

Poli Business Review

abril de 2021

2ª edição

Montadoras e concessionárias

Como será o futuro da compra de veículos?

Diversidade vence

Como a diversidade influencia os resultados de uma equipe e porque buscá-la

Novos tempos para o varejo

A luta pela sobrevivência será entre os mais fortes ou entre os mais adaptáveis?

Anos 20 mais uma vez

Entre pandemias e crises, a história se repete



Uma vida na Azul

Alex Malfitani, CFO da companhia e ex-politécnico, nos conta de sua trajetória e de como foi ver a empresa sair de um time de 6 pessoas para 14.000

(SUNO)

É FÁCIL SER INVESTIDOR. DIFÍCIL É SER BOM NISSO.

Oferta exclusiva para alunos da POLI:
assine a Suno Start por R\$ 5/mês*.

Fuja das promessas de dinheiro fácil.
Aprenda com a Suno a criar uma estratégia
de investimentos inteligente e que funcione de
verdade para conquistar o futuro que você deseja.

**Oferta válida até 31.05.2021.*



SAIBA MAIS

Gabriela Mosmann,
Analista CNPI e
Mestra em Finanças



editorial editorial editorial

O ano de 2020, indubitavelmente, ficará marcado na história como um divisor de águas. Embora ainda não haja consenso se a crise sanitária e econômica ocasionada pela pandemia do coronavírus foi um fator disruptivo ou apenas um acelerador de tendências, fato é que inúmeros setores foram transformados devido a essa conjuntura, a exemplo do comércio varejista. Ao mesmo tempo, outros segmentos mostraram-se mais resilientes, como o de construção civil popular.

Em sua segunda edição, a Poli Business Review – um projeto que reúne os quatro grupos de extensão da liga corporativa da Poli – abordará temas como a tendência de mudança da relação entre montadoras e concessionárias, fatores fomentadores do aprofundamento financeiro brasileiro, as medidas previstas pelo American Rescue Plan e um paralelo histórico entre a situação atual e a observada nos anos 20. Além disso, apresentará temas recorrentes como a importância da diversidade, a tecnologia de blockchain, as mudanças e impactos da reforma tributária e o processo de desenvolvimento de produtos para o mercado. Por fim, contará também com uma entrevista exclusiva com o ex-politécnico e atual CFO da Azul, Alexandre Malfitani.

Segunda edição abril 2021

Revista sem fins comerciais desenvolvida entre março e abril de dois mil e vinte e um

sumário

sumário

sumário

03 A física newtoniana e a quântica no mundo dos investimentos

05 Anos 20 mais uma vez

09 A jornada de criação e difusão de produtos no mercado contemporâneo

14 As catálises do aprofundamento financeiro no Brasil

17 O futuro da relação entre montadoras e concessionárias

22 Novos tempos para o varejo

28 A hora e a vez do setor de construção civil popular

30 Reforma tributária e o impacto nas empresas

33 Diversidade vence

36 Blockchain e criptoativos

41 American Rescue Plan: tratamento estratégico ou analgésico?

44 Entrevista: Alexandre Malfitani

A física newtoniana e a quântica no mundo dos investimentos

patrocinado por: (SUNO)

Todo investidor tem um grande desejo quando começa na renda variável: escolher a empresa certa para investir, para que ela se valorize e seu patrimônio aumente.

Existem as mais diversas técnicas para escolher boas empresas, como avaliar seus fundamentos e analisar os indicadores financeiros, a governança corporativa, as vantagens competitivas e o setor em que a empresa está inserida, entre tantas outras que poderiam ser citadas.

No entanto, mesmo que a melhor análise possível seja realizada, haverá acontecimentos difíceis de serem mensurados – ou até mesmo cuja existência é incerta –, o que poderá afetar os resultados da análise.

Sobre esse assunto, podemos fazer uma analogia com o mundo da física.

Isaac Newton (1643-1727), um gênio científico de sua época, foi um dos poucos cientistas que conseguiu inventar as ferramentas matemáticas necessárias para provar as suas teorias físicas.

Os estudos de Newton são baseados na ideia de que o mundo físico funciona de uma forma mensurável. Então, desde que você meça com cuidado suficiente, poderá entender o que está acontecendo.

A física de Newton era tão eficaz que foi batizada em sua homenagem: física newtoniana. Os cientistas viram o mundo físico através da lente newtoniana durante mais de duzentos anos, tentando provar todos os fenômenos por meio de evidências.

Então a física quântica foi descoberta: tudo mudou.

A física quântica nos ensinou que o mundo físico pode se comportar de maneiras sem precedentes, inclusive desafiando a lógica. A teoria quântica nos diz que medidas precisas não podem existir porque o ato de medir algo pode mudar seu movimento.

A ascensão desses dois tipos de física ensinou os cientistas a serem humildes. Porque eles perceberam que nenhuma das versões escolhidas era melhor que a outra, mas que havia uma correlação entre elas. Ao passo que a física newtoniana é determinista e fornece respostas certas, a física quântica mostra a probabilidade, oferecendo apenas pistas que podem indicar a direção certa.

O desenvolvimento da física quântica ao lado da física newtoniana mostra como é difícil entender que algumas coisas podem ser medidas e estão sob nosso controle, enquanto outras não podem e não estão.

Isso também se aplica ao mundo dos investimentos.

Por um lado, o desempenho de uma empresa pode ser medido com exatidão. O balanço patrimonial, o fluxo de caixa e outros indicadores financeiros são todos precisos e podem ser calculados.

Da mesma forma, calcular e planejar o custo dos produtos, despesas administrativas, margem de lucro e receitas de projetos desenvolvidos são todos exemplos

de formas em que é possível mensurar – como a física newtoniana.

Por outro, nem tudo pode ser medido. A previsão de que os negócios da empresa não serão extintos, ou de que não haverá uma nova tecnologia que mudará radicalmente o setor, são exemplos de eventos cuja ocorrência não é possível calcular precisamente. Na melhor das hipóteses, pode-se usar a probabilidade para mensurar o acontecimento – como na física quântica.

Portanto, é essencial aceitar que os investimentos são feitos de fatos mensuráveis e de outros imprevisíveis.

De fato, os acontecimentos que não conseguimos mensurar muitas vezes podem ser resolvidos por meio de probabilidades. No entanto, isso não resolve o problema, porque não podemos calcular as probabilidades do que não sabemos.

A história do mercado financeiro é marcada por fatos que não tinham precedentes – até que aconteceram. Como o caso da pandemia da Covid-19.

Se você pensa da mesma forma como a física newtoniana, isso é difícil de aceitar, mas é essencial quando se faz uma análise de investimento.



05

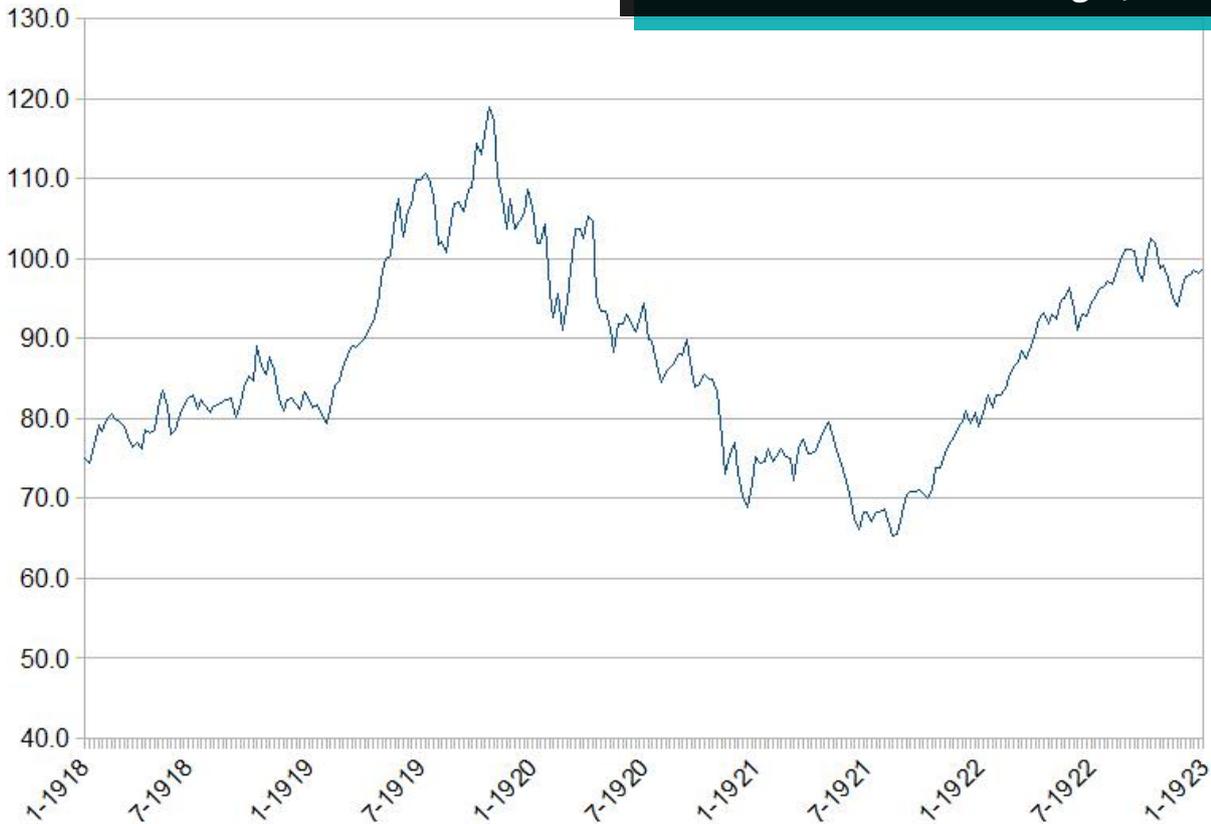
Anos 20 mais uma vez



Bruno Moura Valle Costa
Grupo de Negócios da Poli

A pandemia mortal da Gripe Espanhola de 1918 — com cerca de 20 a 50 milhões de vidas perdidas em menos de 3 anos e medidas de distanciamento social tomadas em todo mundo, somada ao pós-guerra de um dos maiores conflitos da história — caracterizou uma crise global instaurada, mas também esquecida na história, ofuscada pela gravidade daquela de 1930. Entre os anos de 1920 e 1921, uma forte deflação atingiu países como Estados Unidos e Inglaterra, com preços no varejo despencando quase 20% e uma queda da produção geral (PNB — Produto Nacional Bruto) de 7%. O desemprego nos Estados Unidos, que era de 5,2% em 1919, atingiu 11,7% e a crise se traduziu na maior queda de atividade industrial desde 1873. Quedas nas principais bolsas de valores também se verificaram (DJIA apresentou queda de 47% em relação ao ápice pré-recessão atingido em 11/19) e milhares de empresas foram à falência.

O clima na virada da década não poderia ser pior. A Primeira Guerra Mundial e a Gripe Espanhola reivindicaram, juntas, cerca de 100 milhões de vidas, e a economia da Europa, prin-

Dow Jones Industrial Average (1918-1923)

Fonte: MacroTrends

principal polo econômico do mundo desde as Grandes Navegações, encontrava-se destruída. A recém-instaurada, mas não imprevisível, depressão de 1920-21 marcou o fim da sangrenta década e o início da seguinte, então, não se poderia culpar aqueles que esperavam que os dez anos seguintes fossem muito melhores. Ainda assim, com todas as tragédias e fracassos, os anos 20 talvez tenham sido um dos maiores sucessos econômicos da história recente.

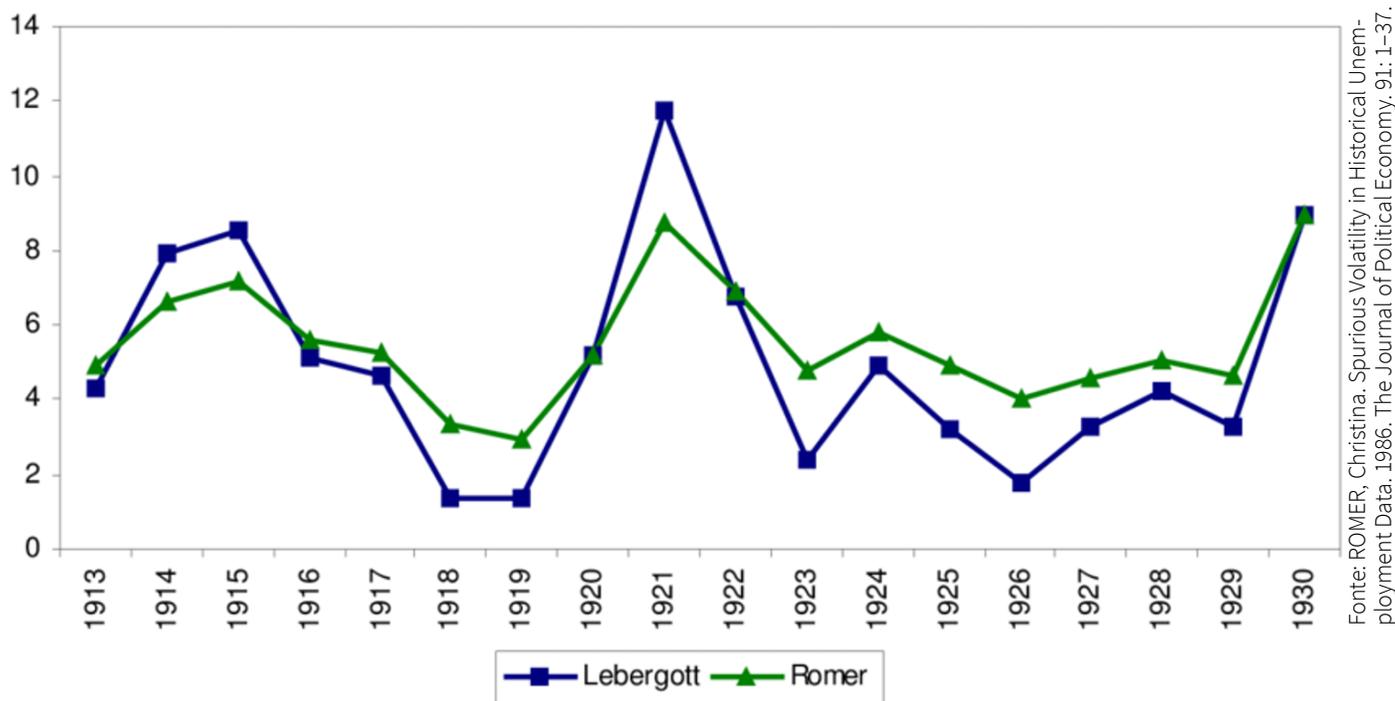
Os desenvolvimentos tecnológicos da Primeira Guerra Mundial abriram espaço para a massificação de diversos produtos que antes, devido à limitação da capacidade tecnológica, eram inacessíveis ao consumidor médio. A energia elétrica, que mesmo antes da Guerra já avançava — apesar de um ritmo extrema-

mente lento — apresentou um *boom* na década de 1920: no início, apenas 35% das casas nos Estados Unidos possuíam acesso à eletricidade; em 1929, já eram 70%.

