



“Como as empresas devem se equipar para os novos tempos: Gestão da crise, retomada e questões trabalhistas”



ABES
SOFTWARE

**Por um Brasil
mais digital e
menos desigual**



Rodolfo Fächer
Presidente
Associação Brasileira das Empresas de
Software
Rodolfo.fucher@abes.org.br



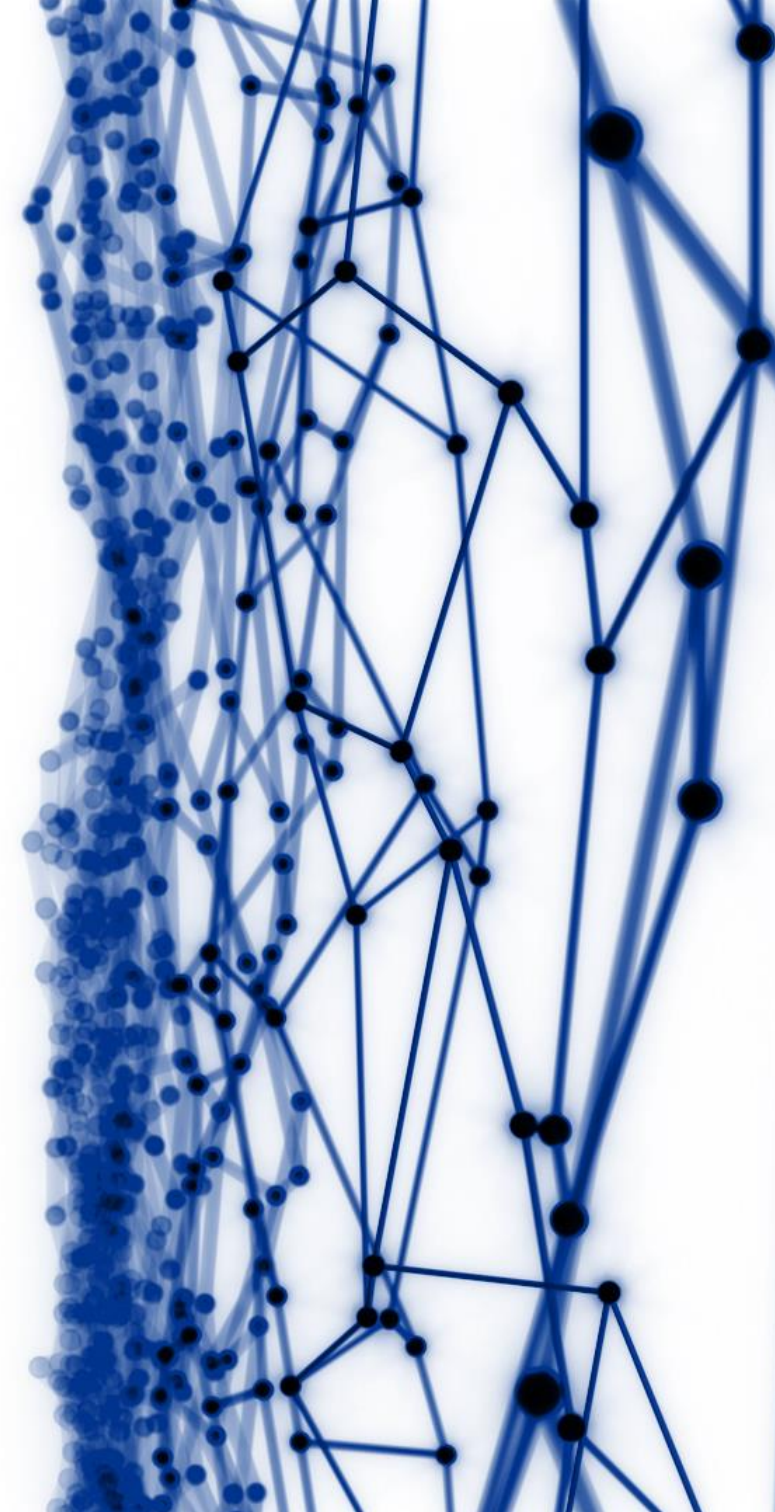
Como as empresas devem se equipar para os novos tempos: Gestão de crise, retomada e questões trabalhistas



