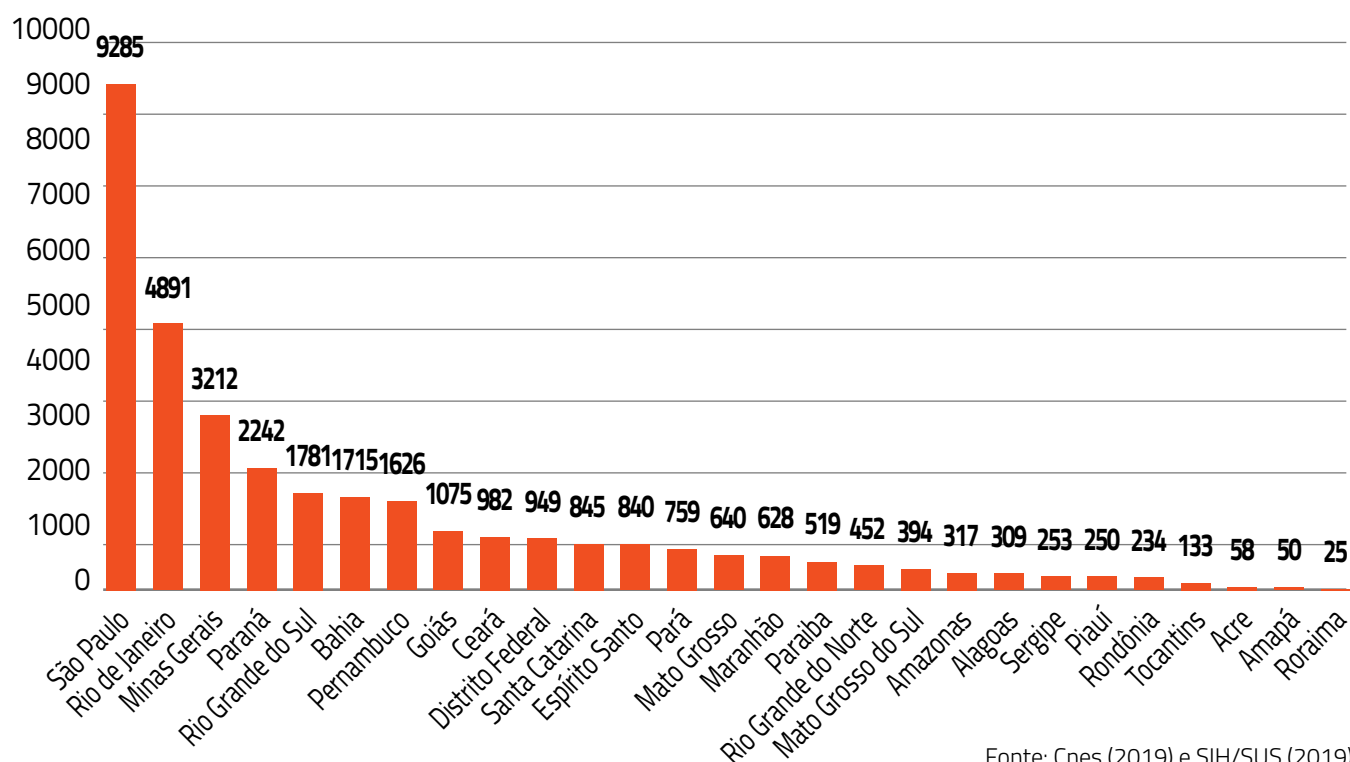
A infância contra o coronavírus

POUCAS VEZES, o mundo dependeu tanto do setor de saúde, quanto atualmente. Todos os elos desta indústria estão operando no seu limite, e as autoridades buscam meios de desafogá-los. Um gargalo é a má distribuição de leitos de UTI pelo país (gráfico 20), um dos motivos para a adoção de medidas de isolamento social em muitas cidades.

Enquanto isso, médicos e paramédicos se desdobram para testar a população e tratar os contaminados pela Covid-19, a indústria farmacêutica corre para manter a oferta dos medicamentos necessários para combatê-la, enquanto empresas desenvolvem e produzem respiradores, equipamentos de proteção individual e tudo o mais que for necessário. E, sob a pressão das mortes que se avolumam, pesquisadores aceleram o ritmo em busca da vacina que, finalmente, imunizará a população e erradicará a pandemia.

Sobre os ombros desses profissionais, pesam as expectativas do mundo inteiro, pois é um consenso de que a economia só voltará à normalidade, quando novas ondas de contágio cessarem – e isto só será possível, se houver um programa de vacinação em massa. Por ora, as notícias mais promissoras apontam para o desenvolvimento de uma vacina até o fim do ano, que poderá ser usada em casos de emergência, como a proteção de profissionais de saúde e grupos de risco, mas a produção em larga escala demorará mais. “Acredito que, para casos emergenciais, conseguiremos ter a vacina em janeiro ou fevereiro”, afirmou o médico Paul Stoffels, Chief Scientific Officer da Johnson & Johnson, ao **NeoFeed** no meio de abril.

Gráfico 20 - Leitos de UTI (SUS e Rede Privada)



Fonte: Cnes (2019) e SIH/SUS (2019)

Enquanto a solução definitiva não está disponível, os laboratórios de análises clínicas e diagnósticos precisam lidar com um duplo desafio. De um lado, está a pressão para realizar testes em massa da população para detectar possíveis portadores do coronavírus. O Fleury, por exemplo, já realizou mais de 20 mil exames e segue procurando por empresas que desejem testar seus funcionários, a fim de planejar o retorno às atividades presenciais. “As empresas estão procurando muito os testes e estão incorporando os testes em seu plano de volta”, afirmou ao **NeoFeed**, no início de junho, o CEO da empresa, Carlos Marinelli.

Na época, pouco mais de 10% de suas 260 unidades estavam fechadas. Nas demais, a demanda começava a voltar a níveis próximos de antes da pandemia, mas ainda muito focada nos exames de Covid-19. O Fleury é capaz de processar cerca de 2 mil testes

por dia, e trabalha para desenvolver sua própria versão do teste, a fim de suprir a grande carência por kits, cujos fabricantes hoje se concentram na China e são disputados pelo mundo todo – literalmente.

Já a Dasa tem capacidade para realizar até 10 mil testes por dia, entre os que detectam a presença do vírus e os que apontam a existência do antígeno, indicando que a pessoa adquiriu imunidade ao ser infectada. No fim de abril, o laboratório acelerava as obras em um galpão alugado em Alphaville, na Grande São Paulo, com o objetivo de processar entre 30 mil e 50 mil testes diariamente. O desafio é a escassez de insumos, como os reagentes para realizar os exames. “O governo quer fazer 10 milhões de PCRs. É um esforço. Está todo mundo brigando por testes”, disse ao **NeoFeed**, naquela época, Romeu Domingues, presidente do conselho de administração da Dasa.

Com 45 das suas 118 unidades fechadas a partir de meados de março, e parte delas operando em horário reduzido, a Alliar também sentiu o baque da crise. O estrago feito em tão pouco tempo alimentou a desconfiança sobre o fôlego da rede para reagir à pandemia. O cenário, contudo, não abalou a confiança da companhia. “Estamos monitorando a situação dia a dia, mas a crise não altera fundamentalmente as nossas estratégias”, disse Sami Foguel, CEO da Alliar, à reportagem em meados de junho. “Ao contrário, ela só fortalece o que tínhamos planejado.”

Em abril, a empresa lançou um serviço de drive-thru. Disponível em nove cidades dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Pará, o modelo oferece três tipos de testes da Covid-19: rápidos, PCR e sorológico. A principal aposta é um exame sorológico da Abbott, que tem 99% de precisão na identificação de anticorpos e fornece um certificado imunológico. “Estamos sendo muito procurados por empresas interessadas em programas quinzenais de testes para seus funcionários”, contou Foguel.

Mas, se é verdade que o setor de saúde é a infantaria na guerra contra a Covid-19, e a testagem em massa da população é uma arma fundamental, então, pode-se dizer que um colosso está prestes a entrar no campo de batalha – algo como um tanque M1 Abrams, considerado o mais poderoso do Exército americano.



//
OS TESTES E A
QUESTÃO DO
PASSAPORTE
IMUNOLÓGICO
SÃO ALAVANCAS
IMPORTANTES PARA
PROGRAMAR UMA
SAÍDA COORDENADA
E GRADATIVA DO
ISOLAMENTO SOCIAL.”