Esse avanço no acesso à eletricidade transformaria completamente não apenas o cotidiano do cidadão comum, mas também as indústrias. A energia elétrica se fundiu ao maquinário industrial e permitiu o início da produção em massa em múltiplos setores (o qual seria um dos fatores que originariam a crise de 1929, mas esse é um assunto para outro dia). Com isso, houve uma explosão da indústria automobilística, chegando ao incrível volume (para a época) de uma frota estadunidense de 29 milhões de veículos.

Talvez já seja possível, frente ao con-

Taxa de Desemprego nos EUA (1913-1930)



texto apresentado, traçar paralelos com 2021 e os anos vindouros. Bem como 1920, nos encontramos em meio a uma pandemia mundial que, no momento de produção deste texto, já levou 2.44 milhões de vítimas, com tendências a aumentar ainda mais. Mas também, de forma análoga à década de 1920, que ficou marcada pela explosão da indústria automotiva, estamos observando uma segunda revolução no carro: a ascensão dos veículos elétricos. Há 100 anos, Henry Ford foi um pioneiro com sua ideia de massificar o carro; hoje, temos Elon Musk e suas visões quanto ao futuro da tecnologia. Não obstante, o filantropo sul-africano rivaliza com Jeff Bezos pela posição de homem mais rico do mundo e seu carro-chefe, a Tesla, é a empresa do ramo com o maior va-

lor de mercado, mesmo correspondendo a menos de 1% do total de unidades vendidas mundialmente.

Outrossim, analistas observam a ascensão da biotecnologia e muitos colocam nela suas expectativas para o *boom* econômico da década de 2020. De forma inédita na história, tivemos diversas vacinas para a COVID-19 elaboradas em menos de 10 meses; novos testes são capazes de identificar doenças causadas por fatores genéticos e prever a probabilidade do paciente vir a desenvolvê-la; o avanço da tecnologia das células-tronco abre diversas novas possibilidades, incluindo órgãos “artificiais”. Nessa linha, pode-se observar a razão da expectativa de muitos quanto à biotecnologia e as diversas revoluções — tanto dentro quanto fora do campo médico — que ela pode trazer.

Nesse escopo, observando e comparando os quadros de 2021 e 1921, diversas similaridades podem ser encontradas, tanto positivas quanto negativas. Por um lado, vivemos uma pandemia e crise de saúde recém-superada (ou em processo de) e grandes recessões mundiais frutos da turbulenta década anterior. Por outro, repetem-se também as esperanças, como a revolução na indústria automobilística e desenvolvimentos tecnológicos, sendo estes, cem anos atrás, o avanço e massificação da energia elétrica, e, hoje, a biotecnologia. Assim sendo, como disse Peter Coy, colunista da Bloomberg, a possibilidade de uma explosão de evolução tecnológica capaz de impulsionar drasticamente a sociedade é algo a ser considerado.

Passamos 2020 confinados. Diversos indivíduos perderam a vida para uma doença que contaminou o mundo. Várias economias estagnaram e retraíram conforme o vírus percorria o globo, e muitas ainda estão longe de se recuperar. Apesar disso, há esperança. Apesar da recuperação econômica e retomada de crescimento parecerem distantes, a tecnologia mais uma vez se apresenta para transformar o mundo, e não apenas no aspecto econômico.



**repetem-se
também as
esperanças [...]**

09

A jornada de criação e difusão de produtos no mercado contemporâneo



**Luiz Antonio
Cardoso dos Santos
Poli Júnior**

Todos já ouvimos a história do jovem rapaz sem instrução que compra uma barraquinha, vende seus produtos, expande seu negócio e, no final de sua vida, domina uma fatia considerável do mercado nacional. Contudo, a cada ano que passa, essa história se descola mais da realidade cruelmente competitiva dos mercados contemporâneos. Atualmente, o consumo é muito mais exigente, os mercados são muito mais voláteis e as inovações são muito mais constantes. Frente a esse cenário, só sobrevivem aqueles empresários que aplicam os melhores métodos e investem massivamente em seus produtos.



Toda empresa oferece um produto, seja ele físico, digital ou imaterial (em forma de serviços). Por essa razão, o estudo sobre desenvolvimento de produtos, de suas etapas e de seu ciclo de vida é uma das atividades mais importantes que qualquer empresa pode realizar. Esse processo é constituído, basicamente, de 4 etapas: pesquisa, concepção, execução e difusão.

1 pesquisa

A etapa de pesquisa é o ponto de partida de qualquer inovação, é nela que se identifica a necessidade, aceitação e viabilidade de uma ideia embrionária. A pesquisa pode ser dividida em duas vertentes: a primeira é direcionada ao público-alvo e a segunda ao produto a ser criado.

De nada adianta criar um produto extremamente inovador se ele não atende a nenhuma necessidade do mercado e/ou infringe princípios da sociedade. Para que isso não ocorra, realiza-se a chamada “Pesquisa de mercado”. Durante sua execução, um espaço amostral do público-alvo da inovação é questionado a respeito de necessidades, desejos e restrições relacionadas à ideia em desenvolvimento. A partir dos dados

levantados é possível definir o real impacto que a inovação irá causar e um certo direcionamento para a concepção do produto final.

Embora a pesquisa de mercado conclua a efetividade da ideia do ponto de vista social, é necessário avaliar a viabilidade técnica da inovação. Por essa razão, conduz-se uma pesquisa de viabilidade técnica. Nessa pesquisa, são analisados produtos semelhantes já existentes no mercado, tecnologias disponíveis para adaptação e requisitos e restrições do produto a ser concebido.

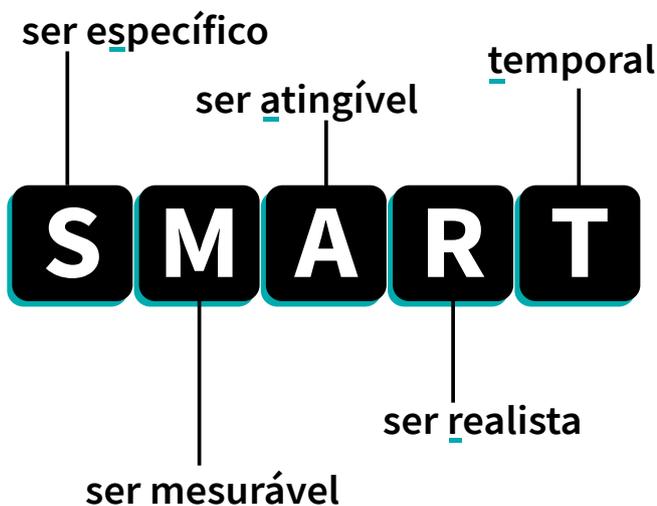
Ao fim da etapa de pesquisa, deverão ser garantidos insumos suficientes para que a concepção do produto possa ser realizada.



2 concepção

Posterior à pesquisa, a concepção trata-se da materialização da ideia em elementos factíveis da realidade. Nessa etapa, todos os dados obtidos são utilizados para definir as características, propriedades e principais formas de utilização do produto.

Durante a concepção, diversas abordagens e metodologias são utilizadas para garantir a organização e consequente produtividade da equipe do projeto. Nesse sentido, existem metodologias ideais para cada tipo e maturidade de projeto. Para exemplificar, metodologias como “SMART” são utilizadas para estabelecer metas ao início do projeto, enquanto outras como “Agile” são voltadas para o desenvolvimento de soluções.



a concepção trata-se da materialização da ideia em elementos factíveis da realidade.

Ao fim da etapa de concepção, todas as funcionalidades, objetivos e tecnologias do produto devem estar bem definidas. Os resultados alcançados serão de suma importância para a etapa de execução e, caso não sejam bem definidos, a próxima etapa fracassará e todo o processo de concepção deverá ser realizado novamente.

3 execução

A execução é a etapa final de desenvolvimento ativo do produto. Nessa fase ocorre o refino e detalhamento das especificações finais do produto, por meio do dimensionamento, prototipação e testagem. Essa pode ser a etapa mais demorada e cara de todo o processo, porque envolve cálculos precisos e processos de “tentativa e erro”.

Essa etapa se inicia com a realização de dimensionamentos, que são cálculos precisos a respeito dos requisitos e restrições do produto concebido. Posteriormente, ocorre a prototipagem, para que os cálculos sejam validados e testados. Durante esse processo, é possível e provável que tenham de ser feitos outros protótipos para uma mesma ideia, o lema é “errar rápido para acertar rápido”. As testagens continuam até que se chegue a um resultado positivo.

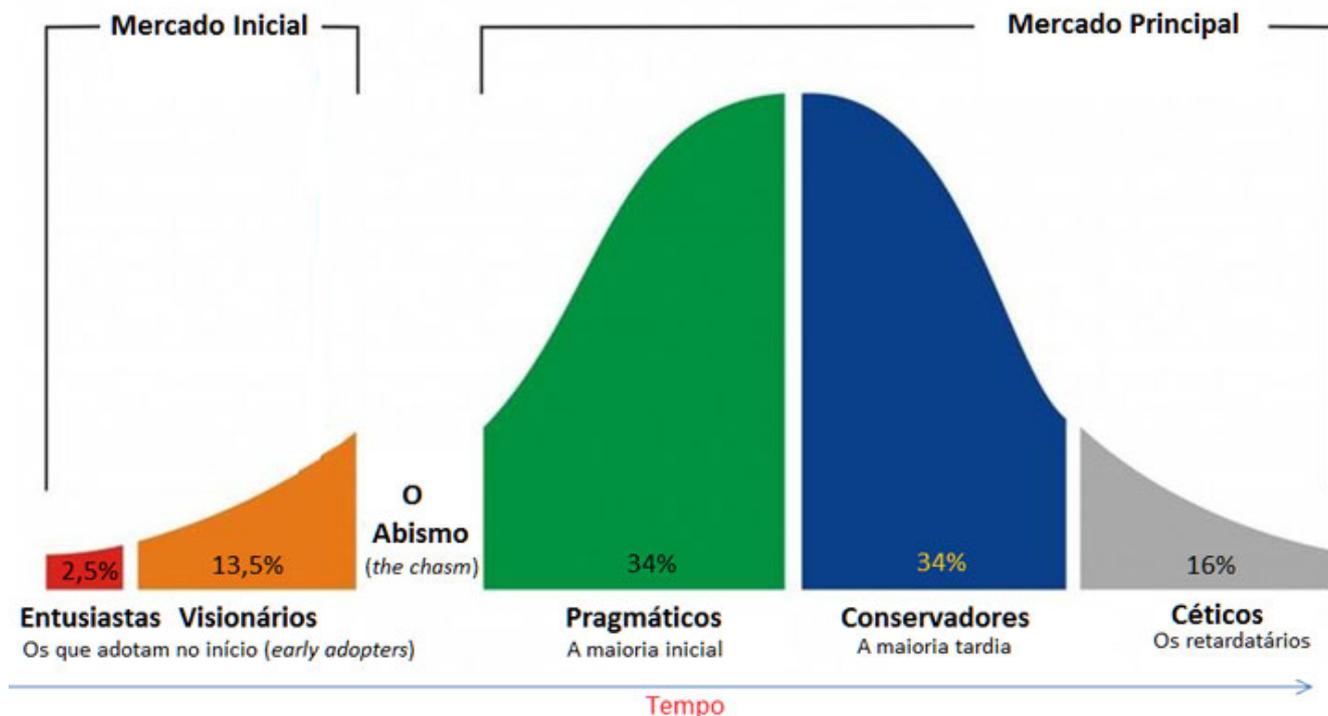
Ao fim, o produto está pronto para ser fabricado e divulgado para o mercado consumidor. A partir da próxima etapa, a equipe de engenheiros assume um papel secundário, cedendo espaço para a equipe de marketing, que, apesar de estar presente nas etapas anteriores, não definia as diretrizes e próximos passos.