André Coutinho

Sócio da KPMG Brasil

Líder de Clientes e Mercados - América do Sul e Brasil



A pandemia do Covid-19

CRONOLOGIA

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

AÇÕES DO GOVERNO

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

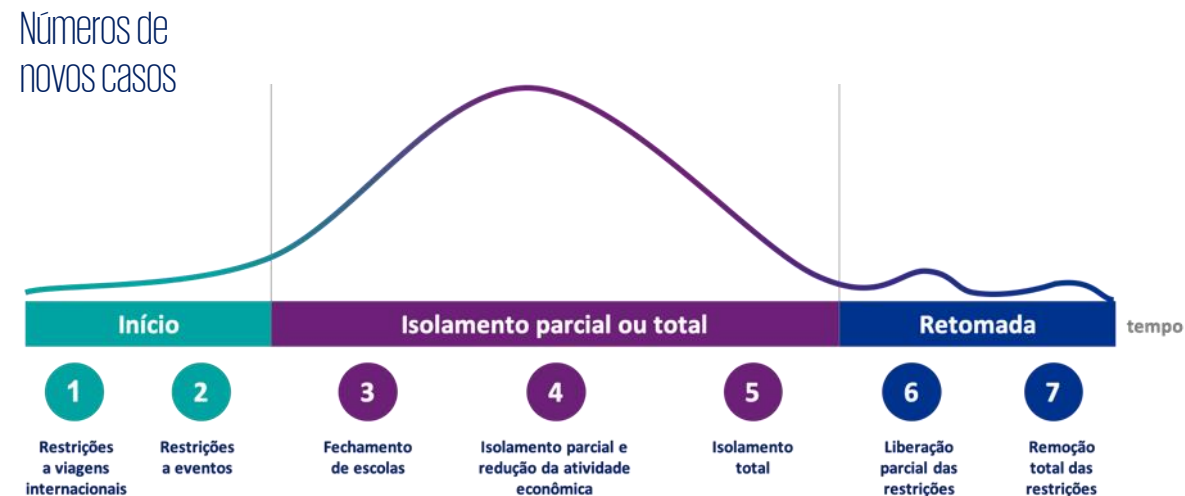
Adicionalmente, os bancos centrais têm adotado uma série de medidas para estimular a liquidez e proteger a economia.

MEDIDAS RESTRITIVAS

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

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

MEDIDAS DE CONTENÇÃO PARA NOVOS CASOS



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

A pandemia do Covid-19

IMPACTOS NOS SETORES

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

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

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

RESPOSTAS DAS EMPRESAS

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



Força de trabalho

Desejo de preservar e trabalho remoto

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

Potenciais demissões nos setores mais atingidos.



Fluxos de caixa

Desafios para grandes empresas e PMEs

Levantamento de linhas de crédito e financiamentos.

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

Renegociação de contratos e redução de custos.



Modelos operacionais

Transição para modelos de negócios digitais

Adoção do e-commerce e modelos de entrega remota.

Serviços para apoiar esforços do governo e da sociedade.