Carlos Marinelli,
CEO do grupo Fleury



//
"DE MANEIRA
GERAL, O NÚMERO
DE EXAMES
DE MEDICINA
DIAGNÓSTICA CAIU
EM TORNO DE 70%."

Romeu Domingues,
presidente do conselho de
administração da Dasa

Batizado de #PARECOVID, seu poder de fogo é monumental e pode virar o jogo no Brasil. Fruto da parceria entre a Mendelics, empresa especializada em testes genômicos, e o Hospital Sírio-Libanês, a tecnologia desenvolvida e os investimentos nas instalações que receberão médicos e laboratoristas permitirão testar 110 mil pessoas por dia. "Desde o início dessa pandemia, em mais de 100 dias, o Brasil realizou 900 mil testes. Conseguiremos ultrapassar esse número em dez dias", disse David Schlesinger, CEO e fundador da Mendelics, ao **NeoFeed**, na segunda semana de junho. Baseado em tecnologia RT-LAMP, o exame é feito a partir da saliva e o resultado fica pronto em apenas uma hora.

Embora o Santo Graal dessa luta seja o desenvolvimento da vacina contra a Covid-19, todos os especialistas sérios afirmam que a testagem em massa da população é indispensável para conter novos contágios e, no limite, eliminá-los, a exemplo de países como Coreia do Sul e Nova Zelândia. O bunker de onde a Mendelics lançará sua artilharia é um prédio de quatro andares na avenida Braz Leme, no bairro de Santana, em São Paulo, que já foi ocupado pela empresa de tecnologia Totvs.

O investimento total deve chegar a R\$ 10 milhões e contou com o apoio de Laércio Cosentino, o fundador da Totvs e também acionista da Mendelics. "Consumiu 150% do meu tempo, dez anos da minha longevidade e trouxe cabelos brancos", confessou à reportagem, também em meados de junho. Mas, para Cosentino, o esforço vale a pena.

“Essa é uma peça importante da volta à normalidade econômica e social”, explicou. Para reforçar o caráter público da iniciativa, a Mendelics e o Sírrio-Libanês não pretendem lucrar com o teste. “Vamos abrir todos os protocolos e dividir o conhecimento com laboratórios de todo o Brasil”, disse Schlesinger. “Acreditamos que esse é um dever social. Se outros laboratórios adotarem a tecnologia, o País pode chegar a 1 milhão de exames feitos diariamente.”

Mas pressão e levas de testes em massa não significam que os laboratórios estejam imunes a outro vírus – o da crise econômica. Parece um contrassenso imaginar que, em meio a uma crise monumental de saúde pública, as empresas do setor estejam perdendo dinheiro, mas é exatamente isto que vem acontecendo. O motivo é simples: tirando os casos de Covid-19, o resto dos pacientes sumiu, por medo de uma eventual contaminação. Exames clínicos e consultas foram cancelados ou adiados.

O resultado é devastador. Na Dasa, por exemplo, 40% dos laboratórios estão fechados e o número de exames despencou 70%. Outros elos dessa cadeia também estão em alerta. A Alliar também fechou 45 de suas 118 unidades em meados de março, e outra parte funciona em horário reduzido. Com ações listadas na Bolsa, a empresa reportou um prejuízo de R\$ 21,7 milhões e um recuo de 9,9% na receita, para R\$ 235,7 milhões no primeiro trimestre.



//
NÃO PODEMOS
MAIS VIVER NUM
PAÍS ONDE VOCÊ
TEM UMA AVENIDA
PAULISTA COM
MAIS TOMÓGRAFOS
COMPUTADORIZADOS
QUE TODA A EUROPA.”

Alexandre Ruschi,

presidente da Central Nacional Unimed



//

NOSSA IDEIA É
FORMATAR UM
MODELO ACESSÍVEL
PARA OFERECER
ASSISTÊNCIA
PRIMÁRIA,
CONSULTAS E
EXAMES COM
PREVISIBILIDADE
DE CUSTOS"

Sami Foguel,
CEO da Alliar

As operadoras de planos de saúde também começam a se preocupar com o impacto da crise. "As famílias e empresas de todos os portes vão ser afetadas, o que vai transbordar nos planos de saúde", disse Alexandre Ruschi, presidente da Central Nacional Unimed, ao **NeoFeed** em abril. "Ainda não conseguimos ter um diagnóstico preciso. Os níveis de inadimplência vêm subindo e ainda não sabemos em quais patamares vão estacionar ou se vão estacionar." Nada disso, porém, enfraquece a determinação dos profissionais do setor de contribuir no combate contra o coronavírus. Veja o que o setor está fazendo.

Testes em massa

Uma das grandes dificuldades do Brasil de liberar a circulação de pessoas é a falta de testagem em massa da população. Por isso, parte dos esforços das empresas é criar uma infraestrutura capaz de cumprir com a missão. O processo passa pela seleção de testes com bom desempenho (sem muitos resultados falsos, por exemplo), pela compra dos kits e aparelhos para realizar o diagnóstico e pelas instalações físicas. A Dasa, por exemplo, alugou um galpão em Alphaville, na Grande São Paulo, para processar entre 30 mil e 50 mil testes diários.

80

A nova corrida do ouro

Quase 150 grupos pesquisam, atualmente, uma vacina contra o coronavírus. Destes, apenas 18 estão em fases adiantadas de testes em humanos. As melhores estimativas indicam que uma ou mais fórmulas sejam disponibilizadas pelas empresas farmacêuticas no fim do ano, mas em pequenas quantidades, suficientes apenas para atender casos de emergência, como a imunização de profissionais de saúde e grupos de risco. De qualquer modo, o banco de investimentos Credit Suisse estima que, no primeiro semestre de 2021, oito consórcios estejam produzindo suas próprias versões da vacina em escala comercial.

Telemedicina

Laboratórios de diagnósticos, hospitais e operadoras de planos de saúde aceleraram o uso da telemedicina. Essa modalidade de atendimento ganhou impulso em meados de abril, quando o governo federal sancionou a lei que a regulamenta. O Fleury lançou rapidamente sua plataforma, batizada de Cuidar Digital. O Hospital Sírio-Libanês é um dos que passaram a trabalhar com ela, dentro do projeto Telecorona, que permite que médicos atendam, remotamente, pessoas doentes com sintomas de Covid-19. Mais de 1 mil médicos já se cadastraram na ferramenta. A healthtech Amparo Saúde, por exemplo, viu seu número de clientes saltar de 45 mil para 1 milhão depois que adotou a telemedicina.

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/made-in-brazil-o-teste-de-covid-19-que-tem-escala-e-pode-reabrir-a-economia/

neofeed.com.br/blog/home/para-liberar-a-economia-ceo-do-fleury-propoe-um-passaporte-imunologico/

neofeed.com.br/blog/home/o-duplo-desafio-da-dasa-aumentar-os-testes-para-a-covid-19-e-recuperar-a-demanda-perdida/

neofeed.com.br/blog/home/e-preciso-errar-com-mais-racionalidade-nao-adianta-abominar-a-ciencia-diz-presidente-da-central-nacional-unimed/

neofeed.com.br/blog/home/exclusivo-teremos-a-vacina-em-janeiro-ou-fevereiro-diz-cientista-da-jj-que-pesquisa-a-imunizacao-ao-covid-19/

neofeed.com.br/blog/home/o-diagnostico-da-alliar-para-superar-a-criese-e-ir-alem-dos-exames-de-imagem/

neofeed.com.br/blog/home/testes-testes-e-mais-testes-a-prescricao-do-fleury-para-a-retomada-das-atividades/

neofeed.com.br/startups/a-healthtech-que-viu-o-numero-de-clientes-crescer-mais-de-20-vezes-em-dois-meses/