“errar rápido para acertar rápido”

4 difusão

Após o seu desenvolvimento, todo e qualquer produto inicia o seu ciclo de vida. O ciclo é dividido em 4 momentos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A duração de cada momento varia de acordo com o produto vendido, investimento, e estratégia de marketing e inovação do mercado.

Durante a introdução do produto no mercado, a função do marketing é mostrar a existência do produto, suas vantagens e, possivelmente, sua segurança. Pelo fato de o produto ser novo, o público geral mais conservador tende a permanecer fiel às antigas práticas e aos produtos já difundidos no mercado. Por essa razão, o marketing deve focar seus esforços em clientes inovadores e sem preconceitos, que são menos avessos a riscos e possuem anseio de mudança. Esses primeiros clientes irão, pouco a pouco, conscientizando a população das vantagens que o seu produto possui em relação aos já existentes no mercado. Dessa forma, o momento mais crítico da vida de qualquer produto se iniciará, a etapa de crescimento.



Fonte: Geoffrey Moore's book: "Crossing the Chasm"

A etapa de crescimento é conhecida como a fase mais difícil do ciclo de vida de um produto. Nela se encontra o chamado "abismo", que se trata da penosa passagem de um mercado inicial para um mercado principal. A maioria dos produtos não ultrapassa o abismo, porque, nesse momento, toda a estrutura da empresa deve mudar para acompanhar o crescimento. No campo do marketing, o foco da propaganda deve ser direcionar ao público conservador, não mais aos inovadores, que representam uma pequena parcela da população. Além disso, a empresa deve investir em estrutura, capacitação e contratação de funcionários para que as demandas futuras sejam supridas. Desse modo, se o produto sobrevive ao abismo, ele se juntará ao seletto "mainstream".

Após a etapa de crescimento, a empresa atinge o estágio de maiores lucros e consumo por parte da população.

Contudo, o momento de maturidade está longe de ser tranquilo. A partir desse momento, a empresa que tanto batalhou para conquistar sua fatia no mercado se torna modelo e inspiração para novos jogadores do mercado que tentarão copiar, adaptar, melhorar e implementar as metodologias que garantiram o sucesso do negócio. Por esse motivo, a engenharia volta a protagonizar e investimentos em P&D (Pesquisa e desenvolvimento) são mais do que necessários para manter o produto atualizado e competitivo, para que o período de declínio seja postergado ao máximo.

Ao fim desses 3 momentos, o produto se esgota e se torna obsoleto, destino fatal e inerente a qualquer feito dependente dos anseios humanos. A partir desse ponto, o ciclo recomeça e o antigo dá lugar ao novo, possibilitando o progresso cada vez mais acelerado das relações humanas.

14

As catálises do aprofundamento financeiro no Brasil



Vinícius Alves Teixeira
Poli Finance

Compilando histórias de sucesso e fracasso empresarial ao longo das últimas duas décadas, uma lição é clara: o grau de importância dado à inovação tecnológica pode definir quem manterá uma história de crescimento de longo prazo e quem ficará no caminho, pressionado por entrantes dotados de algum *edge* tecnológico. Os incumbentes podem ser pressionados de duas formas: ou o entrante utilizou da tecnologia para desenvolver uma solução mais completa e melhor para o cliente, ou utilizou da tecnologia para ganhar escala e oferecer o serviço a um menor custo. Quando falamos do setor bancário brasileiro, os dois fenômenos ocorrem de forma mais intensa a cada dia.

Para entender como se deu este feito, faz-se a seguinte pergunta: você já viu alguém satisfeito ao ir ao banco? A opinião é, de forma unânime, que o processo é moroso e insatisfatório. Parece ilógico imaginar que uma empresa tenha o poder de oferecer serviços mal avaliados pelo cliente, ao mesmo tempo em que cresce a sua base e é extremamente



rentável. Contudo, os bancos brasileiros encontraram-se exatamente nesta situação por muito tempo, suportados pela característica que poucos conseguiam atingir: a capilaridade, que, até o momento, só podia ser atingida por uma ampla rede de agências. Só era possível atingir o cliente se o elevado dispêndio de abrir numerosas agências bancárias na cidade fosse atingido.

O céu de brigadeiro dos bancos acabou quando, em 2016, o Conselho Monetário Nacional regulamentou a atividade de bancos puramente digitais. Não é difícil de se imaginar que, a partir desse momento, o interesse por roubar a participação dos incumbentes seria enorme. Ainda hoje, 4 dos maiores bancos do país (Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil) somam R\$ 700 bilhões de valor de mercado, e quase R\$ 3 trilhões em recursos sob gestão. O incentivo para a entrada nesse mercado passou a ser enorme. Foi então que as agências, que configuravam uma barreira de entrada até então intransponível, passaram a ser o maior fardo dos bancos, na corrida

pelo gigantesco *profit pool* da indústria. O número de fintechs no Brasil saltou de 130 para 828 nos últimos 3 anos, no mesmo período em que 2 mil agências bancárias foram fechadas.

Ao decorrer do processo, a disrupção no setor deixa de ser apenas um jogo de tomar mercado dos incumbentes, e passa a ser também um jogo de aumento do mercado endereçável. Como segunda derivada nesse processo de inovação, as transformações do mercado aumentam a *affordability* de produtos financeiros. A distribuição destes produtos, que antes contava com uma estrutura subjacente (fonte de elevados custos fixos), agora é barata, dada a escalabilidade que o ambiente digital permite.

É importante destacar que o movimento transformacional ocorrido nos últimos anos teve efeitos profundos em todo o mercado de capitais, indo muito além do varejo bancário. Os dois grandes causadores desse movimento transformacional, juntos à disrupção do



a disrupção no setor financeiro está só começando.

varejo bancário, são a mudança do comportamento do consumidor e a normalização, pela primeira vez na história da economia brasileira, da taxa básica de juros.

A discussão inicial dos juros parte de uma ideia simples e muito conhecida: com menor rentabilidade assegurada por investimentos em títulos públicos e de renda fixa, o investidor se vê forçado a sofisticar seus investimentos em busca de uma rentabilidade mais adequada. O grande ponto nessa transição é que, ao longo do tempo, gestoras independentes mostraram-se mais aptas e alinhadas a entregar valor de longo prazo, quando comparadas aos produtos de investimento oferecidos pelos bancos dentro de suas plataformas fechadas e que, como tais, sofrem com conflitos de interesse. O resultado disso é que os bancos, agora na parte de gestão de recursos, também são pressionados: entre 2014 e

2018 foram responsáveis por 62% da captação líquida da indústria de fundos, enquanto que, em 2020, ficaram com apenas 5%.

Mas então, se os juros voltarem a subir, todo o movimento tende à reversão? Muito provavelmente não, e é onde entra a última causa da transformação no setor: a mudança de comportamento do consumidor de produtos financeiros. O amadurecimento da população em termos de educação financeira, nos últimos anos, é notável. Dos atuais 3,4 milhões de CPFs cadastrados na B3, 80% datam de 2018 para cá. É difícil imaginar que o investidor, após o contato e exposição a estas novas classes de ativos, retorne ao patamar inicial que, em essência, era do investidor individual considerando a caderneta de poupança como decisão primária de investimento.

Em conclusão, o setor financeiro no Brasil é mais um em que a tecnologia deixa a sua marca. A dinâmica competitiva passou por alterações profundas, e o mercado se desenvolveu rumo à maior competição. Isso, junto a um ambiente macro normalizado e o amadurecimento da educação financeira da população, fez com que o Brasil entrasse no chamado *financial deepening*, onde a oferta de serviços financeiros cresce e as demandas tornam-se mais sofisticadas. Com um mercado ainda tão concentrado e um número cada vez maior de entrantes, fica claro: a disrupção no setor financeiro está só começando.

17

O futuro da relação entre montadoras e concessionárias



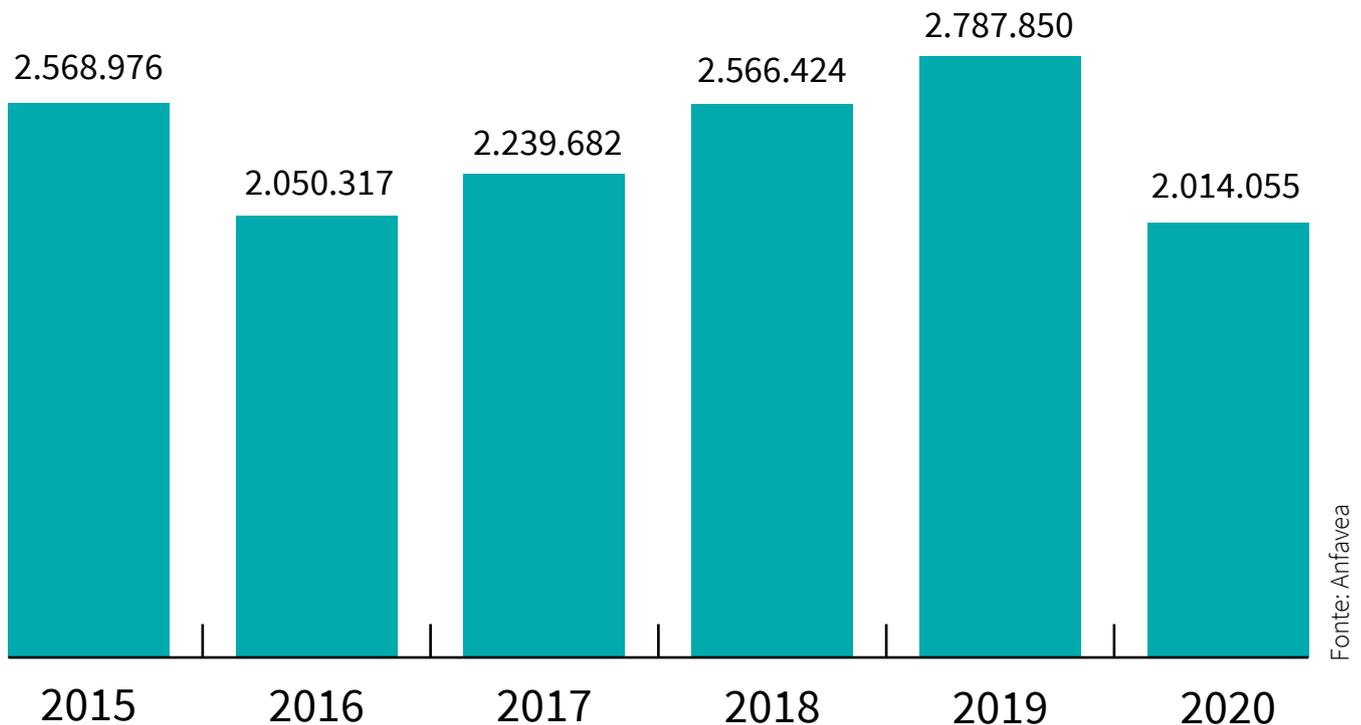
David Reis Guevara
Poli Consulting Club

Nos últimos anos, observaram-se tendências no setor automotivo que apresentam potencial para provocar mudanças substanciais no modelo atual de venda de veículos. Devido ao impacto da pandemia, o ano de 2020 já apresentou uma queda de 28% em unidades vendidas, resultando em uma perda projetada de R\$ 64 bilhões. No entanto, apesar das circunstâncias extraordinárias, a retomada no futuro não irá acertar todas as questões por si só e deve apresentar adaptações a fim de suprir as três principais mudanças no setor: comportamento do consu-

midor; canais de venda; inovações e alternativas tecnológicas.

Ao tratar das transações realizadas para compra de automóveis atualmente, o procedimento envolve a venda dos carros das montadoras para as concessionárias e a compra final pelo consumidor. Os fabricantes obtêm a receita com a venda de seus veículos e peças, enquanto as concessionárias ficam com a taxa retida com a revenda dos carros e receita pelos serviços prestados. O modelo organizacional as coloca como intermediárias, dependentes de fatores externos relativos à demanda para ter um retorno financeiro, sujeitos à influência das tendências de mercado.



Vendas do setor automotivo brasileiro (unidades)

Na medida em que os consumidores passam a preferir o benefício do automóvel à posse, observamos a opção do aluguel muito empregada, além do crescimento da venda ou locação de frotas para empresas em contraposição à para pessoas físicas. A expectativa é de que o setor de aluguel de carros cresça mais de 17% anualmente e movimente US\$ 103,75 bilhões na indústria mundial até o final de 2024. A preferência por opções mais sustentáveis e o desgaste geracional do status atribuído à posse de um veículo demanda um papel ativo das montadoras para garantirem requisitos ambientais e das concessionárias para oferecerem uma experiência completa para os clientes. Por fim, plataformas online ganham destaque na jornada de consumo, uma vez que já compõem uma

função na pesquisa, consideração, e em alguns casos, até mesmo a compra.

