

Pesquisa "Respostas à crise da Covid-19"

## Sumário dos resultados

Maio de 2020



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

## Perfil da amostra

**1.007** executivos, representando **662 empresas**, responderam à pesquisa de 28 de abril a 12 de maio



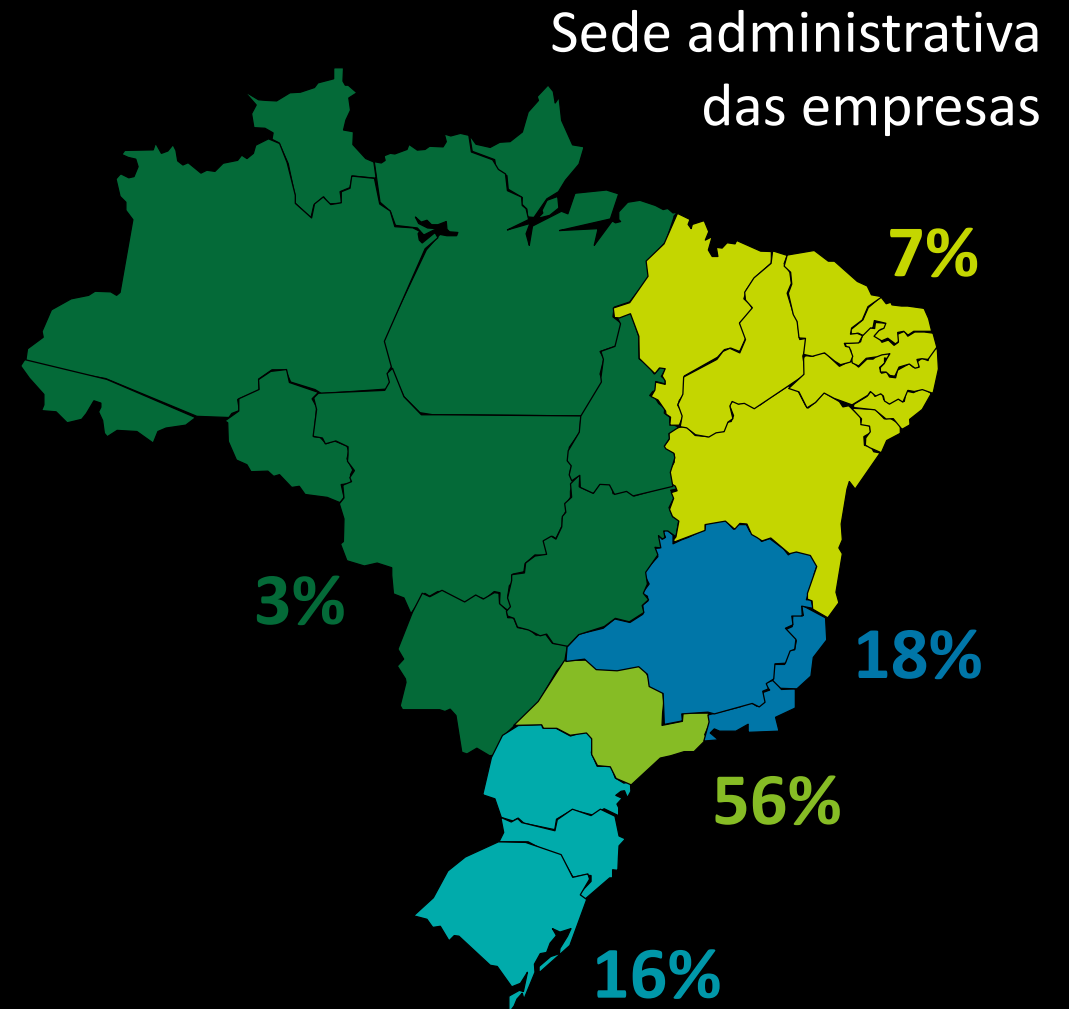
**662**  
empresas



**52%**  
C-levels



**66%**  
Capital de origem  
brasileira



# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

## Perfil da amostra

### Receita em 2019



### Grandes setores representados\*

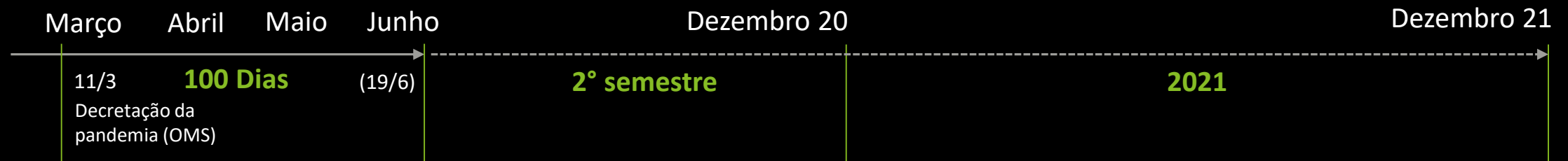


\* A pesquisa contou com a participação de empresas que atuam em 32 segmentos de atividade

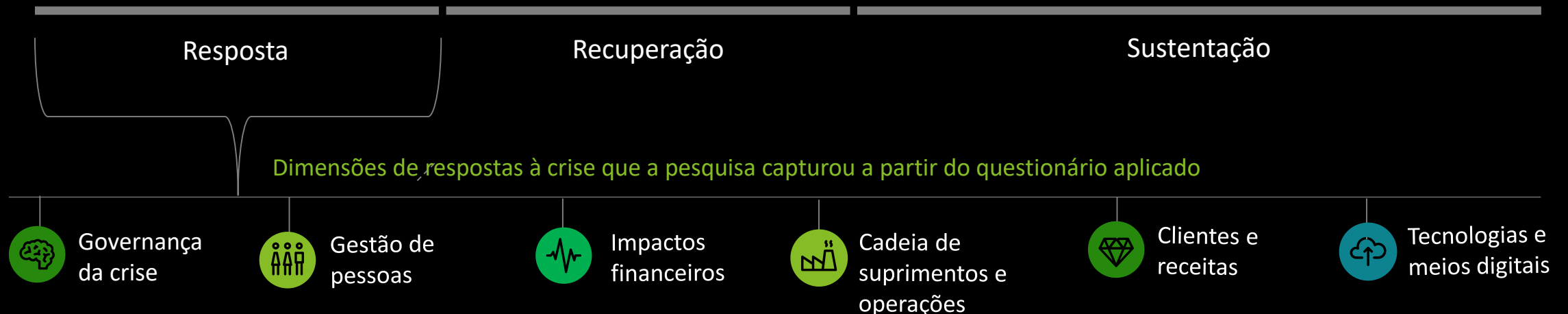
# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

## Contexto para a melhor compreensão dos resultados

A pesquisa aplicada aos participantes levou em conta **três grandes períodos** para identificar os **impactos da crise** e o **nível de maturidade de gestão das empresas**. Esses três períodos estão expostos abaixo e refletem a visão da própria Deloitte a respeito da dinâmica de impactos e posicionamento das organizações diante da crise:

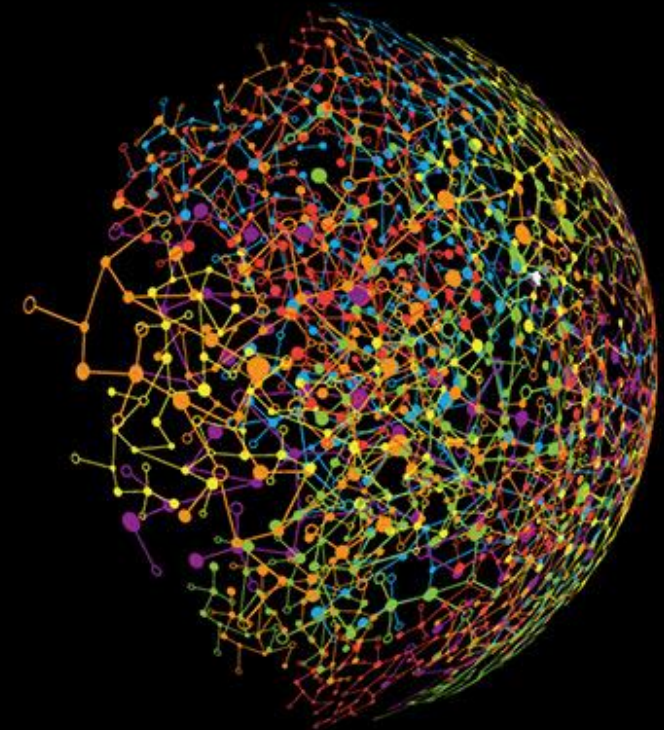


Visão da Deloitte quanto aos períodos de posicionamento das empresas frente aos impactos da crise nos negócios



## Prioridade para o momento é... RESPONDER

Frente à perspectiva de queda da receita e da capacidade de pagamento dos clientes, as empresas participantes estão focadas em ajustar o seu volume de produção e os investimentos, bem como em diminuir custos e despesas para manter o seu quadro de funcionários.



# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Impacto nos negócios ao longo dos primeiros 100 dias após a decretação da pandemia

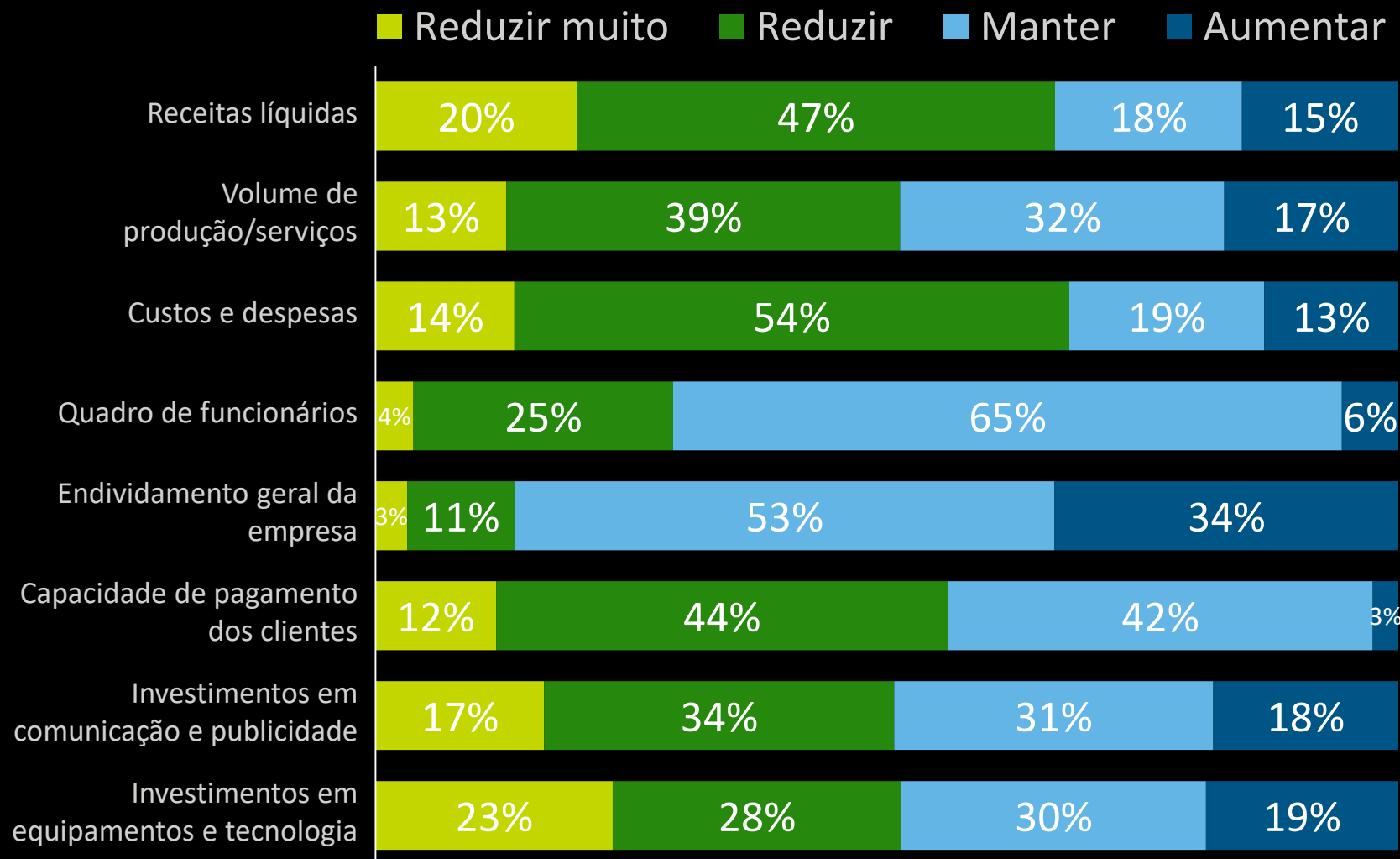
**67%** esperam redução das receitas/vendas

**68%** esperam redução de custos e despesas

**56%** poderão ter problemas de inadimplência dos clientes

Mesmo assim...

...**65%** devem manter o quadro de funcionários



## Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

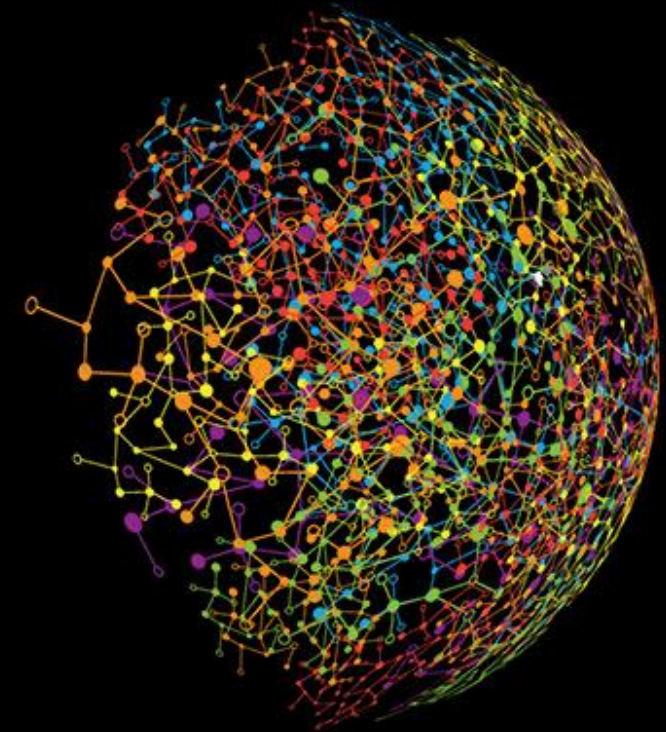
# Prioridade para o momento é...

## RESPONDER

Alguns setores tiveram impactos em níveis diferentes. Ex.: TI e Telecom é o único setor que aparece com aumento do volume de serviços.