STARTUPS | VENTURE CAPITAL

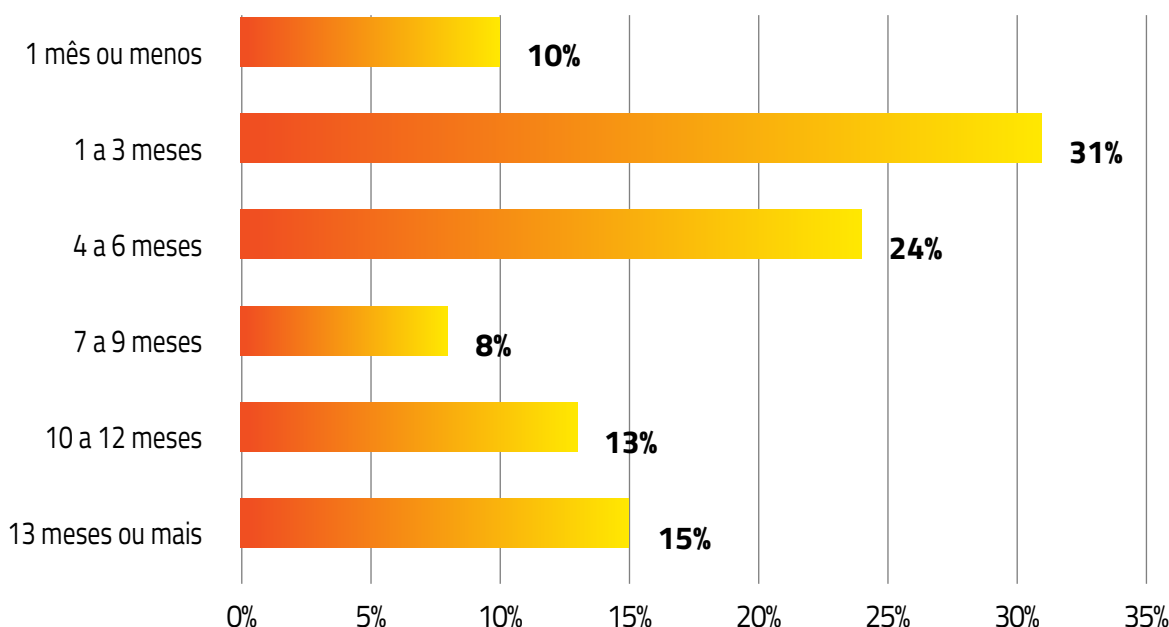
Chegou a hora de separar os meninos dos homens

HÁ UM MOMENTO em que todo empreendedor precisa decidir se vai levar a sério a ideia de liderar a criação de um negócio do zero, assumir pesadas responsabilidades com fornecedores, clientes e funcionários, e, ainda por cima, administrar suas próprias incertezas, medos e cobranças. Esse momento atende pelo nome de crise e tem o péssimo hábito de chegar sem avisar. Para toda uma geração de fundadores de startups, seu batismo de fogo atende por Sars-Cov-2, mas, se você não for um cientista ou médico, pode tratá-lo por Covid-19.

82

A eclosão da pandemia disparou uma série de medidas emergenciais nesse setor. A pressão começou de cima, isto é, das empresas de venture capital, e penetrou nas startups que receberam seus investimentos. De imediato, os gestores passaram um pente-fino no caixa de suas investidas, simulando diversos cenários para avaliar sua resiliência. O retrato é preocupante: 41% das startups aguentariam, no máximo, três meses com o atual caixa, segundo uma pesquisa global desenvolvida pela Startup Genome (gráfico 21).

“Trabalhamos com todo mundo para ter três cenários. Um deles, com uma redução de 25% da demanda, outro com 50% e um com 75%”, contou ao **NeoFeed**, no fim de março, o fundador e sócio da Astella Investimentos, Edson Rigonatti. A gestora possui 13 startups em seu portfólio. “Baseado em cada um desses cenários, estabelecemos gatilhos de ações para nos prepararmos para o cenário seguinte”, completou.

Gráfico 21 - Período em que as startups podem operar, com o caixa atual

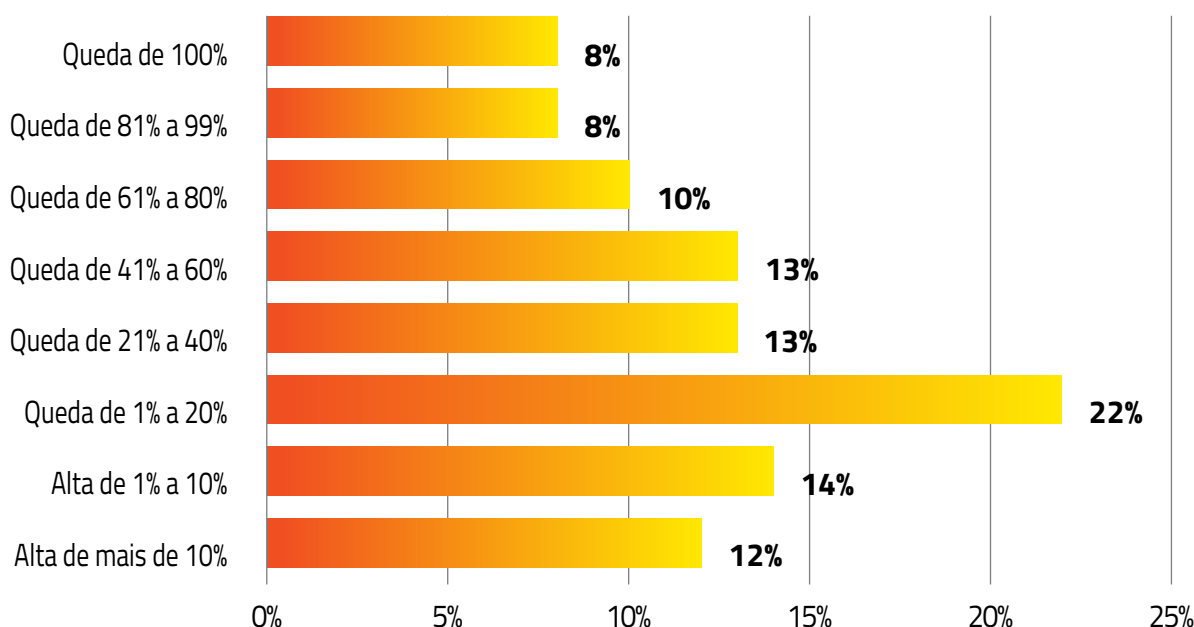
Fonte: Startup Genome

83

A segunda reação foi suspender novos investimentos. Afinal, a prioridade agora é garantir a sobrevivência das empresas em que os fundos já estão, por uma razão muito simples: o dinheiro aplicado nessas startups não é das gestoras de venture capital, mas dos clientes que o aportaram. Por mais que esta seja uma aplicação de alto risco, adequada apenas a investidores arrojados, ninguém gosta de perder dinheiro.

“Estamos trabalhando para ter certeza de que as nossas empresas estão preservando caixa”, afirmou Paulo Passoni, sócio do Softbank na América Latina, no início de abril. “É muito mais provável que, no curto prazo, qualquer dinheiro vá para o nosso portfólio.” A preocupação é justificável. A pesquisa da Startup Genome mostra que 26% das startups, em todo o mundo, viram sua receita cair mais de 60% com a pandemia, sendo que 8% simplesmente não faturam mais nada (gráfico 22).

Gráfico 22 - Variação da receita, desde a eclosão da pandemia



Fonte: Startup Genome

84

O Softbank, aliás, é o exemplo do que os gestores querem evitar. Conhecido por seu modelo de queimar caixa como se não houvesse amanhã, a fim de anabolizar rapidamente as empresas em que investia, o grupo foi notícia na indústria de capital de risco, pouco antes de a Covid-19 roubar todos os holofotes, pelo prejuízo de US\$ 18 bilhões do Vision Fund. Constituído com US\$ 100 bilhões, o Vision é o veículo de investimentos do Softbank em negócios promissores. Do total, já aplicou US\$ 80 bilhões em 90 startups, muitas delas, estrelas desse universo, como Uber, Rappi e Gympass.

Foi justamente uma de suas joias mais reluzentes que virou o Softbank pelo avesso e, com ele, praticamente toda a indústria de ven-

ture capital. A WeWork, startup de compartilhamento de escritórios e espaços de trabalho, simplesmente não entregou o resultado esperado, contribuindo com grande parte das perdas do Vision Fund no ano passado. A Uber completou o serviço. Não por acaso, a soma de pandemia com prejuízos bilionários virou a chave dos investidores. Se quiser sobreviver no mundo pós-coronavírus, os empreendedores deverão levar muito mais a sério o compromisso de gerar valor para os sócios.

