



TRACTUS

CAPITAL

COVID-19 BRASIL: PERSPECTIVAS PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Versão 2
17 de maio de 2020

Disclaimer

- *Este documento visa fornecer informações consolidadas e o nosso ponto de vista sobre a situação do COVID-19 no Brasil. Com o objetivo de traduzir e consolidar para um contexto executivo a vasta quantidade de informação à qual os empresários brasileiros estão sujeitos, este documento pode conter informações com detalhes superficiais, sendo necessárias busca e interpretação próprias antes da tomada de qualquer decisão.*
- *Este documento não foi preparado com o intuito de oferecer consultoria ou recomendações específicas para os diferentes tipos de negócios, e sim organizar informações de múltiplas fontes. Como a situação atual é muito dinâmica, o conteúdo desta apresentação está sujeito a mudanças contínuas. Consequentemente, qualquer uma das informações contidas neste relatório pode se mostrar incorreta ou incompleta.*
- *As informações contidas nesse documento foram compiladas preliminarmente no dia 17 de maio de 2020. A publicação deste documento não implicará, em nenhuma circunstância, que as informações aqui contidas tenham sido atualizadas ou corrigidas a partir de qualquer momento posterior à data de publicação ou, se for o caso, a data a partir da qual tais informações são declaradas. A Tractus Capital não assume nenhuma obrigação de atualizar quaisquer informações, através de revisões ou alterações, após a data de publicação deste relatório.*
- *Ao receber e consultar este documento, você concorda que a Tractus Capital, seus membros, diretores e funcionários não devem nem aceitam qualquer dever, responsabilidade ou obrigação com você ou com terceiros, seja em contrato, delito (incluindo negligência), quebra estatutária ou de outra forma que surja, em conexão ou a partir desta apresentação ou do uso que você ou qualquer terceiro faça dela.*
- *A Tractus Capital não será responsável perante você ou terceiro por qualquer perda, dano ou despesa qualquer causada por decisões tomadas baseadas em informações presentes neste documento, que você aceita por sua conta e risco.*

• Mensagem aos Empreendedores Brasileiros

- Principais *Stakeholders* do Cenário Político: posicionamentos e pontos para observação
- Medidas aprovadas (MPs) para apoiar empresas durante o COVID-19
- Para acompanhar: medidas em aprovação, financiamentos e relatórios de referência
- Boas Práticas: gestão de crise, adaptação ao novo cenário e preparação para o futuro

Mensagem à Classe Empresária Brasileira

Prezados(as) Empresários(as),

Estamos vivendo um cenário de pandemia global que há 4 meses era impensável e agora caminha para uma severa recessão econômica. Nos últimos 30 anos, a humanidade enfrentou 8 pandemias, nenhuma com impacto global tão grave como a atual. Na era da informação, essa pandemia com impacto sem precedentes é **acompanhada, também, por uma “infodemia” com enorme quantidade de dados.**

Somos um fundo de investimentos com o objetivo de adquirir e operar uma média empresa. Quando nos colocamos nos sapatos do empresário do *middle market* brasileiro, lugar o qual vamos ocupar um dia, entendemos o quão crítico é uma informação de qualidade, estruturada e com objetividade nesse momento. Por isso, decidimos preparar **este relatório para digerir e consolidar as principais informações e processos que estão em andamento e impactam direta ou indiretamente a operação de seus negócios.**

Nas próximas páginas desse relatório, você terá acesso a um **mapeamento da dinâmica dos principais stakeholders políticos**, com indicação dos principais temas para acompanhar. Na sequência, listamos as principais **medidas com suas respectivas ações que podem ser tomadas pelas empresas para reduzir custos direta e indiretamente**, adiar custos e melhor navegar na crise. No terceiro bloco, indicamos alguns tópicos para acompanhar, como outros projetos que **caminham para aprovação do governo, opções de financiamento disponíveis até o momento e principais insights de relatórios estratégicos** produzidos por *experts* no assunto. Finalizamos esse relatório com um **consolidado de boas práticas nas esferas de gestão da empresa e da equipe** que foi produzido com base em relatórios e recomendações de empreendedores bem sucedidos.