O segmento de Turismo, Hotelaria e Lazer, junto com o de Veículos e Autopeças, são os que se destacam com reduções mais fortes das receitas.

Para todos os setores de atividade, o nível de endividamento geral deve aumentar.

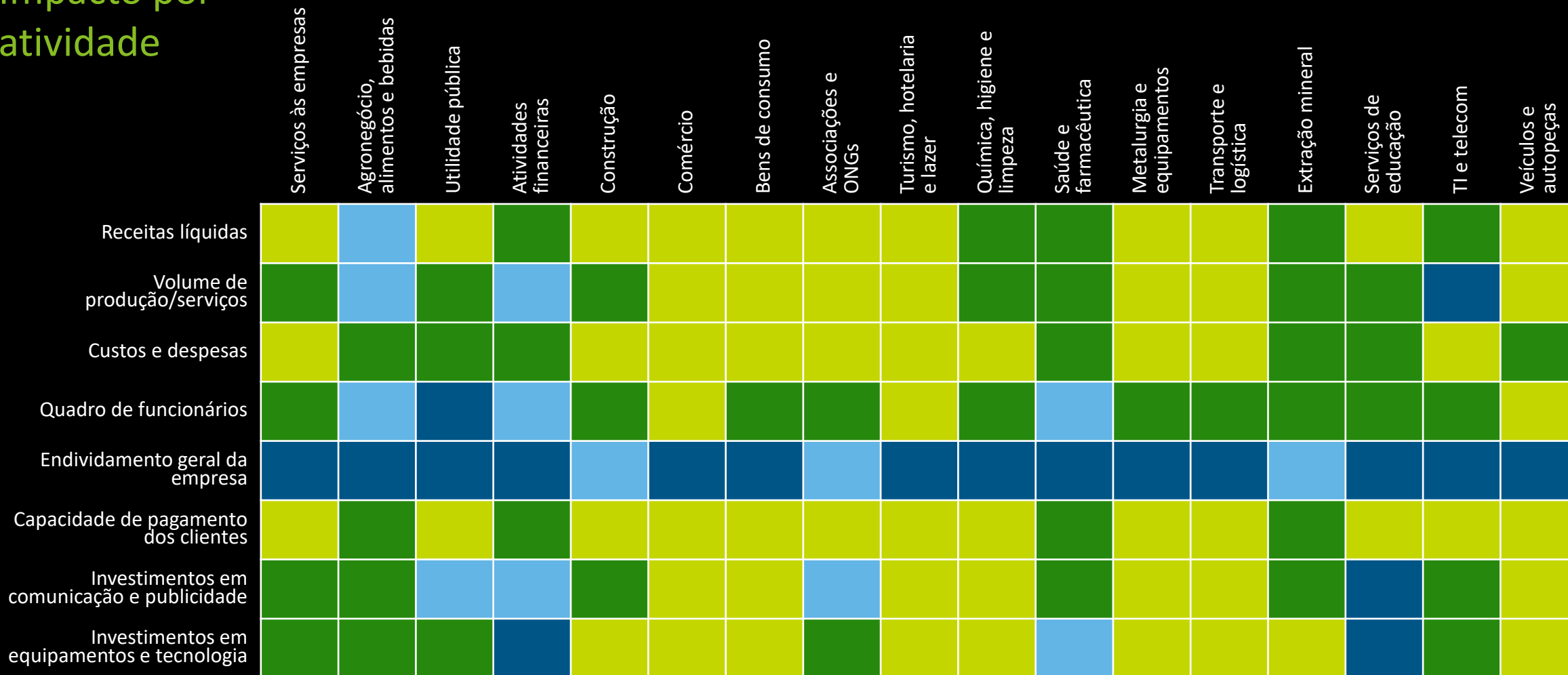


# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Impacto nos negócios ao longo dos primeiros 100 dias após a decretação da pandemia

## Impacto por atividade

■ Reduzir muito  
 ■ Reduzir  
 ■ Manter  
 ■ Aumentar





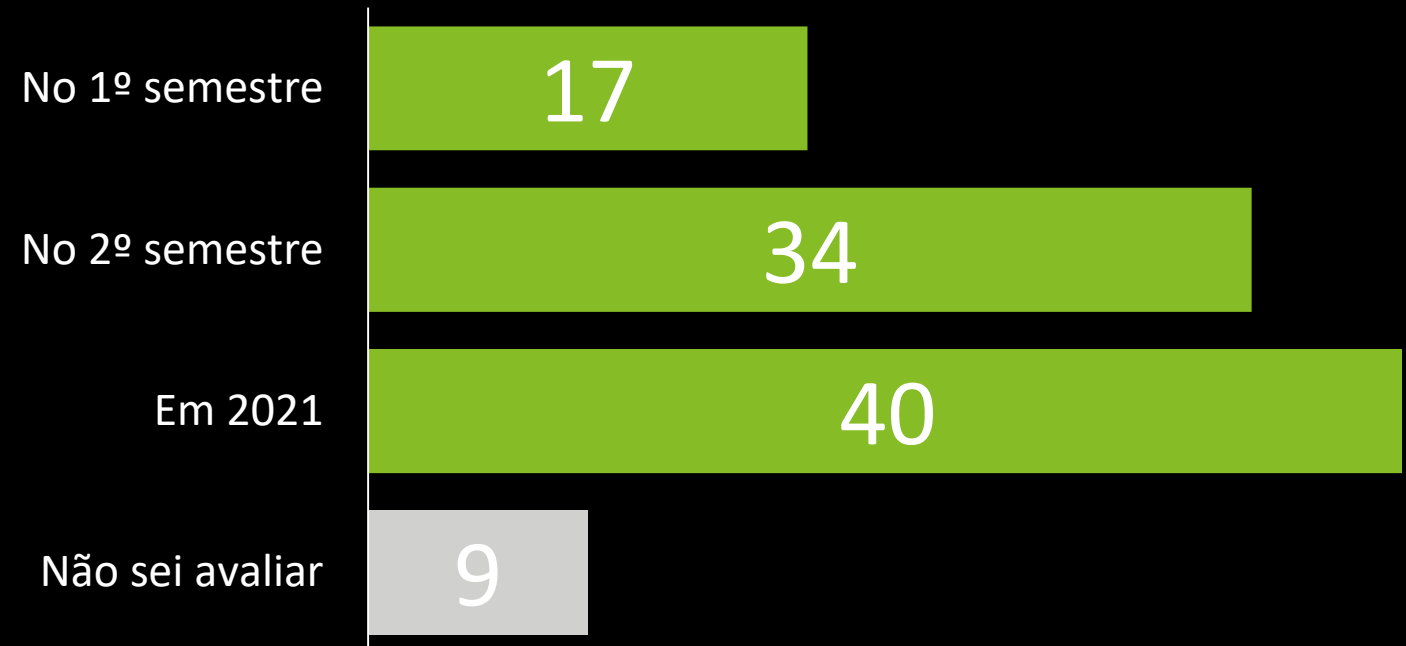
# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Perspectiva de quando virá a recuperação efetiva