“O empreendedor mais aventureiro, mais moleque, não consegue gerenciar uma crise como essa”, resumiu ao **NeoFeed**, na segunda semana de maio, Pedro Melzer, CEO da e.bri-cks ventures, gestora que já aplicou R\$ 300 milhões em startups.

Veja como as gestoras de venture capital e startups reagiram à crise e o que farão, quando o pior estiver para trás.

Dinheiro não dá em árvore

Pode parecer difícil de acreditar, mas antes da crise, algumas empresas queimavam caixa como verdadeiras viciadas em injeções periódicas de capital. A Covid-19 e as perdas do Vision Fund fizeram o pessoal cair na real. A conversa ficou muito mais pé no chão. Fundos e startups estão controlando o caixa como se suas vidas dependessem disso – até porque, para algumas empresas, dependem mesmo. “Essas empresas, que ficam mais com cara de bicicleta, que, quando para, cai, terão menos interesses por parte dos investidores”, explicou Melzer, da e.bricks ventures.

Lucro. Sabe lucro?

Os empreendedores que criam startups costumam ser retratados como jovens visionários e idealistas. O visual cool de universitário que não sabe o que é um pente, mas é capaz de criar um algoritmo na janela do dormitório estudantil, realmente não combina com essa necessidade mundana dos sócios capitalistas de gerar lucro. Mas, mais do que nunca, os fundos estão, sim, cobrando resultados. E tudo indica que cobrarão cada vez mais, daqui por diante.



//
O EMPREENDEDOR
MAIS AVENTUREIRO,
MAIS MOLEQUE,
NÃO CONSEGUE
GERENCIAR UMA
CRISE COMO ESSA.”

Pedro Melzer,
da e.bricks ventures



//
O VALUATION VAI
ESTAR ATRELADO
A MÉTRICAS
MAIS SÓLIDAS,
FINANCEIRAS, E
MENOS ETÉREAS."

Patrick Hruby,
novo CEO da Movile

Prove seu valor (mesmo)

Se há um consenso na indústria de capital de risco é que a Covid-19 serviu como um choque de realidade para os valuations, isto é, os processos de precificação das empresas. Eles são importantes, pelo fato de que quanto maior é o preço da companhia mais dinheiro o investidor colocará para ter uma fatia relevante dela. Antes da quebra do WeWork, das perdas do Vision Fund e da pandemia, as startups eram avaliadas por preços cada vez mais estratosféricos.

Rigonatti, da Astella, não tem dúvidas de que os aportes de capital eram realizados por uma precificação entre 30% e 40% acima da média histórica, antes da crise. "Não devemos ver uma depressão significativa de preço, mas devemos ver uma volta a um patamar de alguns anos atrás", afirmou.

Não se esqueça do clichê

Os investidores estarão mais ariscos, o tamanho dos cheques será menor, a cobrança por resultados será maior, a exigência quanto à capacidade e maturidade dos fundadores e colaboradores das startups será muito maior. Ok. Essa é a parte adulta de ser um empreendedor. Mas, por mais chavão que seja, nunca se esqueça de que crises geram oportunidades e as empresas de venture capital nunca dirão não a uma boa ideia.

86

Quer um conselho de um veterano? Para Rignonatti, a pandemia desbravou bons territórios a serem explorados. "Há segmentos que vão bombar, como telemedicina, educação, entretenimento, ferramentas de trabalho remoto. Muda significativamente a maneira como a sociedade inteira vai usar tecnologia daqui para frente. De uma certa maneira, acredito que o segmento de tecnologia vai ser o que mais vai se beneficiar disso tudo. O comportamento humano mudou. Vai ficar mais fácil vender serviços digitais."



//
O SEGMENTO DE
TECNOLOGIA VAI
SER O QUE MAIS
VAI SE BENEFICIAR
DISSO TUDO. O
COMPORTAMENTO
HUMANO MUDOU.
VAI FICAR MAIS
FÁCIL VENDER
SERVIÇOS DIGITAIS."

Edson Rignonatti,
fundador e sócio da Astella Investimentos

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/avenue-acesso-digital-e-conexa-saude-negociam-aportes-de-mais-de-r-100-milhoes-cada/

neofeed.com.br/blog/home/edson-rignonatti-da-astella-investimentos-da-sua-receita-para-as-startups-enfrentarem-a-crise/

neofeed.com.br/blog/home/o-vision-fund-do-softbank-corta-na-propria-carne/

neofeed.com.br/blog/home/fundos-de-venture-capital-avisam-e-hora-de-segurar-aportes-e-de-preservar-o-portfolio/

neofeed.com.br/blog/home/o-chamado-as-armas-de-um-dos-mais-influentes-investidores-do-vale-do-silicio/

neofeed.com.br/blog/home/as-fintechs-brasileiras-receberam-us-910-milhoes-no-ano-passado-essa-festa-vai-durar/

TECNOLOGIA

Um circuito cada vez mais integrado

AO LADO DO setor de saúde, as empresas de tecnologia são, talvez, as que apresentam mais condições de ajudar o Brasil e o mundo a enfrentar a pandemia de coronavírus e, ainda, construir as bases de um futuro em que uma crise sanitária não cause tamanho impacto na economia e no cotidiano de empresas e indivíduos.

Os exemplos estão por todos os lados. A Ericsson, uma das gigantes em tecnologia de telecomunicações, adaptou rapidamente sua rede 4G para as mudanças de acesso acarretadas pelas medidas de isolamento social adotadas em diversas regiões do país. Quando elas começaram a ser adotadas, o tráfego da rede móvel subiu 30%; o da rede fixa saltou 70%. Em parceria com as operadoras de telefonia, a empresa evitou que cidades praticamente parassem por falta de internet, quando parte da população estava em home office.

Já a Infracommerce viu sua demanda mais do que dobrar com a quarentena. A companhia se apresenta como uma "Amazon white label", ao desenvolver toda a infraestrutura necessária para que o cliente venda pela internet. Isso significa desenvolver o site, implantar o suporte de tecnologia, gerenciar a logística, alocar espaços em centros de distribuição, processar as encomendas e entregá-las aos consumidores e até atendê-los em nome do cliente.

Para quem não necessita de um cardápio tão completo de serviços, há opções para reforçar as vendas por aplicativos de delivery. A Linx, por exemplo, mais conhecida pelos softwares de gestão para empresas e varejistas, viu a demanda pelo software de delivery quintuplicar, em relação ao período pré-crise.

Há, também, as empresas que entraram na linha de frente da batalha contra a Covid-19. Uma delas é a Positivo, conhecida por seus computadores. Desde o início da pandemia, contudo, ela integra um consórcio com as fabricantes de papel e celulose Suzano e Klabin, a Magnamed, especialista em ventiladores pulmonares, e a Flex. Esse heterogêneo grupo tem a missão de desenvolver e entregar 5 mil respiradores – missão passada diretamente pelo Ministério da Saúde.

A fabricante de computadores brasileira também observou um crescimento explosivo pela demanda de seus computadores. Em especial de notebooks no varejo. Em maio, elas foram 45% maiores se comparadas ao mesmo mês do ano passado. O motivo? O trabalho remoto e as aulas virtuais.

UM BIT DE PROSA

MAIS DE

100%

FOI QUANTO CRESCEU A DEMANDA PELOS SERVIÇOS DA INFRACOMMERCE, DESDE O INÍCIO DA PANDEMIA

R\$ 10 milhões

é o quanto a Infracommerce investirá em 80 mini centros de distribuição, espalhados pelo país, para que os produtos de seus clientes sejam entregues aos consumidores em até 2 horas

R\$ 1 bilhão

é o investimento previsto pela Ericsson para sua fábrica em São José dos Campos, a fim de fornecer tecnologia para a rede 5G

30

REDES 5G OPERAM NO MUNDO COM A TECNOLOGIA DA ERICSSON

12%

É A QUEDA ESPERADA PELO IDC PARA A VENDA DE PCS NA AMÉRICA LATINA

5 vezes

é quanto aumentou a demanda dos clientes pelo software de gestão de delivery da Linx com a pandemia

45%

foi o aumento da venda de notebooks da Positivo no varejo em maio deste comparado ao mesmo mês do ano passado

Fonte: Empresas



//
O 5G VAI COMEÇAR
A IMPACTAR
OUTROS SETORES
DA ECONOMIA:
SAÚDE, EDUCAÇÃO,
ENTRETENIMENTO,
AGRICULTURA."