Em paralelo a esta iniciativa, estamos conduzindo uma pesquisa inédita de [termômetro de Fusões e Aquisições](#) das pequenas e médias empresas do Brasil, que pretendemos publicar para dar maior visibilidade das projeções desse segmento ao mercado, gerando informação de qualidade para empresários e investidores. A pesquisa é **anônima e leva apenas 4 minutos para ser respondida. Contamos com sua ajuda, pois essa pesquisa terá relevância para o mercado apenas se mais de 30% da nossa base de contatos responder.** Diante de sua resposta, mantemos compromisso de publicar as próximas versões desse relatório e compartilhar *insights* da pesquisa.

Atenciosamente,

Equipe Tractus Capital

Conheça a Tractus Capital em [nosso website](#) e acompanhe nossas próximas publicações em [nosso LinkedIn](#).

Conteúdo do documento

- Mensagem aos Empreendedores Brasileiros

- Principais *Stakeholders* do Cenário Político: posicionamentos e pontos para observação

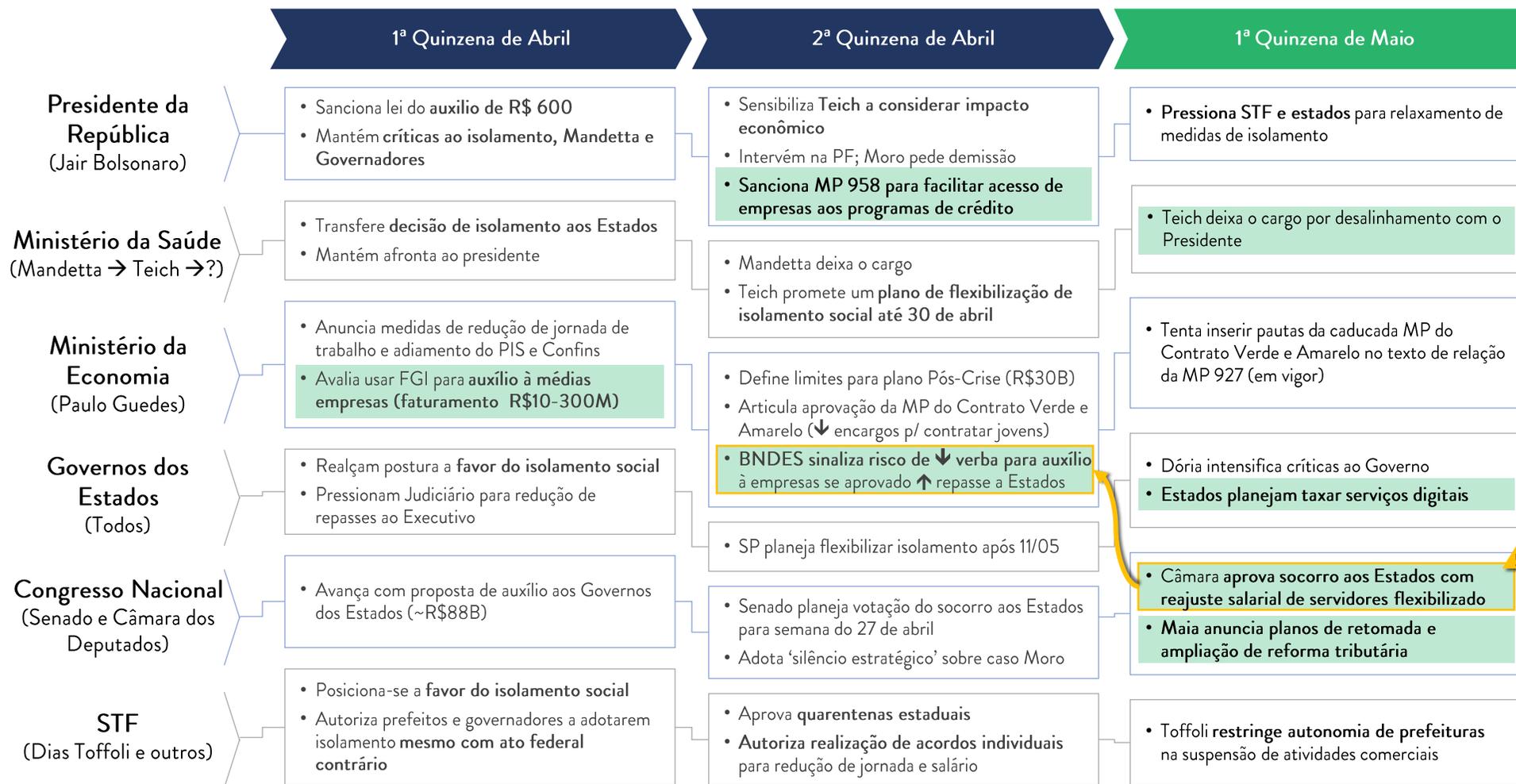
- Medidas aprovadas (MPs) para apoiar empresas durante o COVID-19