**74%** das empresas acreditam que a recuperação **virá entre 6 e 18 meses.**

**17%** acreditam que os seus negócios **poderão recuperar** até o final do 1º semestre.

Em % das respostas

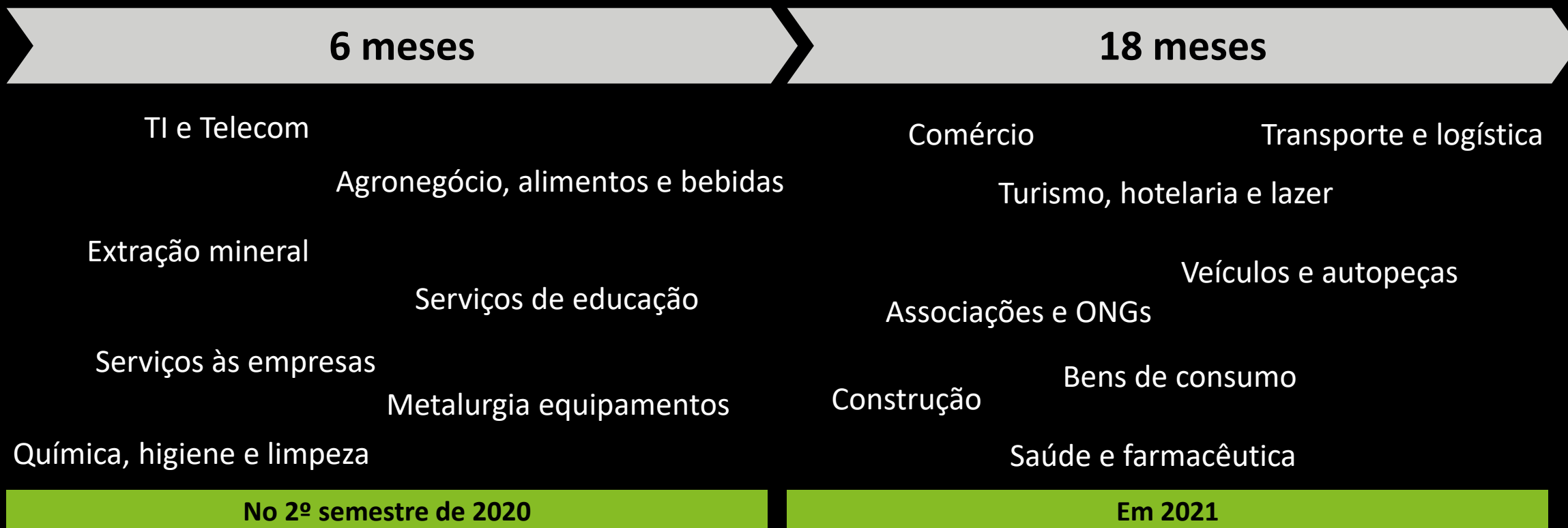


# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Perspectiva de quando virá a recuperação efetiva

## Setores separados de acordo com a predominância de respostas

### Momento de recuperação:



Nota: Os setores de atividades financeiras e utilidade pública não tiveram predominância de respostas.

Para ordenar acima, cada período recebeu uma pontuação que foi ponderada de acordo com os percentuais de respostas das empresas de cada setor de atividade.

## Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

# Prioridade para o momento é... **RESPONDER**

A pesquisa identificou as ações de respostas das empresas à crise a partir de **seis dimensões**:

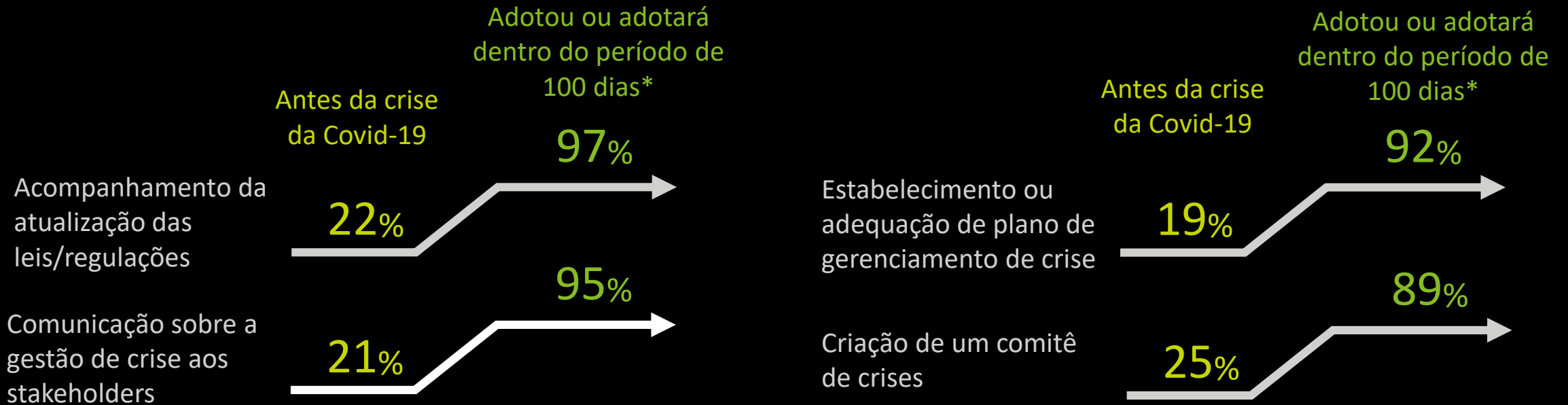


# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Governança da crise

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



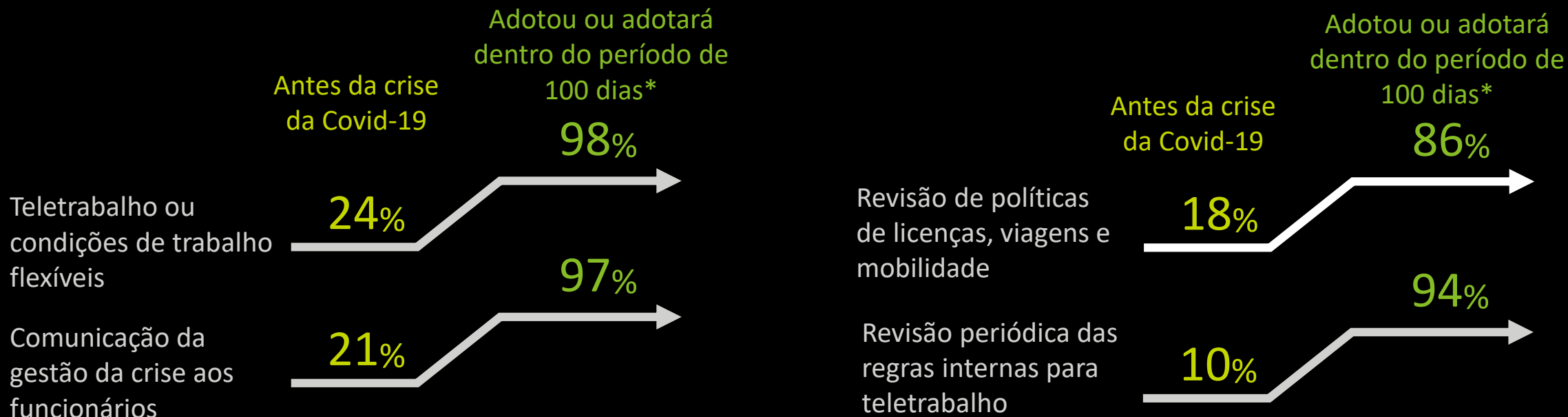
Houve um movimento importante em endereçar os principais **aspectos de governança** relacionados à Covid-19, e esse pode ser um **legado da crise** para as organizações que ainda não haviam se estruturado nesse sentido. Uma grande parcela das empresas que ainda não possuíam estruturas formais de controles internos e de gestão de riscos e crises adotou iniciativas logo após o começo da pandemia ou indicou fazê-lo no curtíssimo prazo, ampliando a disseminação dessas práticas.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Gestão de pessoas (parte 1/3)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