Eduardo Ricotta,
presidente da Ericsson para o
Cone Sul da América Latina

Primeiros socorros

Assim como outros segmentos, as empresas de tecnologia implantaram comitês de gestão da crise. As primeiras medidas dividiram-se entre preservar a saúde dos funcionários e as finanças da companhia. Na Positivo, por exemplo, 90% do pessoal está em home office. Na Linx, o comitê reunia-se diariamente para monitorar a situação. Mesmo com o caixa confortável, a empresa não se deu ao luxo de queimar dinheiro e renegociou aluguéis e contratos com fornecedores.

Foco no cliente

Seja trabalhando de casa, seja apostando no e-commerce para manter as vendas, o fato é que um apagão de telecomunicações seria uma tragédia tão indesejada, atualmente, quanto a própria pandemia. Por isso, as empresas redobram o cuidado com a manutenção dos serviços. A Positivo reforçou a assistência técnica aos clientes. A Linx vem ajudando as redes de farmácia a implantarem sistemas para venda online. A Ericsson adapta constantemente a rede, conforme o tráfego de dados flutua entre móvel e fixo, e entre as regiões que atende.

90

Legado

Se é possível enxergar algo de bom em toda essa crise, é o fato de que empresas de todos os setores econômicos sairão da pandemia muito mais plugadas. Trabalho remoto, vendas online, sistemas de gestão melhores são heranças que tornarão as empresas mais competitivas e preparadas para (bate na madeira) futuras crises.



//
O E-COMMERCE
MORREU HÁ CINCO
ANOS, AGORA É VEZ DO
OMNICHANNEL."

Kai Schoppen,

CEO e fundador da Infracommerce

91



//
VIVEMOS UMA
SITUAÇÃO PIOR DO
QUE UMA GUERRA EM
MUITOS SENTIDOS."

Alberto Menache,

CEO da Linx

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/uma-amazon-para-chamar-de-sua/

neofeed.com.br/blog/home/o-5g-pode-ajudar-na-retomada-economica-do-brasil-diz-presidente-da-ericsson/

neofeed.com.br/blog/home/o-isolamento-total-e-terrivel-para-a-minha-empresa-mas-eu-prefiro-diz-presidente-da-positivo-tecnologia/

neofeed.com.br/blog/home/a-linx-tem-o-termometro-do-varejo-e-seu-ceo-avisa-queda-nas-vendas-ja-chega-a-50/

neofeed.com.br/blog/home/positivo-bate-recorde-de-vendas-de-notebook-no-varejo-ate-quando-isso-vai-durar/

VAREJO

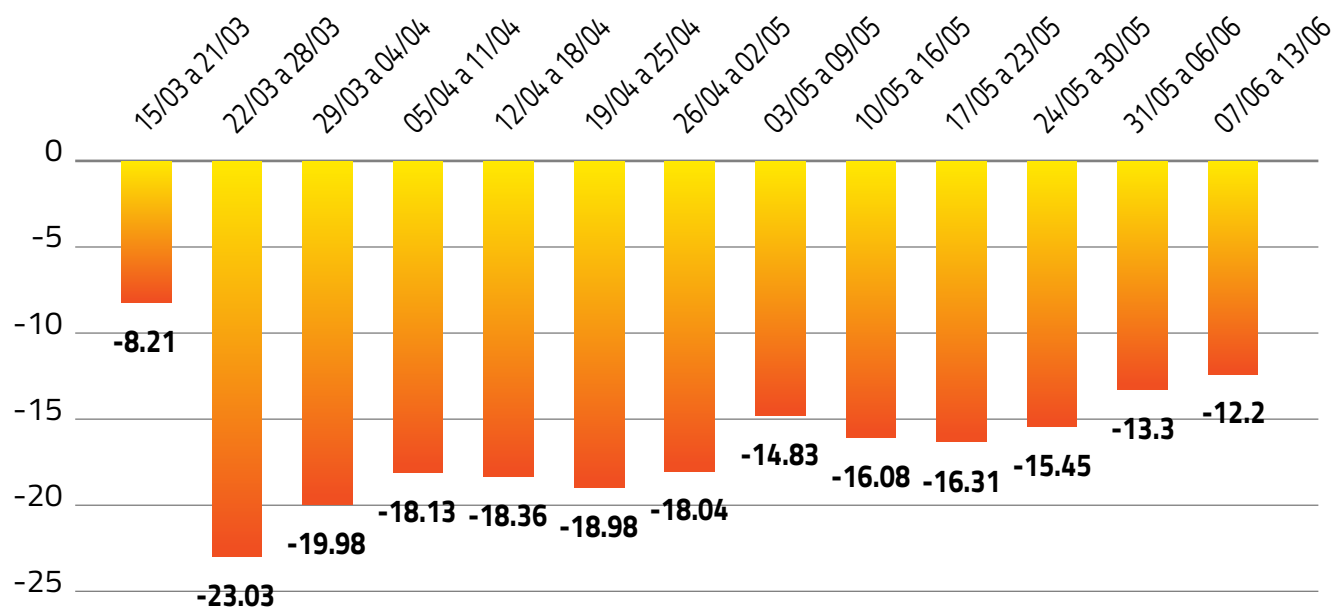
Um futuro para pronta-entrega

OS PIONEIROS QUE constroem o futuro costumam ser retratados como idealistas desapegados de qualquer interesse material. A inovação seria uma dádiva de gênios que não esperam nada em troca – nem mesmo o reconhecimento. Pouco se diz dos homens e mulheres de negócios que inventam o futuro por um motivo bem mais urgente e muito menos romântico: a necessidade de sobreviver. Mas é exatamente nestas ocasiões, que as empresas costumam saltar algumas casas rumo ao futuro. O varejo brasileiro que o diga.

Desde o fim de março, quando foram decretadas as primeiras medidas de fechamento de atividades não essenciais para conter a pandemia de coronavírus, o setor está praticamente paralisado. A Confederação Nacional do Comércio (CNC) estima que, de 15 de março a 13 de junho, os varejistas deixaram de vender um total de R\$ 210 bilhões. As atividades não essenciais foram as mais atingidas, respondendo por 92% dessa dinheirama, ou R\$ 193 bilhões, como mostra o gráfico 23.

Flávio Martins, CEO do Grupo Martins, viu de perto a implosão do varejo nos últimos meses. Um dos maiores distribuidores e atacadistas do país, com faturamento de R\$ 5 bilhões e uma carteira de clientes formada por 115 mil varejistas que, em sua maioria, são de pequeno ou médio porte, o grupo testemunhou, em abril, quedas de dois dígitos nas encomendas de setores não essenciais, como eletrônicos e materiais de construção.

Gráfico 23 - Perda de receita semanal do varejo (em R\$ bilhões)



Fonte: CNC

A situação é dramática. “O fluxo de caixa do pequeno e médio varejo brasileiro é de 27 dias”, afirmou Martins, na última semana de março, ao **NeoFeed**. “Estou falando da vendinha no interior do Brasil. Não estou falando de Carrefour, do Pão de Açúcar. Esses têm onde recorrer.”