- Para acompanhar: medidas em aprovação, financiamentos e relatórios de referência

- Boas Práticas: gestão de crise, adaptação ao novo cenário e preparação para o futuro

Pressão do Presidente para flexibilização de isolamento aumenta, Ministério da Saúde troca novamente de líder e Ministro da Economia enfrenta desafios na articulação e contenção de gastos

Pontos críticos para acompanhar



Conteúdo do documento

- Mensagem aos Empreendedores Brasileiros
- Principais *Stakeholders* do Cenário Político: posicionamentos e pontos para observação
- Medidas aprovadas (MPs) para apoiar empresas durante o COVID-19
- Para acompanhar: medidas em aprovação, financiamentos e relatórios de referência
- Boas Práticas: gestão de crise, adaptação ao novo cenário e preparação para o futuro

Medidas devem apoiar empresas com reduções de custo direto através de corte de jornada/salário e melhoria de eficiência da MDO (mão de obra) como férias coletivas, com impacto maior no médio prazo

Classificação	Ação	Detalhe e Opções	Impacto		MP(s)
			Para Empresa	Para Funcionário	
Corte Direto de Custos	Redução de Jornada e Salário	<ul style="list-style-type: none"> Reduções de 25%, 50% e 70% (salvo decisões via acordo coletivo) por até 90 dias Funcionário recebe seguro-desemprego no mesmo percentual da redução 	<p>↓ Custos</p> <p>↓ proporcional da MDO disponível</p>	<p>↓ Salário</p> <p>Auxílio</p> <p>Manutenção do emprego</p>	↑ MP 936* ↓ ↑ ↓ MP 927
	Suspensão do Contrato de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Até 60 dias de suspensão (até 2 períodos de 30); proibida demissão antes de mesmo tempo da suspensão após retorno Seguro desemprego disponível e pagamento de vales e benefícios mantido 	<p>↓ Custos</p> <p>↓ MDO disponível</p>	<p>↓ Salário</p> <p>Retorno após suspensão</p>	
	Redução de Salários sob Motivo de Força Maior	<ul style="list-style-type: none"> Redução máxima de 25% Salário final deve ser maior que salário mínimo 	<p>↓ Custos</p>	<p>↓ Salário</p>	
Corte Indireto de Custos	Antecipação de férias individuais	<ul style="list-style-type: none"> Período mínimo de 5 dias, sem restrição de período aquisitivo para funcionários 1/3 de férias pode ser adiado até 20-Dez 	↑	↑	↓ MP 927
	Concessão de férias coletivas	<ul style="list-style-type: none"> Sem restrições de período Sem comunicação prévia a Min. Econ./sindicato 	<p>↑ Eficiência de custos com MDO</p>	<p>↓ Risco contaminação</p> <p>Sem controle sobre férias</p>	
	Uso de Banco de Horas	<ul style="list-style-type: none"> Compensação feita dentro de 18 meses após estado de calamidade Prorrogação máx. de 2h/dia, limite de 10h/dia 	↓	↓	