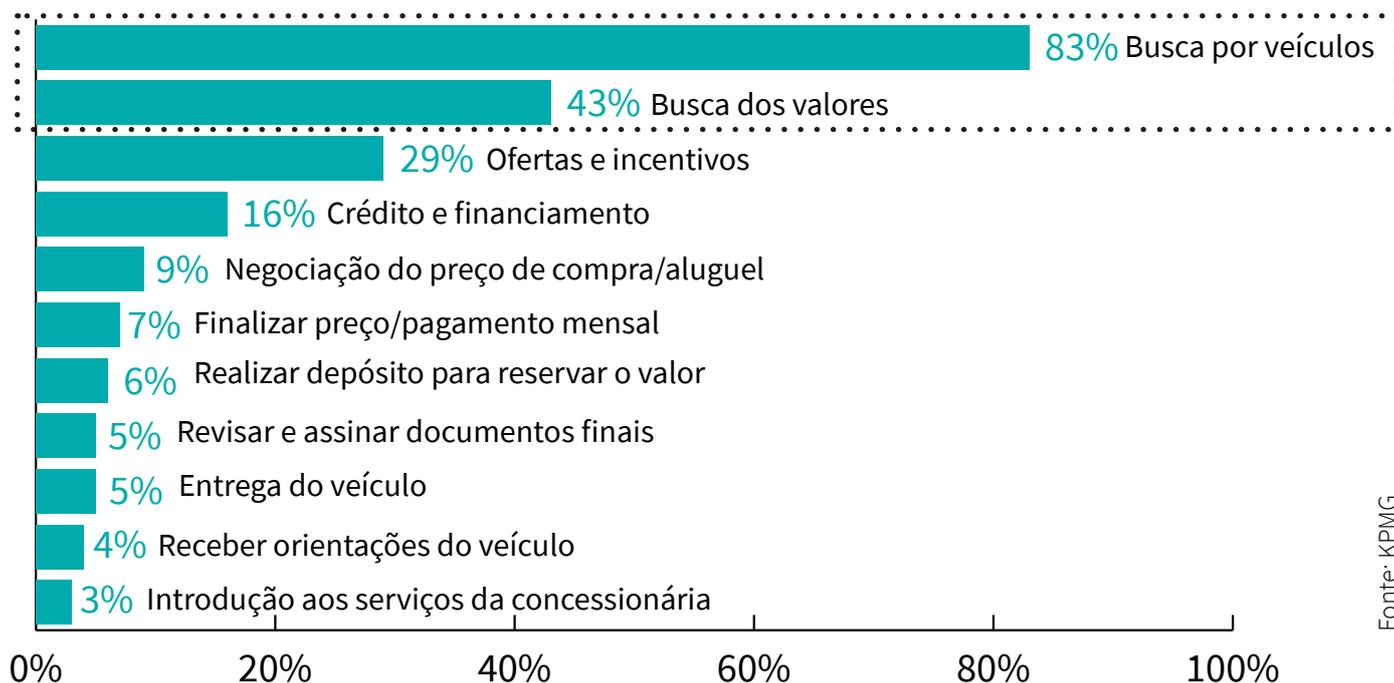
Ao observar a visão do consumidor, é natural avaliar os canais que ele passa a preferir. Como mencionado acima, a presença virtual durante o processo de compra da máquina ganha destaque, ainda que permaneça no início da jornada de compra (gráfico 2). Entretanto, o maior ponto de atenção para as concessionárias, além da evidente perda do papel presencial nessas etapas, é o crescente uso de sites e empresas terceiras, que se tornam competidoras pelos clientes, uma vez que representam 56% das fontes de busca no primeiro site visitado. Os serviços que estão sendo incorporados ao ambiente online são mui-

tas das fontes de ampliação do lucro, principalmente o de financiamento e seguro, por isso a concessionária perde com a nova competição.

No meio de alternativas tecnológicas na indústria, empresas como Tesla e Uber já demonstraram protagonismo em segmentos que impactam a rede física de concessionárias com seus investimentos em modalidades de transporte alternativas ao veículo tradicional e a posse do automóvel, respectivamente. Uma vertente concomitante com as demandas dos consumidores é o crescimento de serviços de mobilidade compartilhada. Em relação à venda por si só, ainda existem novos projetos que no futuro podem ocasionar uma personalização maior do automóvel para o cliente, e que por agora já demons-

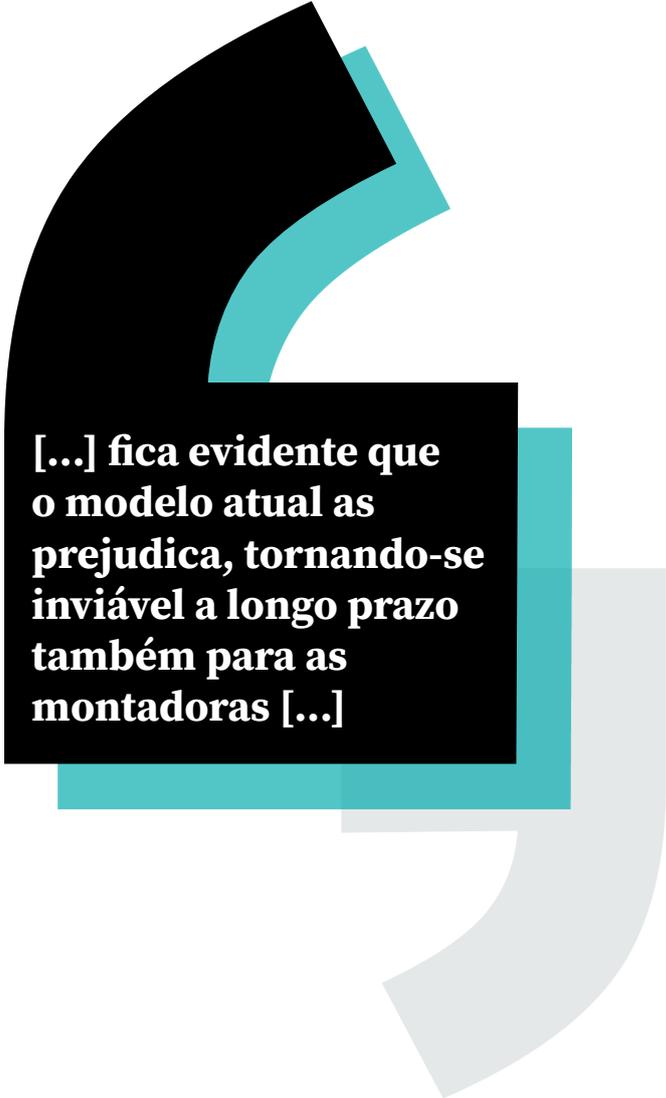
tram um foco em certos empreendimentos. Carros autônomos são uma realidade em desenvolvimento em muitos países, assim como carros elétricos. Por mais que o Brasil não seja uma das estrelas desse processo, numa perspectiva de 30 anos é esperado que a penetração de carros elétricos atinja seu ponto de saturação na faixa de 80%. Tal crescimento, por sua vez, evidencia mais um desafio para as concessionárias, já que os veículos dessa natureza demonstram menor necessidade de manutenção. Portanto, uma diminuição no número de serviços prestado é esperada, consequência que implica no geral um custo de manutenção 28% mais baixo para os clientes comparado a um veículo convencional, afetando a receita. De fato,

O que os clientes buscam na internet



temos seu lucro (antes de juros, impostos, depreciação e amortização) fragmentado entre os serviços que presta, com destaque para a manutenção, e a venda dos automóveis comprados das montadoras. Devido aos elevados custos presentes para a venda de veículos, desde os custos para a compra dos veículos, até o aluguel, seguro, salários e outros operacionais, esse segmento do lucro é bem reduzido, sendo muitas vezes negativo. Em 2017, analisando sete grandes grupos de concessionárias já se verificou somente 0,9% de margem líquida média, cujos maiores componentes vinham de empresas que focavam em veículos de alto valor agregado, serviços complementares ou em escala. Somado ao prejuízo, temos uma representatividade maior dessa vertente, sendo contraposta somente pelo retorno obtido com manutenções, menos significativo. Assim, levando em conta as tendências previamente analisadas, há uma predisposição das concessionárias para colocar seu foco nos serviços prestados de manutenção, visto que apresentam melhor retorno.

Logo, fica evidente que o modelo atual as prejudica, tornando-se inviável a longo prazo também para as montadoras, que visam a venda de seus veículos. Um modelo de remuneração por atividades das concessionárias, com recompensa maior às relativas à venda (test drives, suporte técnico, etc.) em comparação com manutenção, comporta um incentivo à venda, enquanto as montadoras



[...] fica evidente que o modelo atual as prejudica, tornando-se inviável a longo prazo também para as montadoras [...]

arcam com esse custo por meio do aumento das margens pela venda direta, sem o intermédio, ao consumidor final.

O decaimento no número de concessionárias seria acompanhado por um aumento na qualidade e na experiência do consumidor. Por um lado, no ambiente físico haveria estímulo à qualidade dos serviços para a consequente conversão de vendas e manutenção do modelo de parceria recompensador. Por outro, a digitalização pode gerar múltiplos canais de venda, atingindo mais

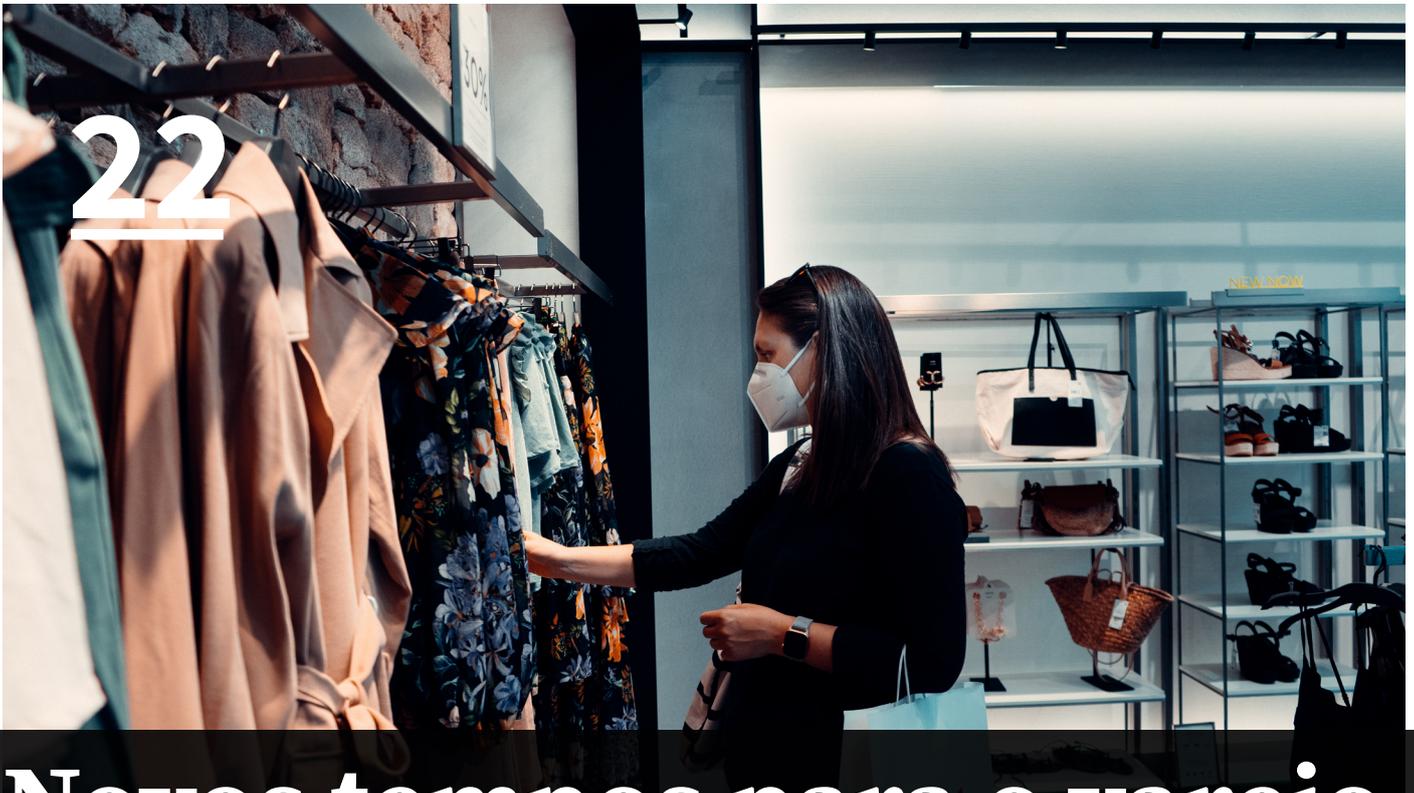
clientes e os fidelizando ao criar uma jornada completa, desde a pesquisa até a compra e manutenção. Todas essas mudanças são mais representativas para o modelo B2C, mas ainda vale ressaltar a adaptação ao B2B crescente com venda de frotas de veículos, buscando alternativas para tal realidade.

Em suma, para contornar os desafios dos elementos que irão compor a conjuntura futura do setor, deve ser formado um novo sistema de distribuição construído em torno de elementos centrais online para vendas, marketing e outras necessidades tecnológicas, em que as empresas também interagirão diretamente com os clientes. Para ampliar a participação na jornada de compra, plataformas online podem oferecer aconselhamento ao cliente e financiamento para compras online. Ao mesmo tempo, auxiliarão as concessionárias a implementarem o novo modelo de distribuição, com treinamentos para seus funcionários e priorização das vendas de automóveis. Dessa forma, diante das mudanças do setor, ainda resta às montadoras e concessionárias a remodelação de sua relação para compensar as futuras perdas e conquistar uma posição mais consolidada frente a seus clientes.