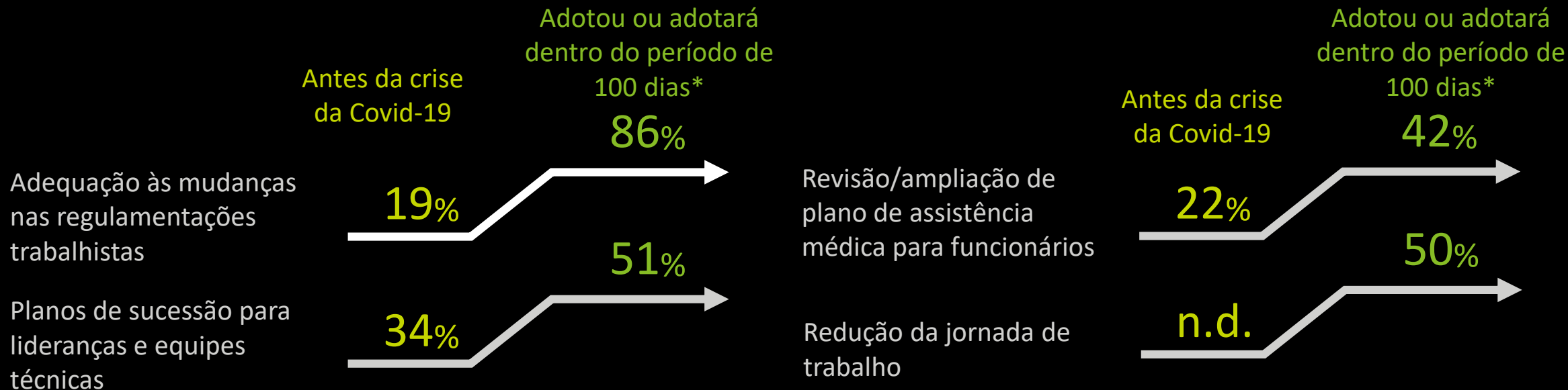
O **trabalho virtual** era uma tendência já em curso antes da crise, especialmente em determinados segmentos de atividade. Com a Medida Provisória que regulamentou o **teletrabalho**, essa modalidade se colocou rapidamente como resposta à manutenção das operações em muitas organizações. Essa **transformação no modelo de trabalho** traz **desafios imediatos** em termos de adaptação de infraestrutura tecnológica, processos, políticas administrativas e gestão de equipes.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Gestão de pessoas (parte 2/3)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



Com o advento da Medida Provisória 936, metade das empresas participantes da pesquisa adotou ou adotará até o meio do ano – coincidindo com o período de cerca de 100 dias após a decretação da pandemia pela OMS – a **redução da jornada de trabalho**. Essa medida trouxe a possibilidade para as empresas poderem adequar custos e despesas e proteger os empregos.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Gestão de pessoas (3/3)

Adotou ou adotará dentro do período de 100 dias\*



Antecipação/  
escalonamento de  
férias



Suspensão de banco de  
horas/horas extras



Realocação de  
profissionais dentro da  
empresa



Férias coletivas parciais

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)

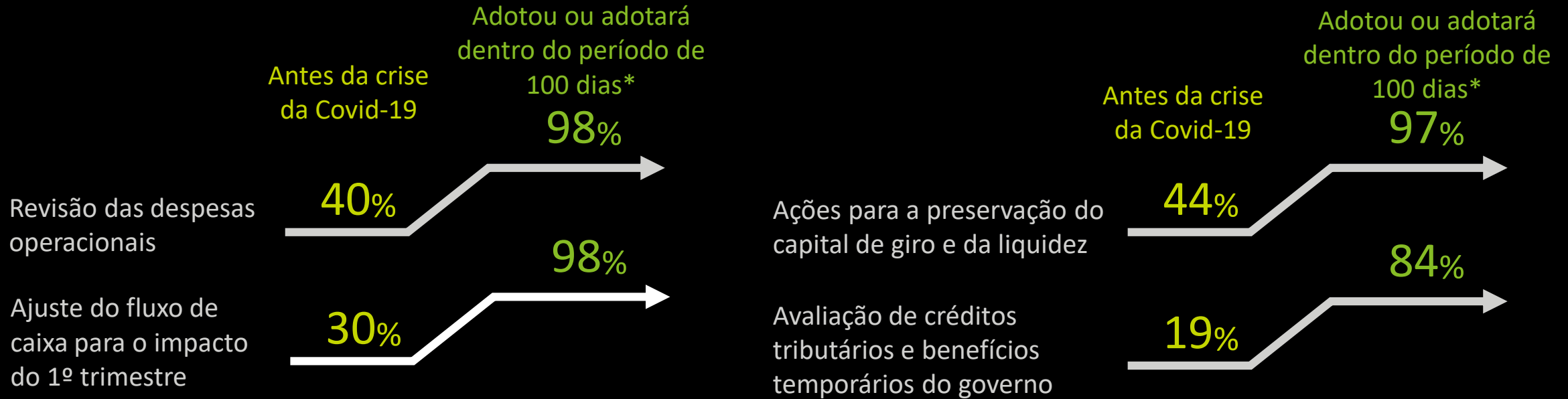
Outras medidas tomadas pelas organizações para reduzir os custos e despesas, visando à manutenção do quadro de funcionários, são antecipação de férias e adoção de férias coletivas. Essas e outras ações podem estar relacionadas com o ajuste nas operações que foi conduzido pelas empresas, que têm necessitado de menos profissionais em fábricas, por exemplo, bem como realocaram profissionais para atender novas demandas.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Impactos financeiros (parte 1/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



A **revisão de despesas** e **adequação do fluxo de caixa** para absorver o impacto da crise nos negócios são respostas que precisam ser imediatas e bem planejadas para apoiar a preservação do **capital de giro** e manter a **liquidez**. Por outro lado, buscar outras fontes de recursos, como **créditos e benefícios temporários do governo**, foram medidas tomadas por 84% das empresas.

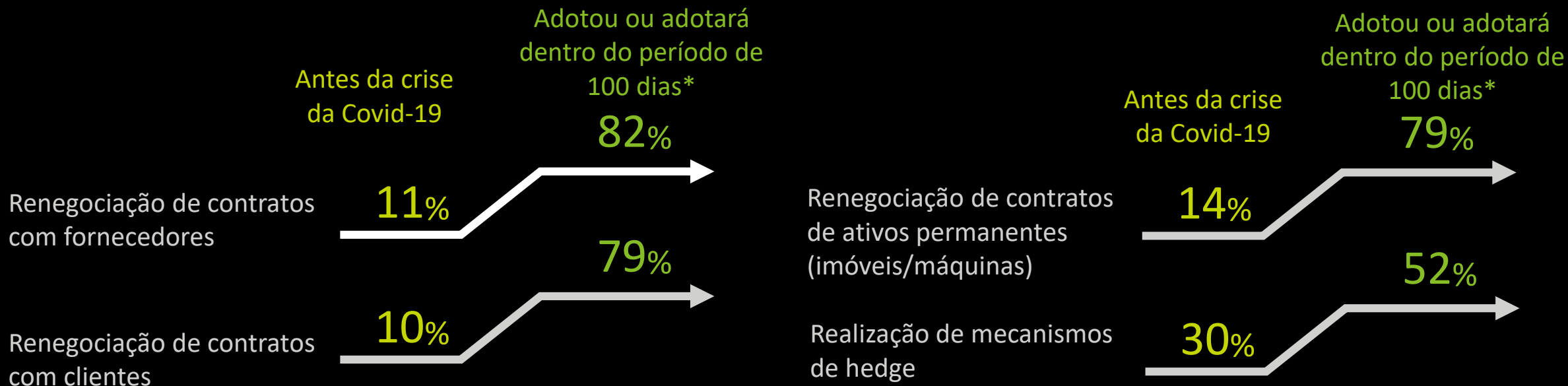


# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Impactos financeiros (parte 2/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