!
Abr-18: STF aprova via Acordo Individual para qualquer colaborador. Anteriormente: sujeito ao salário mensal e instrução (<R\$3K ou >R\$12K e superior completo)

Notas: *MP 936: – necessário restituição das ações 2 dias após fim do “estado de calamidade pública”, empresas com +R\$ 4,8M de faturamento anual responsáveis por 30% do custo benefício cedido ao funcionário
MP927 – decisões devem ser comunicadas aos funcionários com 48h de antecedência, por via escrita ou eletrônica

Medidas provisórias também incluem possibilidade de suporte aos funcionários e adiamento de custos (obrigações fiscais)

Classificação	Ação	Detalhe e Opções	Impacto		MP(s)
			Para Empresa	Para Funcionário	
Suporte financeiro ou à saúde dos funcionários	Ajuda Compensatória	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda de custos com natureza indenizatória (não incidem contribuições sociais) 	<p>Suporte ao time Motivação</p>	Auxílio extra	MP 936
	Home-office	<ul style="list-style-type: none"> Sem necessidade de acordo ou registro prévio de alteração de contrato de trabalho Alternativamente, jornada de trabalho conta como tempo à disposição do empregador 	Mantém operação	<p>↓ Risco contaminação</p>	
Adiamento de Custos	Suspensão de exames médicos ocupacionais	<ul style="list-style-type: none"> Podem ser realizados dentro de até 60 dias após fim do estado de calamidade Exames demissionais continuam obrigatórios, exceto se ocupacional ocorreu há <180 dias 		n/a	MP 927
	Suspensão de treinamentos periódicos e de NRs	<ul style="list-style-type: none"> Podem ser realizados dentro de até 90 dias após fim do estado de calamidade Treinamentos em andamento podem ser oferecidos via ensino a distância (EAD) 	<p>↓ Custos imediatos (adiamento)</p>	<p>↓ Risco contaminação</p>	
	Adiamento de recolhimento do FGTS	<ul style="list-style-type: none"> Parcelas vincendas em abril, maio e junho podem ser pagas em 6x a partir de junho Para aderir, Secretaria da Receita Federal e Conselho Curador do FGTS devem ser avisados até 20 de junho Recolhimento normal em rescisões 		n/a	

Notas: MP 936 – ajuda compensatória pode ser acumulada com outros benefícios recebidos, como aqueles provenientes da redução de jornada e salário ou suspensão de contrato
MP927 – decisões devem ser comunicadas aos funcionários com 48h de antecedência, por via escrita ou eletrônica

Outros pontos das Medidas Provisórias auxiliam os negócios com desafios específicos do setor e adiam obrigações formais

Situação	O que é	Resumo	MP
Em vigor	Isenção da obrigatoriedade de ressarcimentos no setor de turismo e eventos	<ul style="list-style-type: none"> Prestadores de serviços de viagens, eventos e turismo têm condições especiais para ressarcir consumidores ou contratantes cujos serviços tenham sido cancelados 	MP 948
	Flexibilização de obrigações de S.A.s e LTDA.s	<ul style="list-style-type: none"> S.A.s e LTDA.s têm prazos estendidos para declarações, atualizações de gestão, realização de reuniões, entre outras 	MP 931
	Suspensão de ajuste de preços de medicamentos	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste anual de preços de medicamentos suspenso até dia 31/05 	MP 933
	Flexibilização de carga horária e dias letivos na educação	<ul style="list-style-type: none"> Dispensados dias mínimos letivos de ensino básico e superior Permissão para redução de duração de cursos de saúde 	MP 934
	Criação de nova tarifa energética	<ul style="list-style-type: none"> Será criada nova tarifa energética para os consumidores do ambiente de contratação regulada após o estado de calamidade Consumidores que migrarem para o ambiente de contratação livre não estarão isentos da taxa 	MP 950
	Prorrogação de convenções e acordos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> Convenções e acordos coletivos vincendos até 180 dias após MP podem ser prorrogados por 90 dias à critério do empregador 	MP 927
	Suspensão de prazos para defesas e recursos	<ul style="list-style-type: none"> Estão suspensos prazos processuais para apresentação de defesa e recurso em processos administrativos originados a partir de infrações trabalhistas e notificações de débito de FGTS 	