[voltar ao sumário](#)



22



Novos tempos para o varejo



Luiza G. De Munno
Poli Finance

No primeiro trimestre de 2020, pouco se ouvia sobre Covid-19, como algo distante e restrito ao Hemisfério Norte. Ainda, a transição para o segundo trimestre foi marcada pela chegada do vírus no país, mas ainda com o “olhar brasileiro” de que haveria resoluções triviais e de curto prazo para o problema. Entretanto, não se imaginava que a pandemia seria responsável não só pelos significantes danos econômicos, como desemprego em máxima histórica, mudança radical no dia a dia da população e também na dinâmica dos mais variados setores e comportamento do consumidor.

Desta forma, poucos setores foram mais afetados pela pandemia

do que o varejo. Quando abordada sobre a ótica do home-office, o comércio de eletrônicos, por exemplo, ainda é amparado pela necessidade dos trabalhadores ou empresas de comprarem equipamentos para o funcionamento a distância, ao passo que o segmento de *apparel* ficou para trás, por um momento.

Segundo uma pesquisa feita pelo Google, o consumidor passou por três fases na pandemia, a primeira delas com certa urgência na compra de materiais essenciais, como alimentos, álcool gel e outros. Já a segunda, ainda na afirmação de “eu preciso”, mas com itens para acomodação no isolamento social, como para atividades físicas, livros, assinatura de serviços de streaming etc. Por fim, incentivada pela nova rotina, novos gatilhos e criação de valor em cima da ideia de consumo

de experiências, é iniciada a fase do “eu mereço”.

Com isso, desamparadas pelo fechamento ou funcionamento com horários reduzidos de suas lojas, os varejistas tiveram que se reinventar não só para se destacarem no momento de queda de demanda, como *offset* suas perdas da melhor forma possível. Assim, se alavancam ferramentas como *e-commerce*, servido como substituto de lojas físicas; Instagram, Facebook e outras redes, como suas respectivas vitrines e empresas no ramo de logtech, como os braços da operação.

Segundo a Abcomm — Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, mais de 135 mil lojas iniciaram suas atividades no *e-commerce*, quase 50% delas PMEs, ancorando o crescimento de 56,8% no faturamento deste setor e 65,7% no número de pedidos. De março a novembro de 2020, foram 7,3 milhões de brasileiros os que tiveram sua primeira experiência com o *e-commerce*, segundo Ebit Nielsen, empresa analista de dados do ramo. Refletindo em termos nominais, o montante equivale a população de Brasília, Salvador e Porto Alegre somadas.

Por mais positiva que tenha sido a disrupção, ela ainda não é suficiente para manter o varejo de todo porte em pé. Nos últimos meses, foi possível observar o início da concentração do setor, posto que o sistema financeiro de crédito tem sofrido cortes orçamentários e as lojas físicas têm apre-



De março a novembro de 2020, foram 7,3 milhões de brasileiros os que tiveram sua primeira experiência com o *e-commerce*

sentado, ainda, baixa demanda.

Ainda de acordo com a Abcomm, o Brasil teve o resultado de abertura de 1 loja virtual por minuto desde que a pandemia se instaurou no país. Em menos de três meses, foram criados cerca de 110 mil estabelecimentos digitais, ao passo que 100 mil “CNPJs” fecharam suas portas desde abril: é como se todos aqueles que tenham parado de entrar tenham entrado para o digital.

Entretanto, tal cenário não é tão ameno quanto parece. Os *players* mais fortes, i.e., empresas capitalizadas e com *track-record* sólido e longínquo no mercado entraram

de certa forma mais resilientes no desafio da pandemia. Para isso, entraram em 2020 com processos, planejamento e coleta de dados a fim de otimizar suas operações e melhorar margens, o que muitas vezes não é acessível para varejistas de porte menor.

Em 2020, saltou para 57% o Market Share dos 5 maiores clientes de varejo da GfK, a quarta maior instituição de pesquisas mercadológicas do mundo, versus 50% de 2019, o que foi possível graças ao investimento em operações que sustentam não só os canais físicos, como também os digitais e a boa integração entre eles.

A exemplo do Grupo Dafiti, que inaugurou em fevereiro deste ano um dos maiores centros de distribuição do mundo em MG, com sistema de produção robotizado e controlado por inteligência artificial e capacidade de separação de 5 mil produtos/hora. Nesse sentido, podemos ainda citar Delivery Center, que se ancorou no fechamento de

shoppings e lojas para ascender sua operação, em parceria com as grandes redes de shopping brMalls e Multiplan nos seus planos de operação com shoppings em restrição de funcionamento e atualmente tem se consolidado no mercado.

E não só o consumidor, como o mercado também tem aberto espaço para a disrupção que o setor tem sofrido. Depois do breu no primeiro semestre de 2020, os IPOs varejistas voltaram com força na B3, como Enjoei, Grupo Soma, Lojas Quero Quero, Pague Menos e Privália e Kalunga, que já anunciaram suas respectivas intenções de ida ao mercado, resultando na soma de R\$130 bilhões de faturamento em setembro do ano passado para companhias listadas.

Ademais, acessaram o mercado por meio de aquisições o Grupo Soma, com a compra de byNV, Arezzo, com Reserva, a fusão de B2W com Lojas Americanas etc., o que também acrescentam um *boost* a consolidação do setor com *players* maiores.





Uma vez que vitrines físicas não se fazem mais tão relevantes como antes, as empresas também precisaram se reinventar quanto a forma de divulgar seus produtos, e, novamente, grandes operações tem maiores fundamentos para apostar nessa questão.

São mais de 70 milhões de usuários no Instagram e 90 milhões no Facebook e Youtube no país, sendo que o brasileiro é o segundo que mais gasta horas em redes sociais no mundo. Nesse sentido, foram várias as entidades que estenderam seus atendimentos para WhatsApp, Instagram e Facebook para maximizarem o possível na captação de clientes e buscaram novas formas de se promover.

Foi esse um dos pilares para a aquisição de byNV pelo Grupo Soma. Criada pela blogueira Nati Vozza, a marca com DNA 100% digital explodiu nos últimos anos monetizando com seu 1 milhão de seguidores fiéis e engajados no Instagram, com expectativas de faturamento de R\$170 milhões em 2020 e um CAGR de 187% de 2016 a 2020. Vendida a R\$210 mi, byNV leva ao Grupo Soma todo seu *know-how* na condução do *branding* nas redes sociais sem os gastos altíssimos em marketing televisivos convencionais, fator que foi enxergado como triunfo para o Grupo nos próximos anos.

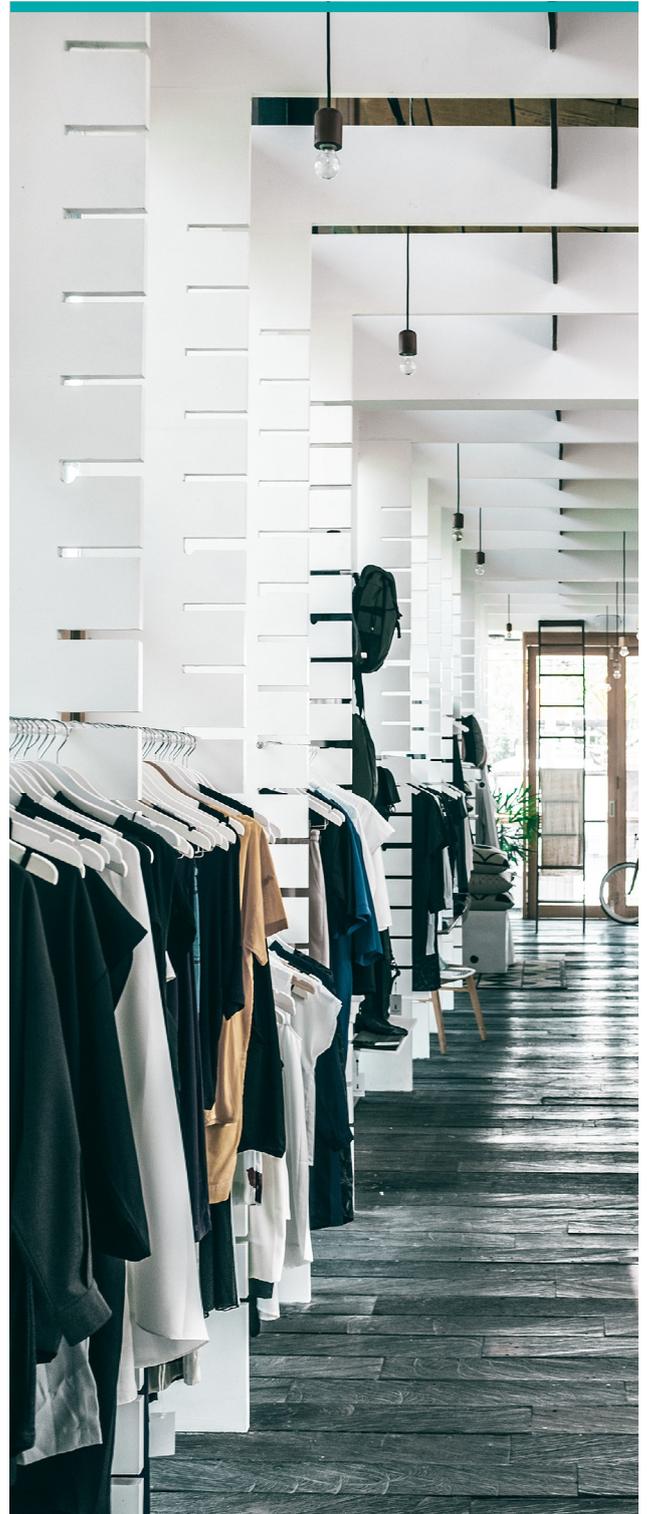
Em outra ótica, ainda devem ser levantadas as PMEs no Brasil, que em 2020 registraram GMV de R\$1,3 bi,

crescimento de 166% versus o ano anterior, segundo a Nuvemshop. Ainda, a dinâmica de digitalização de vendas também se aplica, sendo que a participação das lojas virtuais aumentou de 6% para 12% em todas as vendas do setor.

No entanto, com o cenário macroeconômico instável como se faz atualmente, tanto no âmbito nacional como global, nos leva a questionamentos se tais iniciativas são o suficiente para a sustentação de negócios menores, ou apenas balizam efeitos no curto prazo. No momento de fragilidade econômica, além de sofrerem com a queda da demanda de seus produtos, são ameaçadas por preços e operações mais competitivas de grandes nomes do mercado.

Há, por outro lado, quem diga que as tendências de ESG – medidas ambientais, sociais e de governança – aliadas a consumo sustentável serão fundamentais para o andamento do varejo nos próximos anos, o que de certa forma dá margem para a ascensão de microempreendedores e PMEs.

São vários os questionamentos em tempos de fragilidade que assolam, em especial, o Brasil nesse momento, mas uma coisa é certa: estão em linha muito a frente aqueles que estão de olhos abertos para todo e qualquer ponto que a tecnologia e o entendimento do comportamento do consumidor podem trazer ao negócio.



27

A hora e a vez do setor de construção civil popular



**Victoria da Costa
Gonçalves**
Poli Consulting Club

A cultura brasileira fomenta em seus habitantes o sonho de conquistar a casa própria. Diferente de outros países do mundo, alugar um imóvel é visto ainda por grande parcela da população como um “gasto inútil”, porém muitos brasileiros moram em casas alugadas, devido à impossibilidade financeira de comprá-las de fato. Sendo assim, o governo federal criou em 2009 o programa Minha Casa Minha Vida, hoje denominado Casa Verde e Amarela, para diminuir o déficit habitacional no país. Em 10 anos, foram 4,3 milhões de unidades habitacionais construídas e entregues a cidadãos de baixa renda.

O objetivo desse programa é, portanto, facilitar que famílias brasileiras de baixa renda conquistem a casa própria, promovendo o direito à moradia em áreas tanto urbanas quanto rurais, aliando a esse fator o desenvolvimento econômico e a geração de postos de trabalho nas respectivas regiões. Para tanto, há a divisão de quatro categorias de acordo com a renda familiar mensal, sendo que cada faixa recebe subsídios e juros distintos.

Atualmente, o programa apresenta grande espaço no setor da construção civil, uma vez que, segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção, o Minha Casa Minha Vida correspondeu a 73% das vendas e 81% dos lançamentos entre julho de 2019 e julho de 2020. Diante disso, há construtoras focadas especialmente nesse tipo de residência,

as quais, mesmo no cenário atípico da pandemia, continuam crescendo e ganhando destaques, comparado a um recuo no mercado de construção civil de 2,8% em 2020. Um exemplo para ilustrar esse cenário é a empresa MRV, uma das maiores do setor, com Market Share de aproximadamente 12%, que obteve em 2020 o maior volume de vendas líquidas da história da companhia, com um número que excede em aproximadamente 40% as vendas de 2019. Outra empresa do ramo, a Tenda, com 10% de Market Share, também bateu o mesmo recorde com crescimento de cerca de 30%. O que resta, então, é a dúvida de como essas empresas voltadas para a construção de imóveis para pessoas de baixa renda, atingiram, em plena crise gerada pela pandemia, um alto índice de vendas?

Um dos principais fatores é a manutenção dos repasses da Caixa

Econômica Federal, que se mostraram estáveis desde a desobrigação da União no pagamento dos subsídios no início de 2020. Nesse caso, os financiamentos são feitos através do FGTS, que diante desse cenário, foi preponderante para a manutenção do pagamento das parcelas.