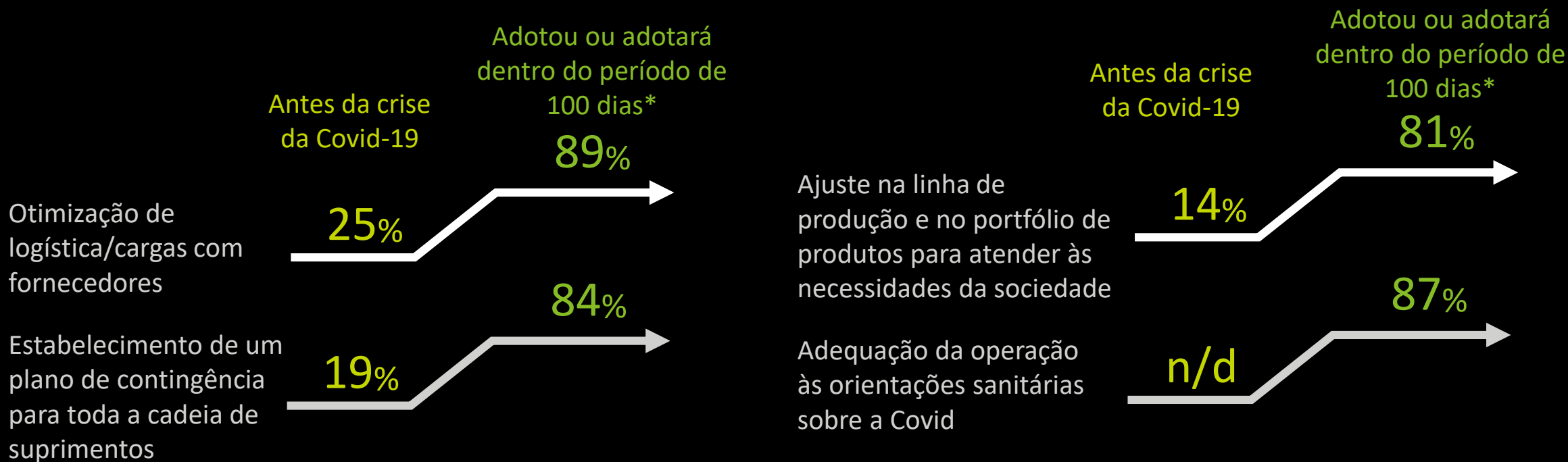
Aproximar e dar transparência aos **fornecedores e clientes** sobre os impactos e as ações pretendidas de resposta da empresa são medidas fundamentais para buscar o apoio e possíveis parcerias para um momento de reorganização financeira. A **renegociação de contratos** com agentes de toda a cadeia de relacionamento despontou, por sua vez, como alternativa relevante para o conjunto das organizações.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Cadeia de suprimentos e operações (parte 1/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



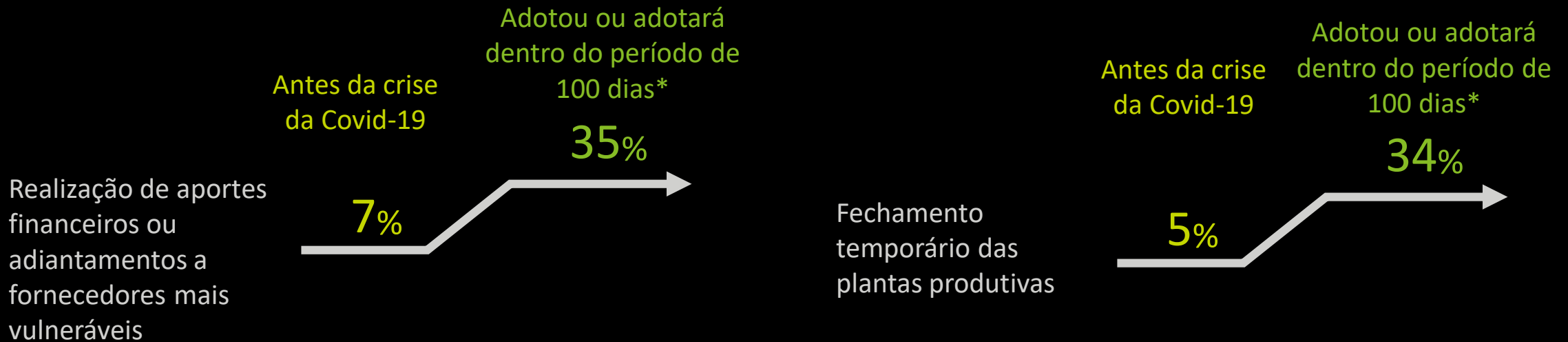
Na relação com fornecedores, não apenas os custos devem ser avaliados, mas também as consequências de qualquer mudança potencial nas operações. Para responder ao impacto da crise em toda a cadeia de suprimentos, é preciso **reavaliar e buscar novas formas de otimizar todo o processo de operação**, desde fornecedores até os clientes finais da cadeia de atuação.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Cadeia de suprimentos e operações (parte 2/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



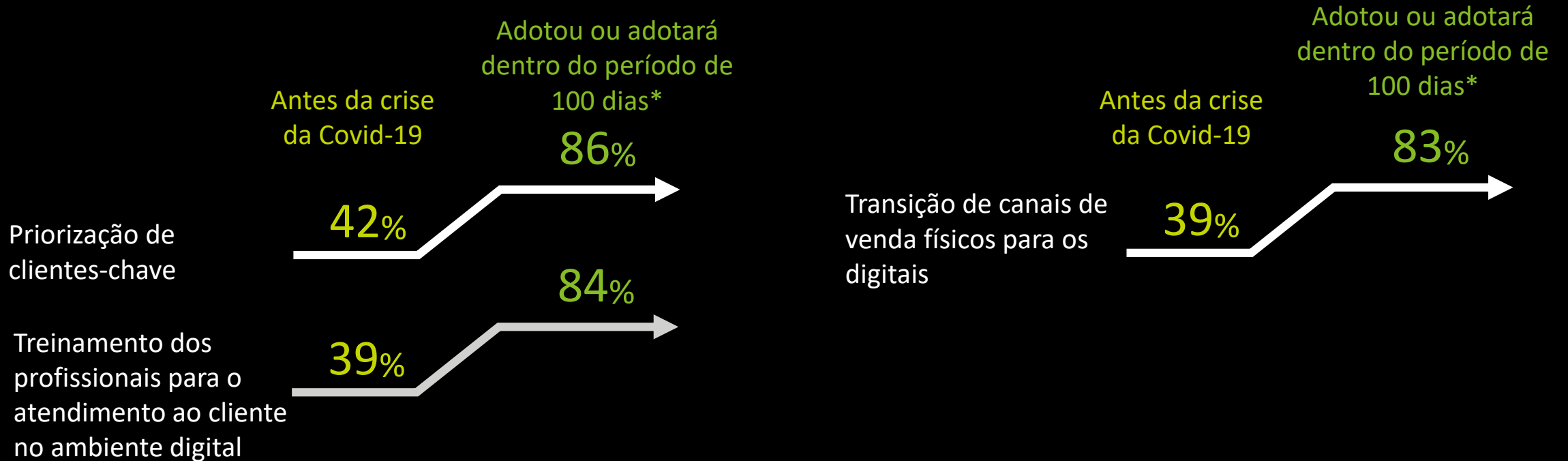
Além de buscar apoio na operação, algumas empresas também tiveram a preocupação em **proteger os negócios de seus parceiros**, na medida em que 35% realizaram (ou estão para realizar no curto prazo) aportes financeiros ou adiantamento a fornecedores mais vulneráveis. Por outro lado, para outro terço das empresas participantes da pesquisa, os impactos da crise na cadeia de suprimentos resultaram em ação de **fechamento temporário das plantas produtivas**.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Clientes e receitas (parte 1/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