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

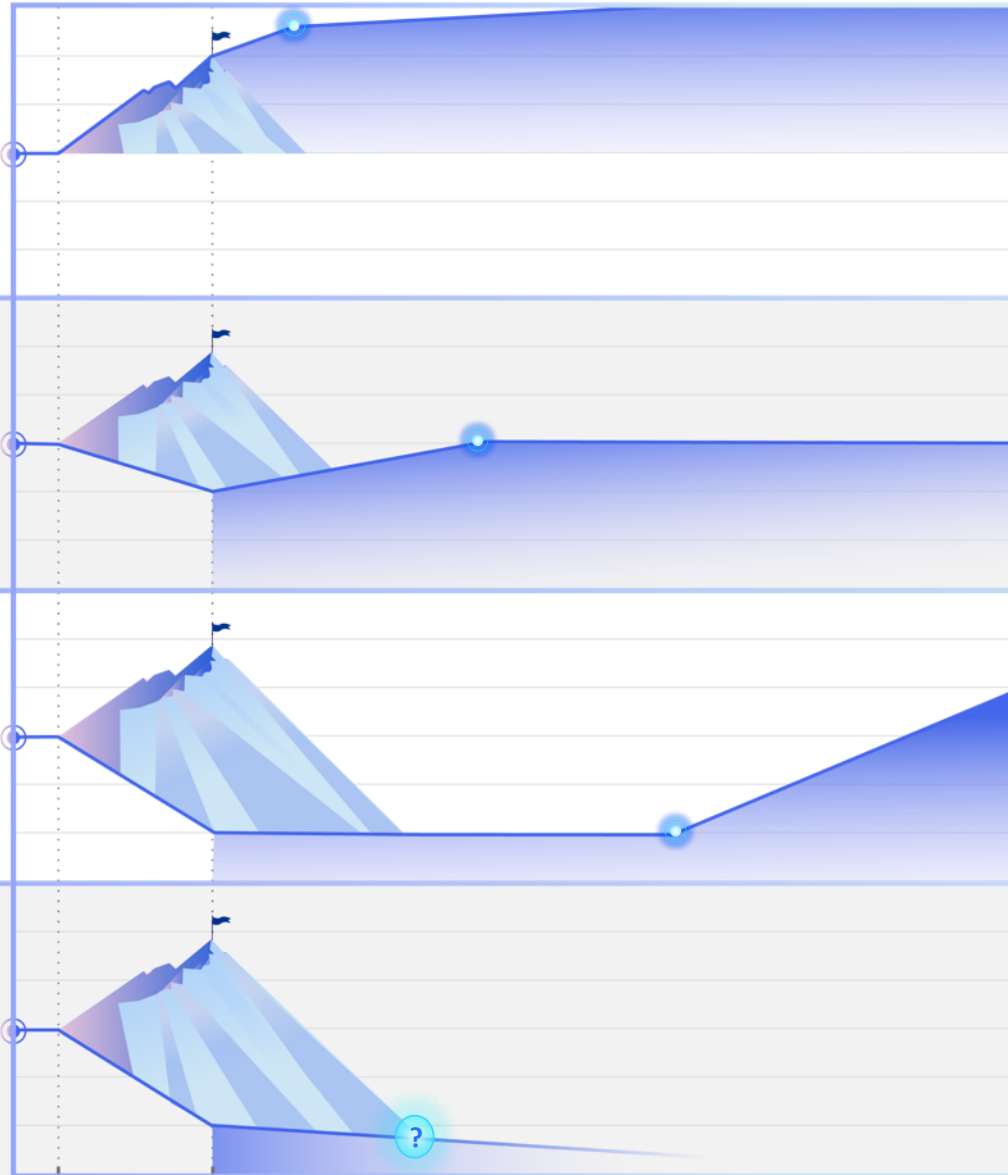
A crise e os diferentes efeitos nos setores

PADRÃO DE RETOMADA



CRESCIMENTO

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



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



RETORNO AO NORMAL

As indústrias / empresas vistas como essenciais sofrerão efeitos da recessão do distanciamento social do consumidor, mas se recuperarão mais rapidamente à medida que a demanda do consumidor retornar em volumes semelhantes

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



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR

Indústrias / empresas que se recuperarão, mas ao longo de um caminho prolongado, exigindo reservas de capital para resistir e transformar modelos operacionais e de negócio para emergir mais fortes e mais alinhados com as mudanças nas prioridades e nos padrões comportamentais dos consumidores