No que tange às ações essenciais das próprias construtoras no período da pandemia, temos o atendimento e fechamento de contratos por meios digitais. A construtora MRV, por exemplo, conta com um SuperApp, em que o cliente não só assina os devidos contratos e realiza a compra do imóvel, mas também acompanha o pós-venda. Em outras palavras, o comprador acompanha a obra em tempo real e acessa um clube de vantagens (marketplace), módulo de educação financeira, manutenção preventiva do imóvel, microeconomia colaborativa, gestão condominial e assistência ao

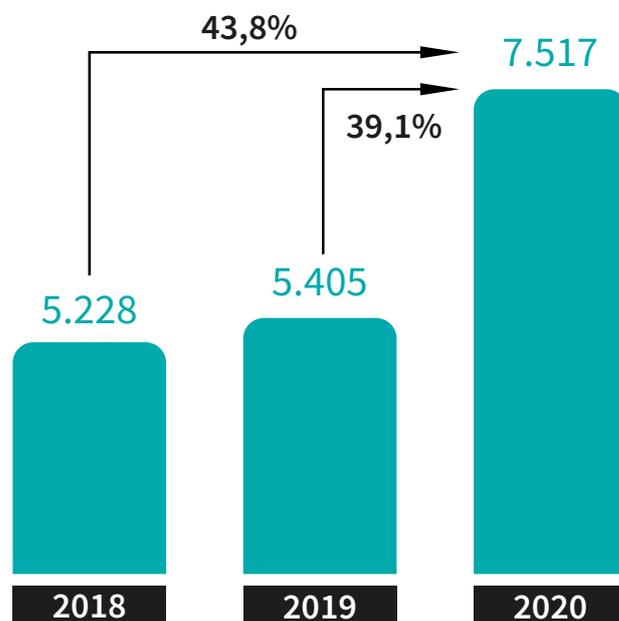
Crescimento em número de vendas

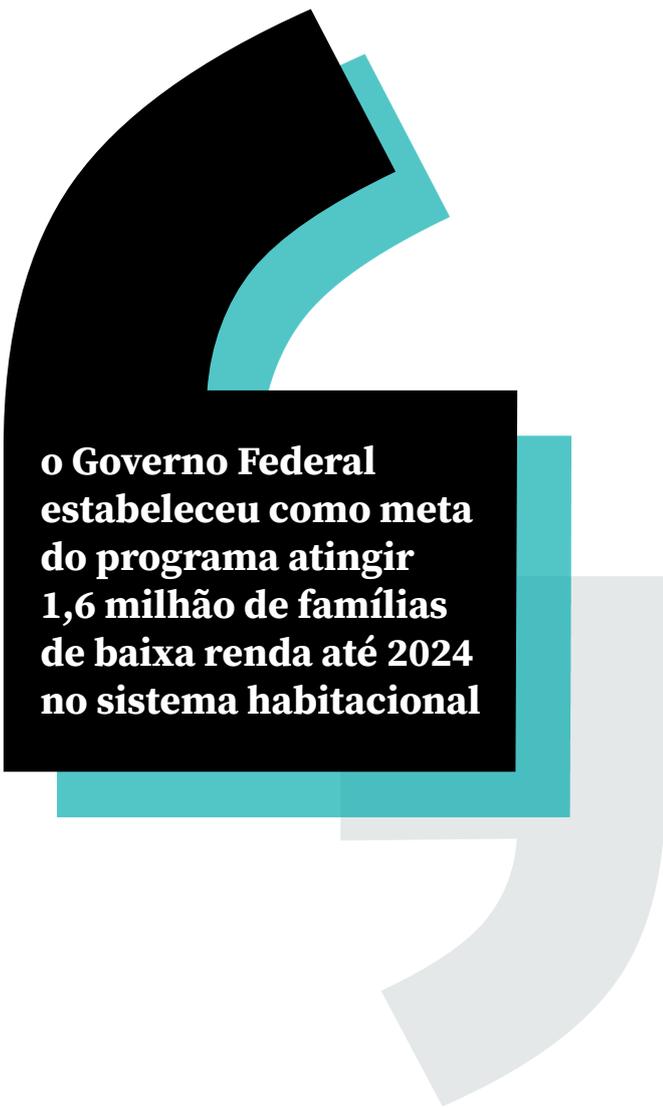
8,4%

crescimento das vendas do mercado total 2019-2020

39,1%

crescimento das vendas MRV 2019-2020





o Governo Federal estabeleceu como meta do programa atingir 1,6 milhão de famílias de baixa renda até 2024 no sistema habitacional

síndico, dentre outros. Dessa maneira, o atendimento online deixa de ser somente necessário e torna-se atrativo.

É importante mencionar, por fim, que essa marca só foi concretizada graças à rápida construção dos imóveis, que geralmente, em empresas como as citadas, já são padronizados tanto no modelo das obras, quanto em sua elaboração. A Tenda, por exemplo, constrói apenas três categorias de edifícios, permitindo uma maior eficiência nesse processo com uma abordagem industrial e conseqüentemente redução de cus-

tos e aquisição e evolução rápida do *know-how*. A MRV, por meio da utilização de paredes de concreto, consegue construir um andar por dia, reduzindo prazos. Com essas abordagens, além da construção, a venda também se torna um processo ágil.

Sendo assim, verifica-se que, mesmo com a crise enfrentada no país, que atingiu sobretudo a população mais pobre beneficiada do programa, as construtoras do Minha Casa Minha Vida mantiveram o sucesso em suas operações com recordes expressivos no ano de 2020, o que é justificado pelas ações da Caixa Econômica Federal aliada às ações das próprias empresas para assegurar ao cliente um processo rápido, eficiente e personalizado.

Atualmente, o Governo Federal estabeleceu como meta do programa atingir 1,6 milhão de famílias de baixa renda até 2024 no sistema habitacional, além de tornar possível a regularização fundiária de 2 milhões de moradias e melhoria de 400 mil residências, por meio de pequenas reformas. O foco vai pairar sobretudo na região nordeste, como uma forma de solubilizar a imagem dos governos anteriores do programa.

Com isso, os beneficiários do programa seguem nos trilhos da tão sonhada casa própria.

Reforma tributária e o impacto nas empresas



Marcos Eduardo Campos
Grupo de Negócios da Poli

A Reforma em pauta

Há mais de um ano parada, a reforma tributária está se construindo como um compilado de diferentes sugestões das esferas da política. O Senado, o Congresso e o Executivo já deram suas sugestões. E, apesar das divergências, as propostas convergem num mesmo ponto: a aplicação de um imposto comum sobre todos os bens e serviços e a extinção dos atuais impostos, dentre eles PIS, Cofins, IPI, ICMS, ISS, etc.

Para o consumidor, não mudaria nada. A cobrança permaneceria a mesma e o que mudaria seria o formato, que passaria a ser cobrado uma única vez de cada etapa da produção do produto feito. Com esse novo modelo, tanto consumidores como empresas saberiam melhor para onde vão seus recursos e como os impostos impactam diretamente no seu dia-a-dia.



E qual é esse novo modelo?

O Imposto sobre valor agregado não incide mais de uma vez sobre o mesmo produto ou serviço. Ele incide de forma distribuída ao longo da cadeia de produção deste. Desta forma, a proposta de modelo a ser vigorada não só unifica os impostos, mas também retira a cumulatividade de impostos sobre os mesmos produtos. A ideia original do IVA – e daí o “valor agregado” do nome – é sempre aplicar a cobrança apenas sobre a parte que aquela empresa da cadeia adicionou sobre os produtos e serviços que adquiriu para fazer os seus próprios e passar para frente. Como mostra o exemplo a seguir:

IVA – TRIBUTAÇÃO SOBRE O VALOR ADICIONADO alíquota “fictícia” de 20%

INDÚSTRIA	Valor	Débito	Crédito
Custo de produção	1.000	—	200
Valor de venda	2.000	400	—
IVA DEVIDO	200		

ATACADO	Valor	Débito	Crédito
Custo de aquisição	2.000	—	400
Valor de venda	3.000	600	—
IVA DEVIDO	200		

$$\text{IVA DEVIDO} = \text{VALOR ADICIONADO} * 20\%$$

Valor adicionado	1.000	200	—
-------------------------	--------------	------------	----------

fonte: Wellington Santos, *Vamos Escrever para Arquivar*. Outubro de 2020

Ou seja, o imposto consistiria justamente nessa possibilidade de abater sobre o imposto devido nas vendas (débito) e o imposto incidente no momento de suas aquisições (crédito).

O formato retira a cumulatividade de alguns impostos para o consumo. Essa característica é muito questionada em impostos tradicionais, como PINS e COFINS. Neles, o imposto incide novamente sobre o mesmo produto ao longo da cadeia de compra e venda do varejo/atacado. Na prática, a diferença no modo de taxar as empresas não afeta o preço total incidido nas empresas, e nem o imposto final incidido para o consumidor final, mas possibilita uma clareza na hora do registro contábil e financeiro de ambos.

Outra característica desse novo formato na aplicação do imposto é a neutralidade. A intenção é que a alíquota final do IVA não seja maior do que a média do que se paga hoje nos bens e serviços consumidos.

Hoje, como a cobrança atual é desigual, há produtos que pagariam mais para que outros paguem menos. A nova uniformidade na alíquota oneraria as micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, como salões de beleza e dentistas, que são os atuais beneficiários dessa cobrança de alíquota diferenciada.

Por último, o modelo do IVA na nova reforma terá como referência uma

base ampla de serviços e produtos aos quais irá incidir. Nas empresas, a depender da atividade e da esfera que irá cobrar o imposto (municipal, federal ou estadual), um pedaço do tributo pode, por exemplo, ser pago e destinado para o ICMS, outro para o IPI e outro para o ISS. Entretanto, é comum haver divergências entre quais entes e de que forma tributar determinados serviços e produtos.

Para identificar qual tributo é devido sobre sua operação (ICMS, IPI ou ISS) e quem deve recolhê-lo, a empresa deve avaliar uma série de questões como: o enquadramento da operação como mercadoria ou serviço, se a atividade é meio ou fim ou se a operação é destinada ao consumidor final ou ao revendedor/industrializador. Com uma base ampla como referência, as empresas passam a ter maior segurança jurídica e tributária.

E qual é o resultado para as empresas?

Apesar de aparentemente banal, essa redução de complexidade nos impostos já interferiria na rotina das empresas. De um lado, tira um peso grande de trabalho e de custos operacionais. Ou seja, tornaria o Brasil um ambiente um pouco mais propício e estável. E, assim, seria essencial tanto para destravar a entrada de empresas estrangeiras no país quanto estimular o empreendedorismo interno.

[voltar ao sumário](#)





Diversidade vence



Marina Coutinho
Poli Júnior



Davi Valerio
Poli Júnior

Esse é o nome do último relatório da McKinsey (“Diversity wins”, Maio/20), que foi precedido por “Why diversity matters” (2015) e pelo “Delivering through diversity” (2018). Esses relatórios e os artigos da famosa empresa de consultoria foram determinantes para promover uma drástica mudança nos quadros executivos das empresas, inclusive as juniores.

Eles atestam, por análise de mais de 1000 grandes empresas, espalhadas por mais de 15 países, que a diversidade nos times executivos está intimamente ligada a um aumento nos resultados financeiros: 48% é o aumento da probabilidade das empresas mais diversas em gerar resultados financeiros maior do que

as concorrentes menos diversas do ramo. Além disso, o incentivo a um time diverso implica inovação: estudos da McKinsey mostram que funcionários de empresas que adotam essa cultura têm probabilidade 152% maior de afirmar que podem propor novas ideias e tentar novas formas de fazer as coisas. Por fim, outro benefício está vinculado com a felicidade dos funcionários e com a saúde organizacional: em empresas diversas e inclusivas, 63% dos funcionários indicam que estão felizes no trabalho, em comparação com apenas 31% das empresas que não são comprometidas com esse pilar.

A novidade desse último relatório foi a atenção dada à inclusão das minorias dentro da empresa. Ou seja,

não basta atrair essas pessoas, é absolutamente necessário retê-las. E para fortalecer essa retenção, a McKinsey incentiva fortemente:

1. Assegurar um pool de talentos diverso dentro da empresa;
2. Capacitar as lideranças sobre Diversidade e Inclusão (D&I), e responsabilizá-las;
3. Assegurar igualdade de oportunidades, pela imparcialidade e transparência;
4. Promover a comunicação e lidar com as micro agressões;
5. Cultivar o sentimento de pertencimento pelo apoio incondicional às minorias diversas;

Ao analisar-se o mercado senior, já notamos a tração de medidas mais inclusivas e posicionamentos

por parte das empresas a exemplo do programa de *trainees* exclusivos para negros da Magazine Luiza, os hackatons realizados pela Nubank, comissões de diversidade dentro das empresas como o RESPECT da Movile, que se divide em 4 subgrupos: gênero, etnia, comunidade LGBTQI+ e PcDs; e também os grupos de afinidade da Bain&Company (Blacks at Bain, Asians at Bain, Latinx at Bain, BGLAD, Womxn at Bain, Veterans at Bain).

Além de iniciativas como comitês e programas de inclusão, observa-se também iniciativas por diversas empresas de tornar a linguagem mais inclusivas utilizando abordagens neutras e para PcDs como a utilização de termos “PraCegoVer” ou “Bem vindes” em suas redes sociais.