Conteúdo do documento

- Mensagem aos Empreendedores Brasileiros
- Principais *Stakeholders* do Cenário Político: posicionamentos e pontos para observação
- Medidas aprovadas (MPs) para apoiar empresas durante o COVID-19
- Para acompanhar: medidas em aprovação, financiamentos e relatórios de referência
- Boas Práticas: gestão de crise, adaptação ao novo cenário e preparação para o futuro

Projetos de Lei perto da aprovação visam suspensão de prazos/cobranças e garantia da oferta de suprimentos de saúde, enquanto financiamentos disponibilizados pelo BNDES podem preservar o caixa

Medidas Caminhando para **Aprovação**

Situação	O que é	Overview	PL
Aprovado	Proibição de exportação de produtos médicos	<ul style="list-style-type: none"> Exportação proibida de produtos de proteção individual de uso na área da saúde e outros relacionados ao combate ao corona vírus 	PL 668/20 <i>Aprovado 25/04</i>
Em tramitação no Senado	Suspensão de prazos de obrigações fiscais	<ul style="list-style-type: none"> Suspensos prazos de apresentação de algumas obrigações fiscais (ECD, contribuições SPED, DCTF, EFD-Reinf, GFIP) e contábeis de pessoas físicas e jurídicas 	PL 985/20
	Suspensão de cobrança de multas e juros	<ul style="list-style-type: none"> Suspensas cobranças de juros, multas e outros encargos por atraso em pagamento de financiamentos imobiliários e de veículos, tributos federais e empréstimos 	

MP 958 (27/04) facilitou o acesso ao crédito através da flexibilização de exigências burocráticas

Opções para Financiamento e Gestão de Caixa

	1 Capital de Giro BNDES	2 Emergencial de Suporte a Empregos	3 Suspensão de Pagamentos de Parcelas
Escopo de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Faturamento anual de até R\$300M 	<ul style="list-style-type: none"> Faturamento de R\$360k até R\$10M 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas que tenham financiamento com recursos indiretos do BNDES
Regras	<ul style="list-style-type: none"> Valor máximo de R\$ 70M anuais Taxas de 1,35% a.a. + taxa do banco Prazo de até 5 anos (até 2 anos de carência) 	<ul style="list-style-type: none"> ~R\$2k por funcionário; taxa de 3,75% a.a. Garantia de emprego por 60 dias após última parcela; 6 meses de carência + 30x 	<ul style="list-style-type: none"> Parcelas vincendas entre abril e setembro; exceto caso sejam as últimas do contrato Valor será diluído nas parcelas restantes
Onde Solicitar	<ul style="list-style-type: none"> Bancos parceiros do programa 	<ul style="list-style-type: none"> Bancos responsáveis pela folha de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> Banco responsável pelo crédito
Data limite	<ul style="list-style-type: none"> 30 de setembro de 2020 	<ul style="list-style-type: none"> 30 de junho de 2020 	<ul style="list-style-type: none"> 21 de setembro de 2020
Mais informações	← BNDES →		

Principais relatórios estratégicos consultados sugerem recuperação lenta, com abertura gradativa a partir da segunda quinzena de Maio e ‘luta contra o vírus’ longa com no mínimo 12 meses para vacinas