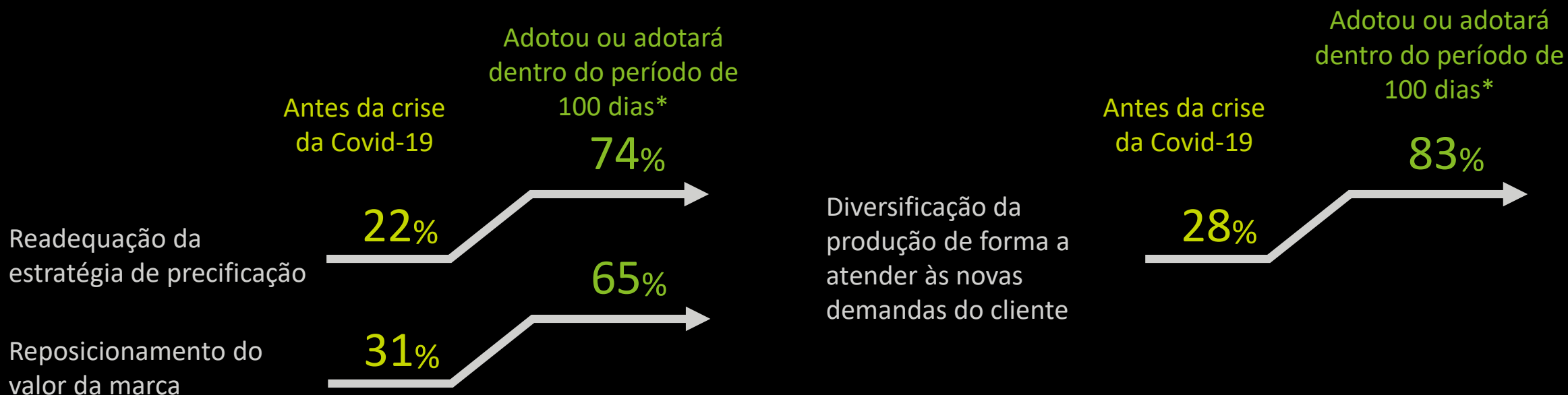
Do outro lado da cadeia de operações, mais do que aproximar, é preciso entender as **novas necessidades dos clientes**, requerendo ações como a **migração** quase imediata de grande volume de vendas dos **canais físicos para os digitais**, o que foi realizado (ou será no curtíssimo prazo) por 83% das empresas participantes.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Clientes e receitas (parte 2/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



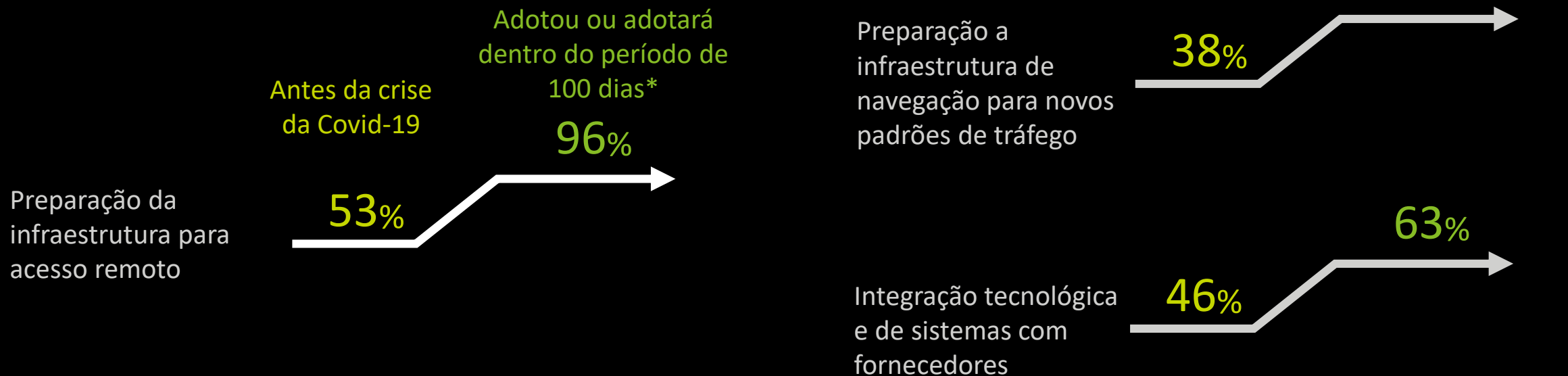
Com as necessidades advindas dos clientes no contexto da crise, **novas soluções, produtos e serviços emergem**. É preciso dar respostas rápidas na **diversificação da produção**, na **readequação dos preços** e no **reposicionamento da marca**, dos produtos ou serviços. Os percentuais que indicam a adoção dessas providências em tão curto período sinalizam a dimensão da transformação pela qual as organizações vêm passando desde o início da pandemia.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Tecnologias e meios digitais (parte 1/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



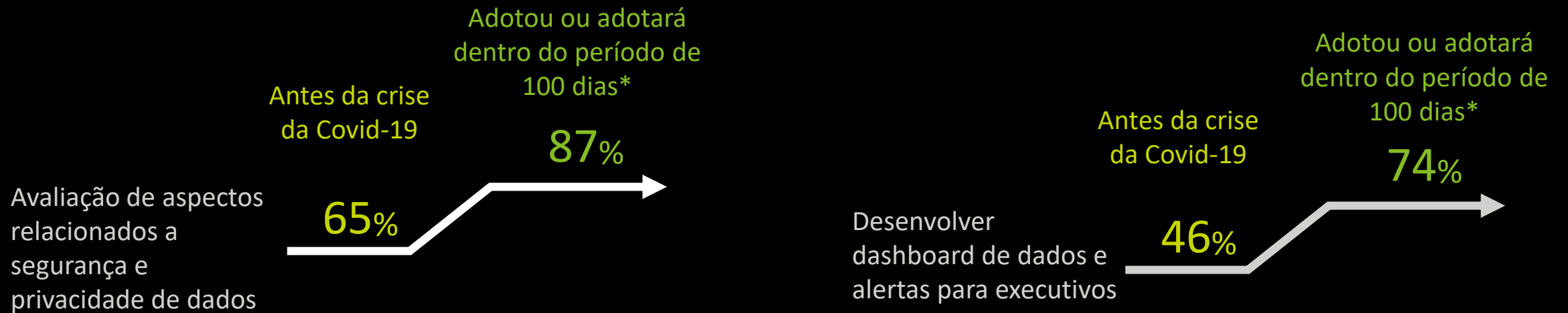
Diante da necessidade de uma mudança brusca no regime de operação, com a **virtualização radical do trabalho** em muitos casos, as empresas precisaram responder com muita rapidez às **novas demandas tecnológicas**. A adaptação para o uso de novas plataformas digitais ou fortalecimento das que já eram empregadas tem sido fundamental para apoiar a manutenção das atividades para grande parte das empresas participantes.