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



REINICIAR

Indústrias / empresas que lutam para se recuperar do COVID devido à demanda "permanentemente" reduzida por ofertas, capital insuficiente para evitar recessão prolongada e / ou má execução da transformação digital

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

Início da crise Fim da crise Ponto de virada (Velocidade)

Empresas de Software



Desenvolvimento			Distribuição/Serviços			Segurança/Plataformas		
Natureza	Padrão de retomada	Considerações	Natureza	Padrão de retomada	Considerações	Natureza	Padrão de retomada	Considerações
DevOps		Alta capacidade de escalar e adaptar	Aplicativos		Aumento de utilização de nuvem	Plataformas		Alta capacidade de escalar em digital
R&D/projetos		Impacto na cadeia	Implantação		Alta pressão nos negócios e caixa	Segurança e privacidade		Revisar capacidade de atendimento

Impactos COVID-19

Desafios/ oportunidades

Tendências

- **Compromissos dos projetos:** Clientes das empresas de software tem experimentado profundas mudanças nas prioridades.
- **Pessoas:** Administrar custos com equipe e manter talentos de forma produtiva.
- **P&D/Outsourcing:** Obrigações para enquadramento em programas de incentivo P&D. Demanda global por projetos.
- **Limitações de execução:** As restrições à viagens e acesso à clientes.
- **Caixa:** Inadimplência no final da cadeia.

- Entender os impactos atuais e futuros para construir uma resposta ágil e diferenciada.
- Acompanhar impactos na atividade fim da cadeia. Desenvolvimento para industrias com lenta recuperação vai exigir adaptações.
- Oportunidades com aceleração da demanda por digitalização de negócios e automação.

- **Licenças:** Tele trabalho reduz oportunidades de compartilhamento de infra-estrutura e licenças simultâneas.
- **Aplicativos:** Reduções de poder de compra dos usuários finais. Abertura de aplicativos e conteúdos e expansão do Freemium.
- **Serviços:** Serviços relacionados a manutenção de infraestrutura são bastante demandados, mas novos projetos podem ser postergados.

- Maior tempo dedicado à aplicativos. Produtividade, entretenimento, educação.
- Inclusão massiva de usuários.
- Repensar prioridades, investimentos, fontes de recurso e programações, além de construir resiliência e refletir estrategicamente alavancas em contratos.

- **Plataformas:** Migração brusca de pessoas físicas, pequenas e médias empresas para plataformas.
- **Transformação digital:** Aceleração da digitalização e mudança permanente do padrão de consumo.
- **Mudança no perfil do usuário:** Necessidade levou milhões de usuários pouco a experimentar serviços digitais, adicionando personas.
- **Segurança:** Usuários aumentam sua presença em plataformas digitais. Brechas de segurança e criticidade das ameaças aumentam

- Transformar a relação com clientes pelos canais digitais com menor dependência humana
- Menor preocupação com privacidade; impulso à cidades inteligentes, maior necessidade de camadas de segurança.