Principais Insights

Referências

Avaliação Situacional	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> O Brasil tem mais infraestrutura (leitos de UTI, ventiladores etc.) disponível <i>per capita</i> comparado a outros países, porém essa distribuição é desigual entre público vs. privado e concentrado no Sudeste e Centro-Oeste Espera-se um número maior de casos reais vs. reportados dado ao baixo número de testes por habitante no Brasil; há desaceleração no crescimento de casos ativos e aumento da utilização de UTI's SP e RJ concentram ~45% dos casos (33% e 12%); SP aparenta ter entrado em fase de achatamento enquanto estados do Norte e Nordeste enfrentam aumento acelerado das taxas de contágio e fatalidades Estimativas recentes projetam que as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro vão atingir o pico de contágios apenas após a segunda quinzena de maio; Fortaleza e Manaus atingiriam na primeira quinzena 	<p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">BCG (link)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">L.E.K. (link)</p>
Previsões e Perspectivas	Mundo	<ul style="list-style-type: none"> Na Europa, Itália, França, Espanha e Alemanha entraram em fase de achatamento da curva de casos... ...e após lockdown nacional de 42-56 dias, esses países planejam iniciar reabertura gradativa EUA têm o maior número de casos reportados com previsões de <i>lockdown</i> superiores a 50 dias 	<p style="text-align: center;">BCG (link)</p>
	Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> Estima-se que a luta contra a pandemia pode durar de 12 a 36 meses, com longo tempo para desenvolvimento de vacinas e terapias amplamente disponíveis para público (~16 e 8 meses, respectivamente) Novas ondas de contágio podem aparecer após o controle inicial, sendo o Outono do Hemisfério Norte ponto crítico de cautela e observação para evitar esse cenário Estudos sobre o contágio do COVID-19 continuam evoluindo: transmissão, fatalidade, efeito de máscaras 	<p style="text-align: center;">BCG (link)</p> <p style="text-align: center;">KKR (link)</p> <p style="text-align: center;">McKinsey & Company (link)</p>
	Economia	<ul style="list-style-type: none"> Previsões econômicas têm caminhado para uma recuperação em ‘U’, com retomadas tímidas após o pico de contágios e alguns setores certamente sofrendo impactos em ‘L’ (e.g. aéreas, turismo, etc.) Algumas previsões estimam retração de ~8 a 13% no PIB dos EUA e ~5% de queda no PIB Global... ...enquanto outras perspectivas apontam queda mais amena de ~4 a 7% do PIB dos EUA e Europa Essa crise pode ter impactos negativos na globalização, abrindo espaço para mais políticas nacionalistas e reorganização de blocos geopolíticos 	<p style="text-align: center;">BCG (link)</p> <p style="text-align: center;">McKinsey & Company (link)</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">KKR (link)</p> <p style="text-align: center;">↓</p>

NÃO EXAUSTIVO

Conteúdo do documento

- Mensagem aos Empreendedores Brasileiros
- Principais *Stakeholders* do Cenário Político: posicionamentos e pontos para observação
- Medidas aprovadas (MPs) para apoiar empresas durante o COVID-19
- Para acompanhar: medidas em aprovação, financiamentos e relatórios de referência
- Boas Práticas: gestão de crise, adaptação ao novo cenário e preparação para o futuro

Cuidando da empresa: Controle de Caixa e Liquidez são as principais ações para garantir navegabilidade durante a crise, mas atenção ao futuro também é essencial

Salve a Empresa

Proteja Clientes e Funcionários

- Tome as **mais rígidas medidas de segurança e saúde**
- **Implemente todas as normas de segurança e saúde** recomendadas por órgãos da área

Corte Custos Urgentemente

- Identifique áreas para **cortes severos e imediatos**
- **Congele investimentos não essenciais** para o funcionamento das operações

Avalie Caixa e Liquidez

- Saiba exatamente quais níveis de performance desencadeariam **crise de liquidez ou solvência**
- Trace **diversos planos para diferentes cenários de lucro e prejuízo** para os próximos meses

Negocie Dívida e Crédito

- Renegocie **contas a pagar com fornecedores e bancos**
- Negocie **expansão do crédito atual ou adesão a novas linhas** com o banco

Navegue na Crise

Mantenha a Operação

- **Identifique e acompanhe** pontos críticos da cadeia produtiva de cada setor
- Mantenha **contato constante com fornecedores e considere comprar quantidades extra** de suprimentos críticos
- Encontre **fornecedores alternativos para casos de emergência, de preferência de regiões diferentes do atual**
- Mantenha a mente aberta: **reorganize cadeias de suprimentos e escoamento** se necessário