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## Tecnologias e meios digitais (parte 2/2)

\* Após a decretação da pandemia pela OMS (11/3/20)



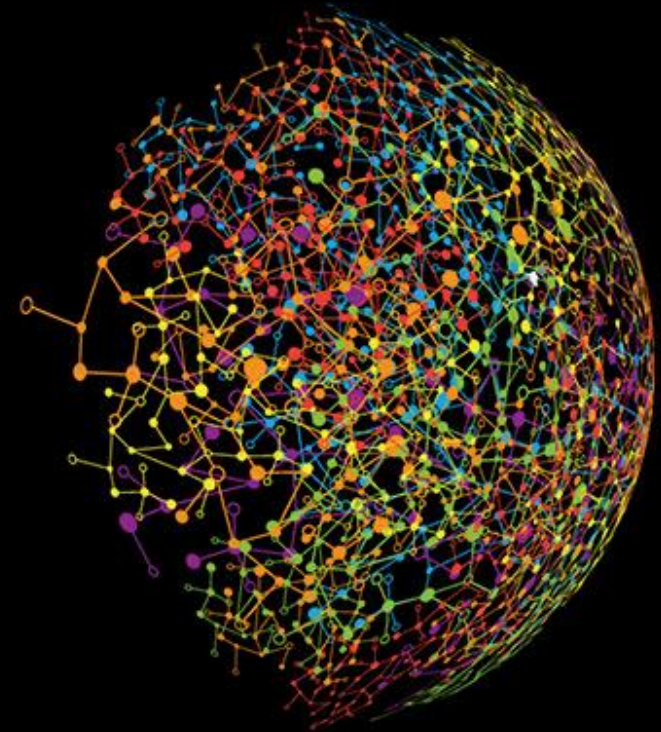
Com o tráfego ainda mais intenso de informações no ambiente digital e a adoção do teletrabalho, a questão dos **riscos cibernéticos**, que incluem **segurança e privacidade de dados**, passou a ser uma preocupação ainda maior do que a usual. Por outro lado, os gestores passaram a se preocupar crescentemente com o **gerenciamento tempestivo das informações** de toda a organização, requerendo mecanismos de acompanhamento e controle.

Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

## Prioridade para o momento é... RESPONDER

A crise fez as organizações se depararem com a **necessidade de adaptar rapidamente** suas operações para **responder aos impactos**.

Precisaram, nesse contexto, **acelerar a jornada de transformação, permitindo elevar a maturidade da gestão**, especialmente em temas relacionados à continuidade de seus negócios.





# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

Nível de resposta aos impactos da Covid-19 de sua empresa

Mais de 60%

avaliaram que o nível de resposta aos impactos de governança da crise e gestão de pessoas foi alto.

1/4 avaliou que nível de resposta aos impactos na cadeia de suprimentos e operações e em tecnologia e meios digitais foi baixo ou nenhum.

|                                   | Nenhum | Baixo | Médio | Alto |
|-----------------------------------|--------|-------|-------|------|
| Governança da crise               | 2%     | 9%    | 30%   | 60%  |
| Gestão de pessoas                 | 1%     | 8%    | 27%   | 64%  |
| Impactos financeiros              | 2%     | 16%   | 34%   | 48%  |
| Cadeia de suprimentos e operações | 6%     | 20%   | 41%   | 33%  |
| Clientes e receitas               | 3%     | 15%   | 34%   | 48%  |
| Tecnologia e meios digitais       | 6%     | 20%   | 31%   | 42%  |

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Respostas das empresas aos impactos da pandemia

## O que as empresas vêm fazendo para gerar impactos sociais



Campanhas de esclarecimento sobre Covid-19



Doações de alimentos, serviços e bens materiais



Ajuste no portfólio de produtos para atender às necessidades da sociedade



Doação de dinheiro a governos/entidades sociais



Trabalho pro-bono junto a governos/entidades sociais

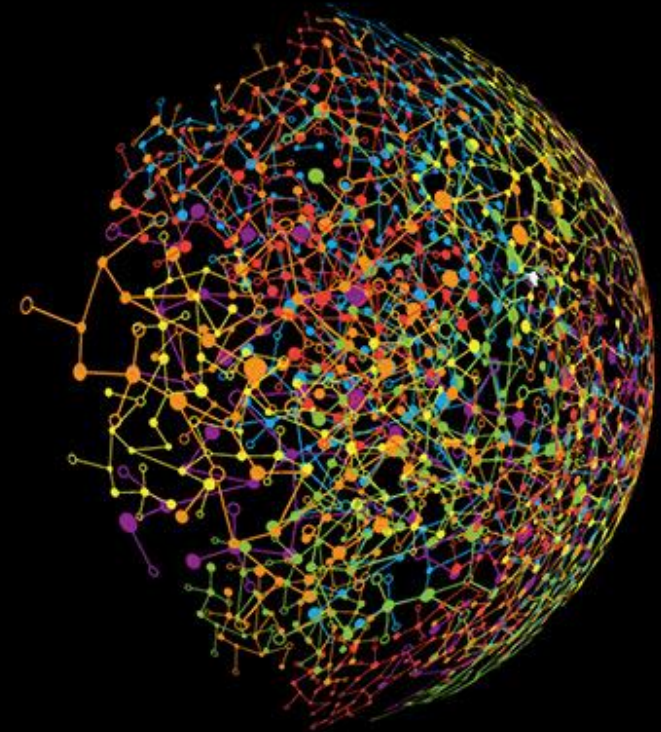


Envolvimento com projetos de P&D de tratamentos/vacinas

## Preocupações para o momento de RECUPERAR e SUSTENTAR

A preocupação com as transformações que impactarão as **novas formas de trabalhar e de produzir** no médio prazo é marcante entre os entrevistados.

Sinal disso está no fato de que o **ajuste da cultura organizacional e do modelo de trabalho** à nova realidade que virá após a crise foi um item indicado como mais relevante, pelas empresas entrevistadas, do que o próprio nível de endividamento.



# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

Preocupações para o momento de RECUPERAR E SUSTENTAR

As mais apontadas:

**60%** Necessidade de mudança do modelo de trabalho e da cultura organizacional

**42%** Necessidade de revisão no processo operacional

**41%** Nível de endividamento da empresa

**41%** Acompanhamento de novas tendências de consumo

**40%** Mais investimento em tecnologia e conectividade (infraestrutura tecnológica)

**33%** Perda de participação de mercado

**29%** Surgimento de novos produtos e serviços disruptivos

**27%** Expansão da multicanalidade de vendas

Nota: Essas foram as 8 preocupações mais apontadas entre 15 avaliadas.



A Deloitte refere-se a uma firma-membro da Deloitte, uma de suas entidades relacionadas, ou à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). Cada firma-membro da Deloitte é uma entidade legal separada e membro da DTTL. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global em auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede de firmas-membro, presente em mais de 150 países e territórios, atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os 312.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação é para distribuição interna e uso somente dos profissionais da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “rede Deloitte”). Nenhuma rede da Deloitte será responsável por qualquer dano sofrido por qualquer pessoa em decorrência dessa comunicação.

© 2020. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.