A legítima inclusão deve estar no processo e não apenas no discurso das organizações. Para ser inclusiva, a empresa não pode deixar perpetuar conceitos antigos e julgamentos na sua cultura de contratação e desenvolvimento dos seus profissionais. É preciso trabalhar ações afirmativas para mudar esse viés inconsciente em todos os níveis hierárquicos da empresa. A inclusão está além do simples cumprimento da lei. Ela traz benefícios para os negócios e provoca mudanças positivas na cultura da empresa

declara a sócia fundadora da Talento Incluir, Carolina Ignarra.

Em suma, fica clara a importância da diversidade e inclusão social no dia a dia de empresas seniores bem como seu papel e ações perante esse pilar. Entretanto, essa diretriz deve envolver também o cotidiano como um todo, pois a mudança propriamente dita começa a partir de cada indivíduo, o qual colabora para a criação e disseminação de uma nova cultura. Uma cultura mais diversa, inclusiva, que acolhe e ampara toda e qualquer minoria.

Blockchain e criptoativos



Hyrasson Gervásio
do Nascimento Filho
Poli Finance

Por que precisamos de intermediários nas transações financeiras?

Inicialmente, é válido destacar que esse questionamento não objetiva tratar de assessorias ou de processos nos quais existam outros valores agregados. Feita a delimitação do tema, convém observar, em um primeiro momento, que a segurança é requisito essencial para transacionar rapidamente, fato que faz com que o consumidor e o ofertante dependam diretamente de instituições financeiras para poderem transacionar com menores riscos de fraudes. Nesse sentido, tais agentes – os consumidores e os ofertantes – depositam sua confiança no Banco Central tanto ao utilizarem a moeda emitida por ele quanto ao recorrerem a instituições financeiras e aos bancos – os quais são vinculados às diretrizes do Bacen.

Os bancos centrais podem, resumidamente, ser entendidos como entidades responsáveis pela política monetária e pela regulação do

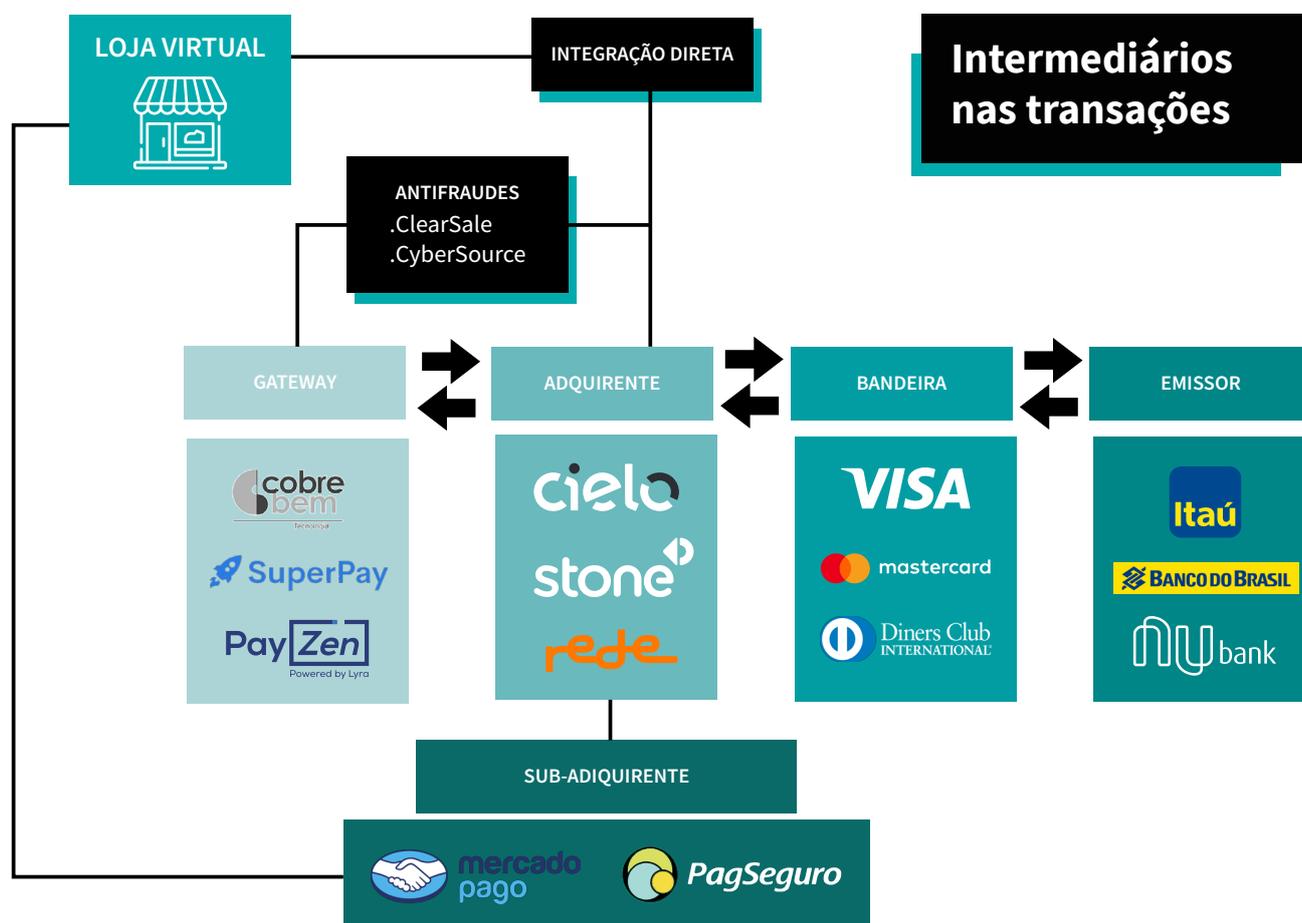


sistema financeiro, cabendo a eles a determinação da quantidade de moeda a ser emitida. A importância do papel desempenhado por tais instituições reside, entre outras coisas, no fato de que a moeda serve para garantir e unificar o meio de transação, bem como para

reservar valor e facilitar o procedimento de troca, sendo utilizada se, e somente se, houver demanda, por quem está ofertando bens e serviços, para recebê-la. Assim, pode-se entender que a moeda física já é geradora de uma considerável facilidade logística – sobretudo quando comparada a outros ativos mais espaçosos ou sem liquidez – sendo que o processo de digitalização, consistente na transformação do papel-moeda em bytes, foi ainda mais incisivo nesse sentido. Por fim, também é pertinente pontuar que países com hiperinflação, fenômeno oriundo do desequilíbrio na emissão de moedas – como já foi o caso do Brasil e, agora, da Venezuela – sabem a gravidade de se ter uma moeda com pouca utilidade, posto que desse problema surgirão

uma série de outras dificuldades na esfera socioeconômica.

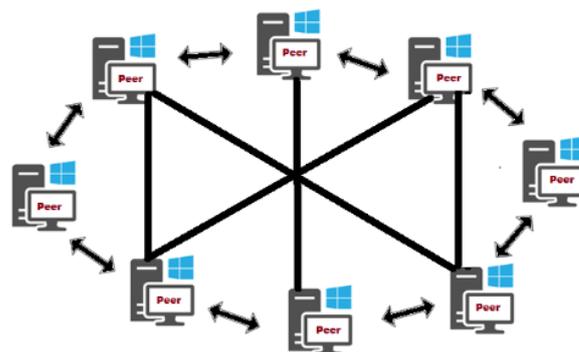
Com base no exposto e questionando o *status quo*: hoje, ainda são necessárias todas essas instituições intermediárias para garantir a segurança? Para responder, é preciso ressaltar que a lógica vigente sempre foi a de transferir a responsabilidade de validar as transações às instituições (figura 1), as quais, em resumo, seriam remuneradas para solucionar o problema de segurança e rapidez. Todavia, a crise de 2008 rompeu com esse paradigma, uma vez que, desde então, as instituições financeiras perderam parte da confiança e, até mesmo os bancos centrais passaram a ser questionados. Foi inaugurada, portanto, uma necessidade de independência, a qual



originou o surgimento de uma solução de transferências segura, rápida, descentralizada e com custo inflacionário pré-determinado: o bitcoin. Criada pelo pseudônimo Satoshi Nakamoto, essa foi a primeira criptomoeda baseada na tecnologia blockchain.

Como funciona a tecnologia blockchain?

Após essa breve contextualização, vale ressaltar que o objetivo desse texto é entender e enxergar as possibilidades de inovação e de geração de valor com a tecnologia por trás do Bitcoin. Para isso, convém primeiramente, explicar os conceitos mais relevantes, a começar com o blockchain, que pode ser entendido como uma rede descentralizada, criptografada, que executa problemas matemáticos complexos e escrita em código aberto (open-source), facilitando a replicação em outros usos. Essa descentralização ocorre num sistema *peer-to-peer* (P2P), e as transações são validadas em blocos averiguados por vários computadores, num sistema *Proof of Work* (PoW). Em linguagem mais acessível, em uma rede de computadores conectados, um realiza uma operação complexa (que, metaforicamente, poderia ser equiparada a resolução de um cubo mágico), enquanto outros validam se o problema foi realmente resolvido - o que é bem menos complexo. Tal validação só ocorre se a maior parte dos computadores concordar com a solução. Esse processo computacional é chamado de mineração e, nele, criptos são emitidas para recompensar os mineradores, sendo que, no caso do Bitcoin, esse número chegará ao máximo



de 21 milhões. Outra característica do Blockchain é a possibilidade de deixar algumas informações transparentes e outras confidenciais, de acordo com a finalidade do uso, sem comprometer o processamento.

Criptomoedas são moedas?

Os principais argumentos trazidos por aqueles que defendem que os ativos em análise não são uma moeda se baseiam na falta de lastro, na alta volatilidade e no pouco uso como meio de troca. Todos têm uma dose de verdade, mas podem ser facilmente questionados. Isso porque, primeiramente, a maior parte das moedas não tem lastro há um bom tempo, embora existam algumas criptos que são lastreadas ao dólar. Já em relação à volatilidade, embora não haja razão para ela seja reduzida, essa redução é uma tendência, devido ao uso. No que se refere à utilização como meio de troca, essa questão, hoje, parece fazer pouco sentido para várias pessoas no Brasil, considerando a solução do próprio Banco Central para fazer pequenas transações de forma rápida e gratuita: o PIX. A análise que se faz é que, em um futuro provável, a volatilidade desses criptoativos será reduzida, o efeito de rede irá acontecer e as pessoas e empresas poderão passar a aceitar e exigir



cobranças feitas por Bitcoin, Ether ou outro ativo digital.

Recorrendo, porém, à visão daqueles que defendem que tais criptomoedas são moedas, pode-se destacar que o Bitcoin e outros criptoativos não serão desvalorizados por nenhum banco central e nem poderão ser replicados. “*Gold is Money, everything else is credit.*”; fazendo referência à histórica frase de J.P. Morgan, mas sem limitar os criptoativos ao papel de “ouro digital”, pode-se dizer que a utilização desses como reserva de valor faz sentido pela unicidade e pela escassez. Dessa forma, a denominação “ativo” é a mais razoável e aceitável, uma vez que engloba a possibilidade de se tornarem verdadeiras moedas no futuro.

Quais as perspectivas?

Quando a internet foi inventada, parecia que seria um mero substituto do fax e da televisão. Tal qual a internet, o celular e outras tecnologias, muitas aplicações levaram um tempo para serem inventadas. Se a percepção de valor criada pelo blockchain não foi suficiente com o Bitcoin e com outros criptoativos, várias so-

luções intermediadas hoje já poderiam ser realizadas pela tecnologia criptografada a um custo menor e de forma mais transparente. Todavia, alguns recursos já são viáveis, sendo a maior parte desenvolvida no Ethereum. Destaca-se alguns casos de uso do blockchain potencializadas com outras tecnologias:

- *Smart Contracts* – são contratos inteligentes, imutáveis e autoexecutáveis. Para entender o funcionamento, a melhor analogia é com a máquina automática de café ou de refrigerantes. A utilidade é ampla e pode ser imaginada para qualquer condição programável. Espera-se maior facilidade na formulação desses contratos futuramente.
- Acompanhamento e gestão de suprimentos – algumas empresas já utilizam da tecnologia blockchain para rastrear a origem dos insumos que compram dos fornecedores. Isso gera a possibilidade de maior transparência nos produtos oferecidos, diminui a incidência de fraudes e torna a auditoria mais fácil.
- Fracionamento de imóveis – o conceito é simples, mas na prá-

tica parece pouco viável: comprar diretamente frações de imóveis. O aluguel do imóvel pode ser dividido entre os proprietários através de *Smart Contracts*. Algumas empresas que já fazem isso são a Meridio e a Property Club, baseadas nos Estados Unidos.

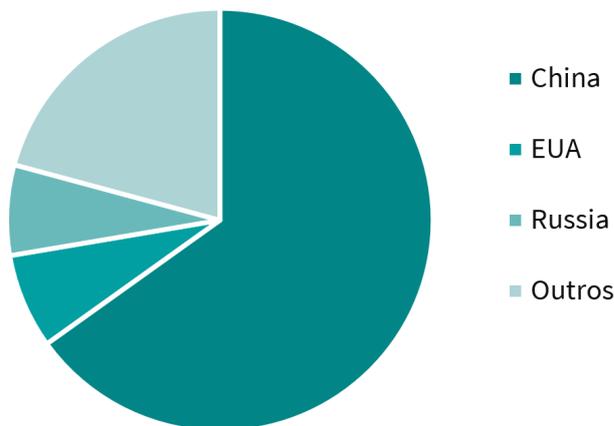
- Cibersegurança – é possível aumentar a segurança de diversos objetos conectados à Internet das Coisas através do blockchain, descentralizando senhas de acesso.
- Jornalismo e mídias digitais – o uso da tecnologia pode mudar o modelo de negócios baseado em anúncios, premiando os autores cujos artigos e matérias são as mais visualizadas, promovendo independência.