Planeje Exaustivamente

- Analise dados internos e externos disponíveis e projete **diversos cenários para diferentes períodos**
- **Engatilhe sequências de ações** para cada caso

Redirecione Gastos

- Avalie redirecionamento de gastos para **setores mais rentáveis e com maior potencial durante a crise**
- Estude a implementação ou ampliação de **atividades e plataformas de marketing digital e e-commerce**

Emerja mais Forte

Invista em Cenários de Rebote

- Tenha planos para cenários de rebote **bem delineados e prontos para serem colocados em prática**
- Garanta que as **atividades congeladas ou reduzidas possam ser retomadas instantaneamente** quando for oportuno

Otimize Processos

- Melhore linhas de produção para deixá-las **automatizadas, mais adaptáveis e à prova de crises**
- Invista em **análises via IA para reorganização de cadeias produtivas**

Considere aquisições estratégicas

- Aproveite o momento para **consolidar a empresa via aquisições estratégicas de concorrentes**
- Avalie a aquisição de **negócios que gerem sinergia** com a atividade atual

Inove o Modelo de Negócios

- Identifique **tendências impulsionadas pela crise** e como isso afeta a dinâmica do mercado
- Avalie a criação de **serviços e migração de atividades para plataformas digitais**

Cuidando das pessoas:

Diante da nova realidade, trabalho remoto é o “novo normal” e tal cenário exige diferentes rotinas de trabalho e segurança

Reorganize a Equipe

Cuide do seu Time

- Forneça **informações de fontes confiáveis** aos **colaboradores**, como palestras de autoridades da área
- Crie **canais de comunicação e suporte** para funcionários

Reúna as Lideranças

- Convoque os gerentes de todas as áreas para levantarem **necessidades e alternativas para o funcionamento dos próximos meses**
- Envolver **todos os gestores em tomadas de decisão**

Dimensione a Equipe

- Elenque os **funcionários essenciais para o funcionamento** da empresa
- Pondere sobre a necessidade de **férias coletivas, reduções de carga horária e adiantamento de férias individuais** para cada setor ou funcionário

Prepare o Trabalho Remoto

- Verifique as **necessidades de infraestrutura e equipamentos de funcionários** em *home-office*, como computadores e internet
- Organize a **logística de funcionários** que precisem trabalhar presencialmente

Mantenha o Trabalho Remoto

Compreenda a Adversidade

- Tenha antecipado que **nem todos funcionários se adaptarão rapidamente**
- Níveis de **adaptação, velocidade de aprendizado e autonomia** vão variar entre funcionários

Mantenha a Organização

- Defina **horários claros de trabalho e descanso** para todos os funcionários
- Aumente a **frequência de comunicação** com todos
- Estabeleça **metas diárias e semanais**

Otimize o Trabalho

- Prefira **emails** a reuniões não-essenciais
- Planeje reuniões mais breves, com **agendas claras**
- Envie **emails pós-reunião** com definições do encontro sumarizadas

Amenize o Clima

- Evite reuniões **longas (>1h) e ininterruptas**
- Inclua **momentos de descontração** antes de reuniões
- Faça **confraternizações via chamadas**

Mantenha a Segurança

- Aumente a segurança contra **fraudes/ataques virtuais**
- Encontre **prestadores de serviço de TI alternativos para casos de emergência**

Construa um Time de Ponta

Fortaleça a Equipe

- Aproveite o momento para criar **flexibilidade e autonomia** nos funcionários
- Promova a disciplina e incentive a colaboração

Encontre Talentos

- Exponha o time a **ações mais inovadoras**
- Observe com atenção o desempenho dos funcionários e **invista naqueles que se saírem melhor**

Prepare o Futuro

- Avalie dinâmicas remotas e mais enxutas que podem ser **implementadas permanentemente**
- Teste novas formas de **comunicação e acompanhamento de metas** e integre-os à operação pós-crise

Implemente Metodologias

- **Altere e aperfeiçoe** as metodologias de trabalho e projeto
- Invista na **capacitação de funcionários para o uso de metodologias ágeis**, como SCRUM ou Agile@Sales