RETORNO AO NORMAL



REINICIAR



TRANSFORMAR PARA REEMERGIR



CRESCIMENTO

Os impactos organizacionais da crise





Gerenciamento de Crises
Plano de Continuidade de Negócios

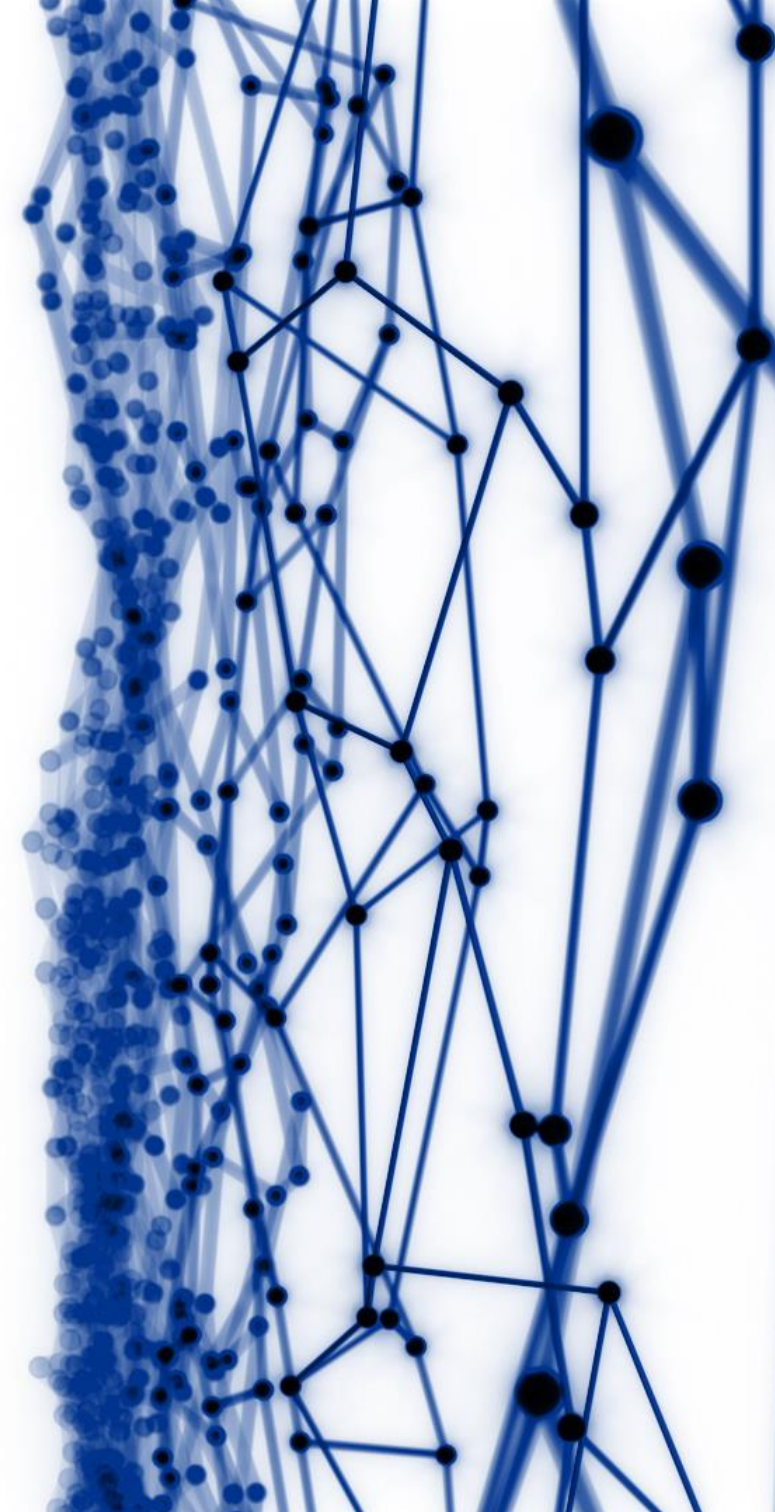
Luis Navarro

sócio de Gestão de Riscos da KPMG no Brasil

Alternativas para reduzir o
custo da folha de pagamento

Valter Shimidu

sócio da área Trabalhista e Previdenciária da KPMG



Gatilhos comuns para uma crise

Nos dias atuais, as organizações altamente conectadas e globalizadas devem estar preparadas para enfrentar inúmeras ameaças que podem interromper e causar danos em suas atividades de negócio. Enquanto alguns riscos podem ser monitorados e mitigados, outros de alto impacto e difíceis de prever estão ocorrendo mais frequentemente.