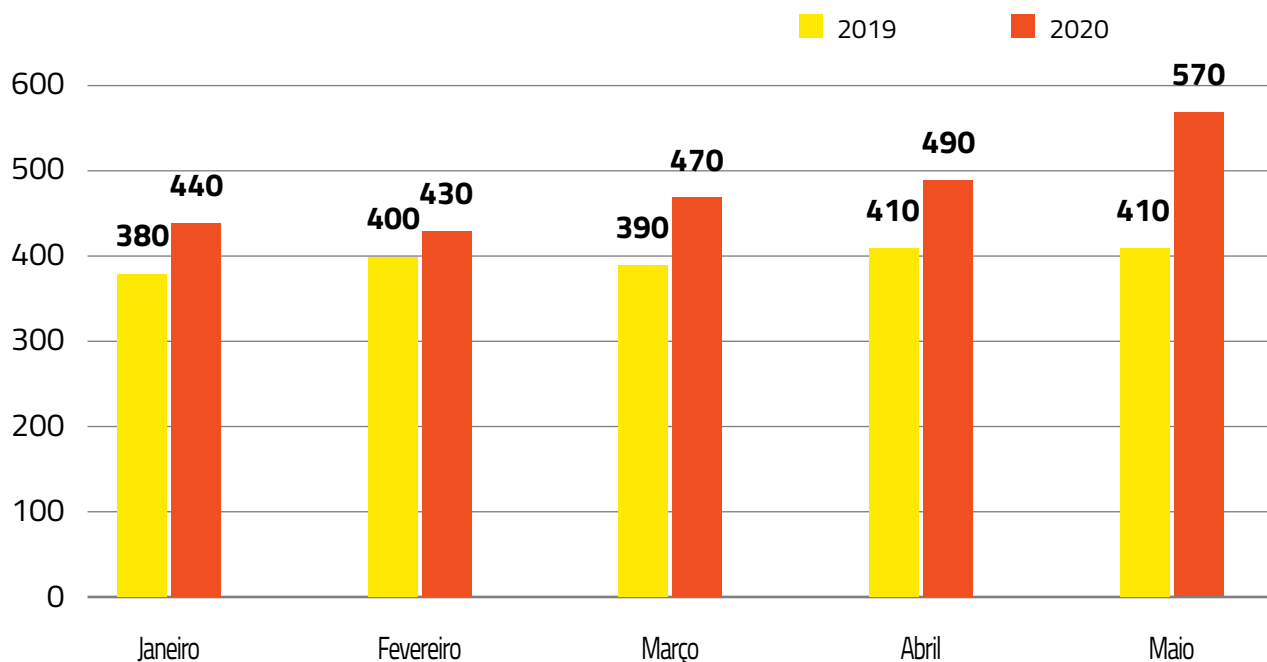
Mas, mesmo potências do setor, como a Via Varejo, sentiram o chão sumir sob seus pés. “Da noite para o dia, perdemos 70% do nosso faturamento. É surreal.” Foi assim que, no fim de março, o CEO da companhia, Roberto Fulcherberguer, retratou a situação à reportagem. Com a mesma velocidade, o executivo viu as 1.071 lojas fecharem e os 45 mil funcionários irem para casa. A situação só não azedou de vez, porque, desde que a família Klein recuperou o controle da empresa que fundou, e uma nova gestão iniciou os trabalhos, a mi-

gração para as vendas online acelerou. Assim, a Via Varejo entrou na quarentena com uma robusta estrutura de e-commerce.

Ela não está, obviamente, sozinha. Os dados da Receita Federal, compilados pela CNC, mostram a aceleração do comércio eletrônico no período de maior rigor de governadores e prefeitos com o isolamento social. Em maio, o volume de vendas já era 32% maior que em fevereiro, o último mês sem quarentena (gráfico 24).

Em meio à transição forçada dos varejistas para o mundo online, um acordo anunciado em meados de junho tem potencial para sedimentar, de vez, o e-commerce no Brasil. O WhatsApp, aplicativo de mensagens instantâneas do Facebook, lançou seu serviço de pagamentos online no país, em parceria com Banco do Brasil, Nubank e Sicredi.

Gráfico 24 - Vendas do varejo, via internet (em R\$ milhão)



Fontes: CNC e Receita Federal

A Cielo será responsável pelo processamento. As bandeiras Visa e Mastercard também participaram do anúncio. O acordo, contudo, enfrentou resistências do Cade e do Banco Central, que proibiu temporariamente o serviço.

A nova funcionalidade permitia que pessoas transferissem dinheiro via WhatsApp, bastando, para isso, cadastrar seu cartão de débito ou crédito. Ainda que o limite fosse baixo (transações de até R\$ 1 mil, e um total de 20 transações por mês que somem até R\$ 5 mil), a ferramenta era vista como potencialmente disruptiva para o comércio eletrônico. “Estamos fazendo com que enviar e receber dinheiro seja tão fácil quanto compartilhar uma foto”, disse Zuckerberg, num post no Facebook, quando anunciou o serviço no Brasil. “Estamos também permitindo que pequenos negócios façam vendas dentro do WhatsApp.”

Veja, a seguir, as principais iniciativas de alguns dos maiores varejistas do país para antecipar o futuro, a fim de sobreviver no presente.

Todo centavo conta

Nenhuma empresa verá o futuro, se não tiver dinheiro para se manter até lá. Por isso, seguindo o manual básico de sobrevivência em tempos bicudos, as varejistas controlam o caixa com mão de ferro por comitês de crise. Qualquer gasto ou investimento que não seja vital está suspenso. Os fornecedores foram chamados para renegociar compromissos. As empresas com um bom relacionamento com bancos acessaram linhas de crédito pré-aprovadas. Antecipar recebíveis foi outra estratégia.

Hora de ter empatia

Da mesma forma como pediram a compreensão de fornecedores e credores, os varejistas também se esforçaram para aliviar a situação de seus clientes. Na Via Varejo, por exemplo, as prestações do tradicional carnê foram jogadas para o fim do financiamento. O Grupo Martins está ajudando os clientes na gestão de seus próprios estoques, e tem encaminhado os que precisam para o Tribanco, onde podem descontar seus recebíveis.

Presença obrigatória

Vender pela internet deixou de ser luxo ou selo de modernidade. Não há empresa de varejo que não tenha desenvolvido sua própria solução para alcançar o consumidor onde ele estiver.

■ **VIA VAREJO:** a empresa está colhendo os frutos da decisão de investir no online desde o ano passado. No quarto trimestre, o volume bruto de mercadorias no e-commerce chegou a R\$ 2,27 bilhões, uma alta de 35% sobre o mesmo período de 2018. Sua plataforma digital conta com 7 milhões de usuários ativos por mês.

■ **GRUPO MARTINS:** a atacadista também possui um exército virtual. Seus 4 mil vendedores autônomos baseiam-se no histórico de cada cliente para lhe enviar um pré-pedido. Depois, concluem a operação pelo marketplace, o que lhe rende uma comissão. Em março, ainda no início da pandemia, esse canal de vendas já havia crescido 32%.



//
NÃO ME
SURPREENDERIA
SE, DAQUI A DOIS
ANOS, TIVERMOS DE
ESTAR NA RUA POR
CAUSA DE UM VÍRUS
CIBERNÉTICO."

Carlos Jereissati Filho,
presidente do grupo Iguatemi



//
O CONHECIMENTO E
AS RESPOSTAS QUE
NÓS ACUMULAMOS
NÃO SERVEM
PARA TODAS AS
PERGUNTAS QUE
TEMOS HOJE."

Flávio Martins,
CEO do grupo Martins

■ **POLISHOP:** a empresa tem uma respeitável experiência na diversificação de canais de venda. Além das lojas físicas, seus produtos são oferecidos pelo call center e pelo site. Mas mesmo ela enfrentou um problema que pode servir de alerta para outros varejistas, nestes tempos em que o objetivo é ser omnichannel. A Polishop utiliza os estoques de suas lojas como pequenos centros de distribuição. O cliente pode comprar por outros canais e retirar o produto no ponto de venda mais próximo. O fechamento das lojas físicas impôs uma "logística reversa". Todo o estoque foi levado para os centros de distribuição.

■ **GRUPO IGUATEMI:** a operadora de shopping centers acelerou o desenvolvimento de sua plataforma Iguatemi 365, um marketplace para os lojistas focado, sobretudo, nas marcas premium. Para atrair visitantes e impulsionar as vendas, o Iguatemi 365 oferece conteúdos exclusivos, como lives e conteúdos gravados. O segredo é conjugar o conteúdo com os produtos disponíveis. Para cada venda online, o Iguatemi cobra uma taxa dos lojistas. O resultado? Antes, eles olhavam para o projeto com ar blasé. Agora, ninguém quer ficar de fora.

■ **BR MALLS:** o modelo desenvolvido pela concorrente do Iguatemi é diferente. A base da operação é o Delivery Center, uma startup especializada em criar hubs em shopping centers. Assim, a empresa faz a ponte entre os consumidores, que encomendam produtos por plataformas e aplicativos, e os lojistas. A equipe recebe o pedido e o entrega ao cliente. Desde 2018, a BR Malls detém uma fatia minoritária na empresa. Entre os parceiros do Delivery Center, estão marketplaces consagrados, como o Mercado Livre, B2W, Rappi, iFood e Uber Eats. Em abril, o volume transacionado pela plataforma cresceu 130%, e mais de 150 lojistas assinaram contratos de adesão entre março e abril.

PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/brmalls-reforca-estrategia-de-marketplace-e-acelera-entregas-virtuais/

neofeed.com.br/blog/home/da-via-varejo-a-riachuelo-o-whatsapp-virou-o-novo-fenomeno-do-e-commerce/

neofeed.com.br/blog/home/o-grupo-iguatemi-nunca-mais-sera-o-mesmo-muito-menos-os-lojistas-e-agora/

neofeed.com.br/blog/home/o-eixo-do-consumo-mudou-completamente-diz-joao-appolinario-ceo-da-polishop/

neofeed.com.br/blog/home/nao-conheco-um-cliente-nosso-que-sobreviva-dois-meses-fechado-diz-o-ceo-do-grupo-martins/

neofeed.com.br/blog/home/suspendemos-as-demissoes-diz-presidente-da-renner/

neofeed.com.br/blog/home/da-noite-para-o-dia-perdemos-70-do-nosso-faturamento-e-surreal-diz-o-ceo-da-via-varejo/



//
A CRISE DE CONFIANÇA
É O QUE, DE FATO,
ROMPE A BARREIRA
DE CONSUMIR OU NÃO
CONSUMIR."

Roberto Fulcherberguer,
CEO da Via Varejo

97



//
O EIXO DO
CONSUMO MUDOU
COMPLETAMENTE."

João Appolinário,
CEO da Polishop



Tendências

O século XXI, finalmente, começou

OS FATOS RESPEITAM nossa cartesiana divisão do tempo em dias, meses e anos, tanto quanto um furacão obedece às leis de trânsito. Não é por acaso que historiadores quebram a cabeça para demarcar períodos históricos. Em vez de blocos bem cortados e embalados à vácuo, os eventos nos chegam numa sucessão caótica e difusa de linhas que se entrelaçam. As datas servem, apenas, para dar uma ideia do quilômetro em que estamos nesta estrada. Mas, se é possível colocar uma placa no acostamento destes tempos, apenas para alertar os que virão depois de nós, ela poderia dizer: "2020 – Bem-vindo ao Séc. XXI".

Não é exagero. Nos últimos meses, as soluções encontradas pela humanidade para enfrentar todas as consequências da pandemia de coronavírus nos fez acelerar muitos anos rumo ao futuro. Transformações que pessoas e empresas esperavam vivenciar num remoto amanhã se materializaram da noite para o dia. Acadêmicos, futurólogos, empreendedores, cientistas, educadores... se há um consenso entre pessoas tão diferentes, é que, quando a pandemia for, enfim, superada e o coronavírus não nos ameaçar, estaremos vivendo, nos relacionando, trabalhando e consumindo de um modo muito diferente. Seremos, finalmente, cidadãos de um novo século.

Veja, a seguir, como será o primeiro ano do resto de sua vida.

O peso do isolamento cobrará sua fatura

Profissionais de saúde mental, como psiquiatras, psicólogos e psicanalistas, já dão como certo um aumento dos casos de depressão, ansiedade e solidão. Somem-se a eles, as pessoas que sairão da crise mais vulneráveis, seja porque perderam o emprego, faliram, seja porque viram alguém querido morrer com a Covid-19, e será necessária uma sólida rede de apoio a todos.



O QUE ESPERAR: um aumento na demanda por serviços de terapia e coaching, possivelmente, com atendimento remoto. A procura por animais de estimação deve crescer, bem como o interesse por jogos interativos e aplicativos de relacionamento.

O medo dos inimigos invisíveis

A pandemia quebrou a confiança das pessoas com a assepsia de produtos, ambientes e... outros seres humanos. Minúsculo, transmitido pelo ar e pelo contato com indivíduos e produtos infectados, o coronavírus prova que uma nova ameaça pode estar em qualquer parte ou em qualquer um.



O QUE ESPERAR: redesenho de embalagens, compartilhamento do histórico médico, novos protocolos de hospitalidade, focados em limpeza. Alguns apontam uma tendência de valorização de produtos industrializados, em detrimento dos in natura. Serviços de entrega sem contato físico.



//
O FUTURO DO
TRABALHO É SOBRE O
QUE VOCÊ FAZ E NÃO
ONDE VOCÊ ESTÁ."

Laercio Albuquerque,
presidente da Cisco Brasil



//
DEVERÍAMOS
SER SOMENTE
BRASILEIROS
DISPOSTOS A
CONECTAR O
BRASIL DE VEZ NA
EDUCAÇÃO, SAÚDE
E EMPREGO."

Laércio Cosentino,
fundador e chairman da Totvs
e chairman da Mendelics

De volta à aldeia

As pessoas tenderão a viajar menos e para locais mais próximos. Longas temporadas em lugares distantes só serão consideradas em períodos maiores de férias.



O QUE ESPERAR: valorização do turismo local e regional. Possível combinação de "anywhere working" com viagens. Refúgios rurais e remotos se tornarão um novo artigo de luxo.

Home (office), sweet home

Muitas empresas já tomaram a decisão de deslocar funcionários, definitivamente, para o home office. Algumas estão dismantando até mesmo as instalações que os abrigavam. Por isso, o lar terá de incorporar, de vez, uma nova função: a de ambiente de trabalho.



O QUE ESPERAR: menor demanda das empresas por espaços físicos, como escritórios e galpões para call centers; reorganização do espaço doméstico para criar áreas de trabalho; migração de equipamentos e aparelhos sofisticados do escritório para o home office (câmeras, computadores etc.); mudanças nas políticas de saúde e trabalhistas; maior exigência por estabilidade e qualidade da internet doméstica.

100

Novas batalhas

A pandemia passará, mas seus ecos ainda reverberarão por algum tempo. Entre eles, conflitos judiciais sobre contratos rompidos e regulamentação de novos costumes.



O QUE ESPERAR: os advogados estão mergulhando, cada vez mais, no direito digital. Além disso, ferramentas de inteligência artificial deverão processar uma quantidade cada vez maior de litígios.

Desemprego sem precedentes

Outra consequência da pandemia que demorará a ser superada é o desemprego em massa.



O QUE ESPERAR: aumento da demanda por cursos online de requalificação e treinamento; em paralelo, aumento do número de empreendedores, com o risco de consumirem a poupança familiar antes que o negócio dê certo.

Entrega em qualquer lugar

Ao apostar nas vendas online, as empresas terão de aprender a entregar seus produtos em qualquer lugar, por um custo e prazo competitivos.



O QUE ESPERAR: o surgimento de serviços de delivery especializados em determinados produtos (por exemplo, refrigerados); entregas realizadas por drones. Os fornecedores também deverão otimizar sua logística de entrega.



//
SÃO VÁRIAS AS
PREOCUPAÇÕES
TRAZIDAS PELA
PANDEMIA, MAS HÁ
UM ASPECTO QUE
DEVEMOS ESTAR
MUITO ATENTOS
NA EXECUÇÃO
DE MEDIDAS
EMERGENCIAIS: O
CUIDADO COM SIGILO
E PROTEÇÃO DE
DADOS PESSOAIS."

Patrícia Peck,
sócia e Head de Direito Digital
do escritório PG Advogados

// HAVERÁ INCREMENTO SUBSTANCIAL NAS VERBAS DE MARKETING DIGITAL DAS EMPRESAS."

Otávio Dias,
sócio-fundador da agência Repense



Contato moderado com grupos de risco

Cerimônias e eventos sociais deverão adotar novos protocolos para idosos e pessoas em grupos de risco, mais vulneráveis a doenças contagiosas.



O QUE ESPERAR: mais do que a digitalização de serviços, o impacto virá nas situações cotidianas. Há quem preveja mudanças na realização de casamentos, festas de aniversário etc. Pode haver uma maior demanda por asilos e serviços de hospedagem de idosos.

Mistura da vida pessoal e profissional

Ao levar o escritório para dentro de casa, a carreira e a vida particular se misturarão. Colegas de trabalho tenderão a conhecer mais a intimidade uns dos outros.



O QUE ESPERAR: aumento do uso de aplicativos e filtros que modificam fotos e avatares em redes sociais, como forma de construir uma identidade social, já que o vestuário – um dos códigos clássicos da vida profissional até agora – será menos importante.