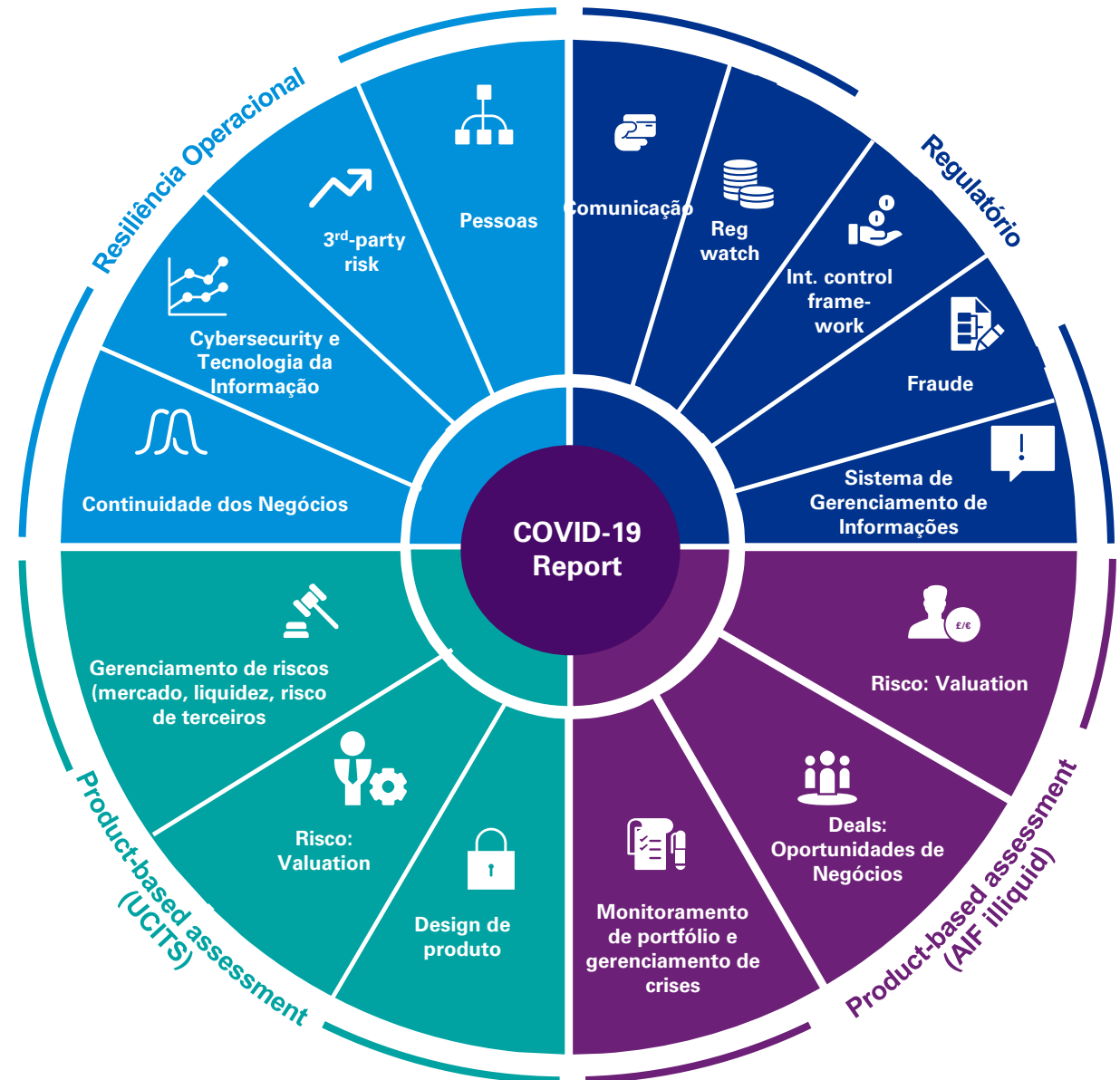
Realmente estamos preparados para lidar com crises?