Casual será o novo chique

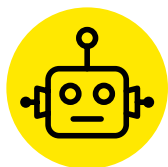
Ao trabalhar em casa, as pessoas tenderão a se desfazer de alguns códigos de conduta consagrados nas empresas. As roupas tendem a ser mais casuais, mas os cuidados com a aparência se deslocarão para outros pontos.



O QUE ESPERAR: revisão do mix de produtos de lojas de roupas e confecções; mudança na demanda por maquiagem; valorização do “faça-você-mesmo” em cuidados pessoais, como cortar e tingir o cabelo, maquiar-se etc.; valorização dos cuidados pessoais (aplicativos de exercícios físicos, artigos para relaxamento etc.).

Clientes livres de germes

A pandemia demonstrou quão vulneráveis somos, quando estamos aglomerados. Por isso, empresas que ganham a vida reunindo gente em um lugar deverão repensar seus procedimentos e espaços. Casas noturnas, teatros, cinemas, shows, estádios, salões de festa, mas também o transporte público urbano e aviões... só para começar.



O QUE ESPERAR: aqui, os cenários ganham ares de ficção científica. Há quem imagine espaços individuais ou para pequenos grupos, atendidos por robôs. Há quem diga que acabaremos portando uma espécie de passaporte médico que ateste que estamos sãos. E, claro, há quem aposte no crescimento da indústria de entretenimento adulto (solte a imaginação!).

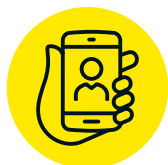


//
SE FOI POSSÍVEL,
NO MEIO DA
'CORONACRISE',
PRATICAR VALOR
COMPARTILHADO, POR
QUE NÃO FORTALECER
OS PARCEIROS NOS
TEMPOS NORMAIS?"

Ricardo Voltolini,
CEO da consultoria Ideia Sustentável,
consultor master, escritor, palestrante
e conselheiro de empresas

Mr. Anderson, mas pode chamar de Neo

O mundo digital será cada vez mais onipresente. Viveremos, enfim, nossa própria versão da Matrix. A pandemia nos obrigou a aprender a navegar por esse mundo de compras online, aulas remotas e bancos sem agência. A consultoria McKinsey detectou que 85% das pessoas que usaram algum recurso digital pela primeira vez ficaram muito satisfeitas – e 75% delas pretendem continuar com esse hábito.



O QUE ESPERAR: corrida acelerada das empresas para plataformas digitais; reinvenção das lojas físicas; aumento dos investimentos em mídia digital; maior coleta de dados dos consumidores.

Adeus ao consumismo?

50% dos jovens da geração Z e millenials estão comprando produtos mais baratos, devido à crise econômica causada pela pandemia. Espera-se uma queda generalizada do consumo, e maior aceitação de comprar artigos usados. Por outro lado, as pessoas tenderão a valorizar compras por indulgência (o famoso “vou me dar um presente, porque mereço”).



O QUE ESPERAR: reposicionamento dos produtos aptos a compra por indulgência; comunicação mais clara da relação preço-benefício; novos modelos de consumo (aluguéis, compra compartilhada, artigos usados etc.).



//

O SISTEMA NÃO É SAUDÁVEL PARA A POPULAÇÃO NEGRA. NINGUÉM PODE DIZER QUE VIVE BEM NESSE CENÁRIO.”

Patrisse Cullors,
cofundadora do movimento
Black Live Matters



Viva a revolução!

Ao nos confrontar com a fragilidade da vida, a pandemia nos levará a questionar o propósito de tudo, a fim de separar o que realmente importa, do que apenas nos sobrecarrega. Por que compramos isso? Por que gostamos desta marca e não daquela?



O QUE ESPERAR: as marcas deverão se engajar com clareza em causas, como as ligadas à diversidade; ações contundentes e que denotem um lado claro em questões relevantes para seu público; reforço de vínculos afetivos com os consumidores.



PARA SABER MAIS, ACESSE:

neofeed.com.br/blog/home/tres-anos-em-tres-meses-a-tecnologia-como-legado-da-luta-contra-a-covid-19/

neofeed.com.br/blog/home/quando-e-como-vamos-reconectar-o-mundo-novamente/

neofeed.com.br/blog/home/como-sera-o-novo-mundo-depois-que-o-coronavirus-passar/

neofeed.com.br/blog/home/empresas-que-nao-se-adaptarem-ao-mundo-pos-covid-irao-desaparecer/

neofeed.com.br/blog/home/como-fica-a-comunicacao-das-marcas-pos-pandemia/

neofeed.com.br/blog/home/sete-previsoes-de-como-sera-o-novo-mundo-no-pos-pandemia/

neofeed.com.br/blog/home/cinco-tendencias-de-sustentabilidade-para-cheicar-ate-o-fim-de-2020/

neofeed.com.br/blog/home/mais-escritorios-e-menos-concentracao-a-visao-do-ex-ceo-do-google-para-o-mundo-pos-pandemia/

neofeed.com.br/blog/home/autor-de-sapiens-e-homo-deus-yuval-harari-reflete-sobre-o-mundo-depois-do-coronavirus/

//

A MENTALIDADE CRIATIVA É ENCONTRADA CINCO VEZES MAIS EM EMPRESAS COM UMA CULTURA INCLUSIVA E IGUALITÁRIA."

Raphaella Martins Antonio, publicitária e uma das idealizadoras e líderes do Programa Thompson 20/20, primeiro programa de equidade racial na indústria brasileira de comunicação

CONSULTE TAMBÉM:

Shifts in the low touch economy – Board of Innovation

Winning the recovery: o novo consumidor pós-covid. Fernanda Hoefel e Marcelo Tripoli. McKinsey & Company; maio de 2020.

O legado da quarentena para o consumo – BTG Pactual e Decode, maio de 2020.





Conclusão

Um cisne negro em um belo lago

LANÇADO EM 2007, o livro “A Lógica do Cisne Negro” (The Black Swan) já se tornou um clássico interdisciplinar – é lido e debatido por empreendedores, formuladores de políticas públicas, futurólogos, acadêmicos e muitos mais. Para seu autor, o ensaísta libanês naturalizado americano Nassim Taleb, o cisne negro é a metáfora dos eventos que nos pegam de surpresa. Segundo Taleb, eventos assim têm três características: são imprevisíveis, geram resultados impactantes e nos obrigam a desenvolver uma resposta que torne sua ocorrência menos previsível e menos impactante.

Para muitos, a pandemia de coronavírus preenche tais requisitos e, portanto, é um cisne negro que voou de supetão em nossa direção. Ninguém, portanto, tem culpa de não a prever. Para outros, uma pandemia em escala planetária era algo bastante previsível – o próprio Taleb, autor do conceito, já deu declarações nesse sentido, atribuindo os efeitos sanitários e econômicos dessa crise à incompetência de governos e entidades em lidar com essa crise. Seja como for, o ponto é que, apesar da polêmica sobre quanto poderíamos antecipar sua ocorrência, não há dúvidas de que seu impacto atravessa muitas camadas de nossa vida – o elevado número de mortos e contaminados; a devastação econômica; os conflitos políticos; as mudanças de hábitos. Além disso, ao desenvolvermos uma ou várias vacinas para imunizar a população, além de tratamentos para os enfermos, ao estudarmos as características do vírus, seu padrão de contágio, ao criarmos equipamentos mais simples e baratos, ao reinventarmos o modo como trabalhamos ou conduzimos nossas empresas, reduzimos o impacto de futuras ocorrências da Covid-19.

Parte desses esforços de cientistas e empreendedores está documentada nas páginas deste paper. Esperamos que ele possa contribuir para que você tenha insights significativos para as muitas e difíceis decisões que ainda nos esperam. Desta forma, munido das experiências aqui expostas, você olhar o mundo ao redor, não apenas mais preparado para o próximo cisne negro, mas também para contemplar o belo lago em que ele nada. O **NeoFeed** agradece o tempo que você dedicou a este paper. A você, leitor, nosso muito obrigado.



Expediente

NEOFEED

Direção geral Carlos Sambrana
e Ralphe Manzoni Jr.

Edição de texto Márcio Juliboni

Direção de arte Cinthia Behr

Revisão Érica Juliboni

Imagens Marcus Steinmeyer |
Istock | Divulgação

A **NeoFeed Report** é uma
publicação da **NeoMedia
Comunicação**. Todos os direitos
reservados.

107



Cadastra

NEOFEED