1	Governança	Sua organização possui uma governança estabelecida e abordagem estratégica para superar cenários de crise?
2	Tone at the top	Existe um posicionamento da liderança e comunicação claras, objetivas e feedback para garantir transparência no processo?
3	Infraestrutura	Demonstram capacidade de adaptação em circunstâncias extraordinárias?
4	Tecnologia	Tecnologia projetada para suportar crise e/ou possuem alternativas ágeis para mudanças rápidas reduzindo impacto nas pessoas e negócios?
5	Comunicação	Preparados para lidar com risco de desinformação, evitar esforços conflitantes e time de comando central de gerenciamento de crises?
6	Pessoas	Sua organização está preparada para acomodar as pessoas de maneira saudável e sustentável ajustando a novas formas de trabalhar?
7	PMO - Gerenciamento de Riscos e Crises	Sua organização possui a experiência ou os recursos disponíveis internamente para gerenciar efetivamente uma crise, incluindo cash management?

Dimensões do Impacto Covid-19

Os impactos ou riscos relacionados ao Covid-19 podem ser avaliados em três dimensões:

- **Resiliência operacional:** a sustentabilidade do modelo operacional e de negócios no contexto atual
- **Continuidade regulatória:** conformidade contínua com os requisitos regulatórios associados às atividades permitidas da Companhia conforme sua licença
- **Avaliação de retomada:** riscos relacionados a capacidade da gestão e empresa em retomar os negócios após crises severas.





Medidas para amenizar os impactos da crise...

Flexibilização...

- **Concessão do Teletrabalho / Homeoffice em 48 horas**
- **Concessão das Férias em 48 horas**
- **Extensão do prazo do Banco de Horas para 18 meses**
- **Antecipação de Feriado**
- **Flexibilização das normas de Segurança e Saúde do Trabalhador**

Fluxo de Caixa...

- **Postergação do recolhimento do INSS devido em Março e Abril para Agosto e Outubro.**
- **Redução de 50% da alíquota do sistema S para as competências de Abril, Maio e Junho.**
- **Postergação do pagamento do FGTS devido em Março, Abril e Maio para Julho em 6 parcelas.**
- **Postergação do pagamento de abono de Férias até 20 de Dezembro.**
- **Redução e Suspensão do Contrato de Trabalho**
- **Financiamento para Folha de Pagamento.**

Alternativas para reduzir o custo de folha de pagamento...

Imediato

RESPOSTAS RÁPIDAS

- **Revisão dos benefícios concedidos aos empregados**
- **Levantamento dos depósitos recursais e judiciais**
- **Avaliação e levantamento de créditos previdenciários**
- **Avaliação de teses jurídicas**
- **Revisão do enquadramento previdenciário**

> 3 a 6 meses

PÓS-PANDEMIA

- **Avaliação do modelo de teletrabalho**
- **Avaliação de terceirização**
- **Reavaliação dos processos internos**

Qual será o novo normal após a crise?

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

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

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

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



Você está equipado para o Pós-COVID-19?

CRIAÇÃO / REPOSICIONAMENTO DE ATIVOS

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

O QUE FAZER:

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

ANTIFRÁGIL

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

O QUE FAZER:

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

"ÚLTIMA MILHA" DO CLIENTE

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

O QUE FAZER:

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

VIRTUAL PRIMEIRO

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

O QUE FAZER:

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

ADAPTABILIDADE

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

O QUE FAZER:

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

AUTOMAÇÃO EXTREMA

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

O QUE FAZER:

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





Fale com o nosso time



TMT Sector Leader

Dustin Pozzetti

Tel.: + 55 11 98136-1422

dustinpozzetti@kpmg.com.br



Technology Segment Leader

Felipe Martins Catharino

Tel.: + 55 19 98174-5181

felipecatharino@kpmg.com.br



Ser especialista

transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG Brasil

kpmg.com.br



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

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