É sempre bom destacar que o sucesso ou fracasso de alguma aplicação depende de vários fatores, incluindo aderência, operação e acessibilidade. O número de aplicações já é muito grande e, por se tratar de uma tecnologia, a atualização é necessária para acompanhar as inovações.

Quais os riscos e desafios?

Hoje, mais de 65% da mineração do Bitcoin (gráfico 1), é feita na China, onde há risco de censura ou de intervenção estatal. Os Estados Unidos são o segundo maior minerador e estão na corrida para ganhar maior representatividade. É importante pontuar que o consumo energético total para processar o Bitcoin já supera o de muitos países, como da Argentina

Mineração de Bitcoin por país



Fonte: University of Cambridge

e da Holanda. Um curioso detalhe é que a Venezuela, que passa por uma crise severa, está entre os 10 países que mais mineram Bitcoin.

Um risco operacional é o “ataque de 51%”, que seria um poder de processamento computacional superior ao do restante da rede, permitindo um usuário a validar gastos duplos. Entretanto, o efeito de rede aumenta constantemente a proteção, além de o custo para realização desse tipo de ataque, tornar-se, hoje, menos viável para Bitcoin e Ethereum, por exemplo.

Outro ponto relevante é que há o risco de formação de bolha na precificação desses ativos, seja pelo excesso de liquidez global, seja pela especulação, como ocorreu em 1999 com a (Bolha da Internet). A tecnologia e o mar de oportunidades são realmente exuberantes, mas a razão e a prudência devem prevalecer antes da realização de qualquer investimento.

American Rescue Plan: tratamento estratégico ou analgésico?



Gabriel Feingold Guttman
Poli Finance

No dia 3 de novembro de 2020, os Estados Unidos decidiram, pela quarta vez em 100 anos, não reeleger o seu presidente. O republicano Donald Trump é derrotado, levando o democrata Joe Biden ao poder. Assim como ocorreu em 2008, a população estadunidense optou por escolher um presidente do Partido Democrata, que historicamente defende políticas relacionadas com o aumento de gasto público e intervenção do governo na economia. Com desemprego e recessão, nada mais popular do que um presidente que promete ao seu povo ampliar auxílio de custos, crédito barato e

pleno emprego. Assim, com propostas progressistas no campo social e buscando reaquecer a economia americana, Joe Biden colore de azul a maior parte dos estados do chamado “Rust Belt”, tornando-se presidente dos EUA.

No plano de governo de Biden, é proposto um ambicioso pacote de estímulos econômicos para satisfazer tais demandas populares, o American Rescue Plan (ARP). O projeto, já aprovado na Câmara dos Representantes, está sendo discutido no Senado e, provavelmente, deverá sofrer alterações. Planejando uma saída de US\$1,9 trilhões dos cofres públicos, a medida fará os Estados Unidos atingirem um gasto equivalente a quase 25% do seu PIB (2019), se aprovada integralmente

no Congresso. Isso porque já será o terceiro estímulo econômico promovido pelo governo federal americano ao longo da pandemia.

O que é o American Rescue Plan?

Primeiramente, é preciso compreender como um estímulo econômico deve funcionar. Em um cenário de depressão econômica, o poder público assume o papel de consumidor e cria demanda por produtos e, conseqüentemente, por empregos. Em uma economia como a norte-americana, isso é viável dado o histórico de inflação controlada e a confiança passada do governo americano ao investidor: hoje, o título de tesouro do governo americano é considerado o ativo mais próximo do chamado “risco zero” para o investidor, permitindo com que o país emita dívida e financie tal programa. Apesar de parecer um ciclo positivo, é preciso ter em mente que a contração de dívida por parte do governo não está diretamente vinculada à criação de riqueza à sociedade. A dívida será paga pelos cidadãos ao longo das

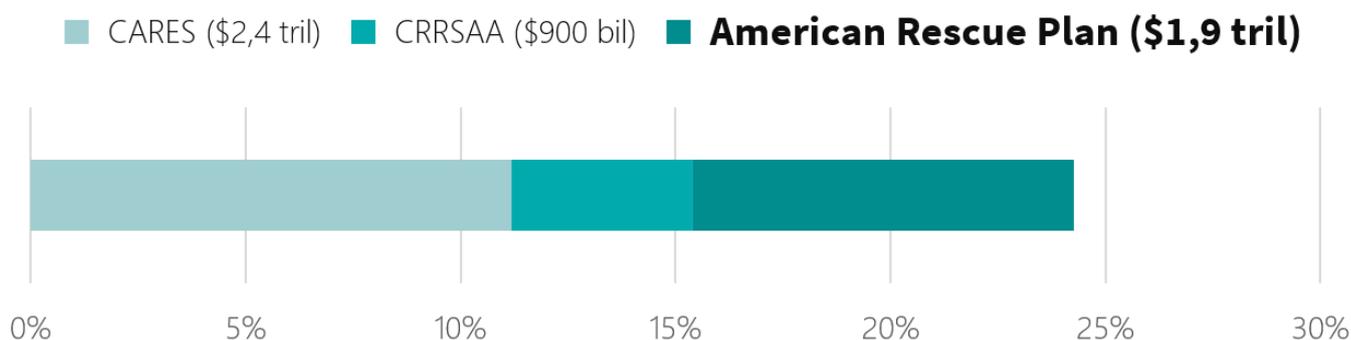
próximas décadas, inclusive por indivíduos que sequer nasceram.

O American Rescue Plan Act of 2021 majoritariamente consiste em um gasto de aproximadamente US\$1,9 tri (8,8% do PIB) para 2021, dos quais US\$1 tri será destinado à assistência para famílias, cheques de US\$1400 para a população americana, completando os US\$600 já entregues no início do ano. Além disso, o plano prevê medidas como:

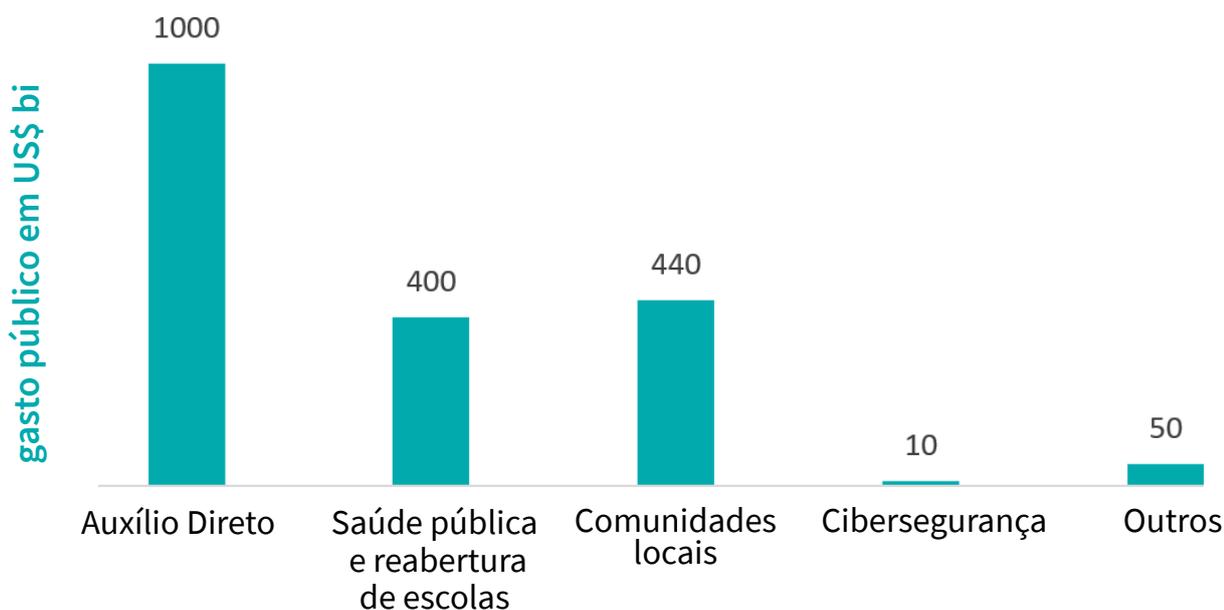
- Dedução fiscal de US\$3000 para cada criança entre 6 e 17 anos, e US\$3600 para crianças com seis anos ou menos;
- Os US\$300 semanais, concedidos em auxílio-desemprego, se tornarão US\$400;
- Aumento do salário mínimo nacional de US\$7,50 para US\$15,00/hora;
- Investimento na reabertura de instituições educativas.

Ademais, é preciso levar em consideração que o plano não deve conter nenhum aumento de impostos e será financiado por dívida, de acordo com o plano de governo do então candidato Joe Biden.

Respostas fiscais à COVID-19 do governo estadunidense (em % PIB de 2019)



Composição do ARP



Fonte: CNN

Perspectivas e Impacto

Para avaliar as perspectivas futuras do plano, é preciso analisar o comportamento de indicadores econômicos, para que o estímulo seja sustentável no longo prazo. Embora, em algum momento, o estímulo econômico possa aumentar a inflação e, conseqüentemente, a taxa de juros, a economia americana vem se mostrando resiliente. Títulos de dívida de governos, como o estadunidense, são lastreados por sua capacidade de impor a cobrança de impostos à população. É o caso do governo estadunidense, cuja receita federal é rígida na cobrança de impostos e no controle da moeda. Embora o mercado possa aumentar o estímulo fiscal e a possibilidade de volta da inflação impulse o aumento da taxa, o FED (Banco Central Americano) consegue emitir essa taxa baixa para estimular a geração de empregos.

Porém, é preciso que tais estímulos não só causem uma melhoria momentânea do cenário econômico, mas que resultem no crescimento de produtividade do mercado americano. Enquanto isso, o investidor americano segue buscando alternativas mais rentáveis nesse cenário de depressão.

Para os investimentos no Brasil, a manutenção da taxa no patamar atual é favorável. Isso estimula investidores estrangeiros a buscarem países emergentes para obter maior retorno e, realizando reformas estruturantes e “arrumando a casa”, o Brasil pode se destacar entre eles. Porém, com o aumento das taxas, há o risco de um país emergente e, dessa forma, é mais vantajoso investir em ativos mais seguros como o título de dívida americano, desestabilizando o mercado financeiro brasileiro.

44

Entrevista



Alexandre Malfitani

CFO da Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

Entrevistadores:

Carlos Pedro Françoço [GNP]
David Guevara [PoliCC]
Giovana Vasques [PJ]
Thomas Vadas [PF]

Editor:

Felipe de Lucas Barbosa [PoliCC]

Alex Malfitani nos encanta com seu humor e sinceridade. É com um sorriso no rosto que ele conta sobre suas aventuras através da Poli, seu MBA e os desafios encontrados na Azul. E não faltaram desafios recentemente, mas Alex nos explica como a empresa se manteve nas alturas mesmo com as baixas da pandemia.

Liga Corporativa: Muito obrigado por ter aceitado a entrevista. É um prazer enorme tê-lo aqui. Pra começar, queremos pedir pra você se apresentar para os leitores. Quem você é e o que te trouxe aqui hoje no cargo de CFO da Azul?

Alex Malfitani: Quando eu penso em como foi o meu processo de decisão no Vestibular, eu vejo que não pesquisei tanto quanto eu deveria. Eu gostava de carros, então decidi fazer Engenharia Mecânica na Poli. Foi basicamente isso. Aí no terceiro ano de Poli fiz estágio de engenharia e percebi que não queria ser engenheiro. Gostava muito mais da parte de negócios e finanças. O ambiente executivo me atraía mais do que o ambiente de projetos e fabricação. Eu já estava no terceiro ano, e tinham muitos bancos e consultorias contratando engenheiros, então decidi ir até o fim. Como estava interessado no ambiente corporativo, eu estagiei na Andersen Consulting, que depois virou Accenture, e gostei bastante.

Mas na época vários amigos meus tinham ido para banco, e decidi que era a hora de testar todas as possibilidades pra descobrir o que eu queria. Acabei entrando no Indosuez,

um banco de investimento pequeno, arrojado e competitivo. Fiquei alguns anos naquele ambiente super dinâmico e puxado e adorei. Foi nessa fase pós-Poli de 5 anos no mercado financeiro que eu vi que finanças era realmente o universo que me agradava e a ferramenta que eu queria usar pelo resto da vida. Mas como eu tinha feito engenharia e trabalhava com finanças, eu me sentia uma fraude por não ter a mesma base acadêmica dos meus colegas. Então eu fui para os Estados Unidos e fiz um MBA em Kellogg, em Chicago. Gostei muito da cidade e queria ficar por lá, sabia também que queria trabalhar em finanças mas precisava definir uma indústria.

Usei um recurso muito valioso que é o time de aconselhamento profissional que as universidades americanas têm. Com a ajuda deles, decidi focar minha busca nos setores que mais me atraíam, que eram mídia, aviação e automotivo, que eu já conhecia. Comecei com mídia e fiz meu *summer job* entre o primeiro e segundo ano do MBA na Warner Brothers, em Los Angeles. Foi muito legal trabalhar na divisão de *home video*, visitar o estúdio onde filmavam séries como Friends e ER. Mas o trabalho era muito criativo e pouco analítico, justamente o que eu mais gostava, e não evoluiu para uma oferta.

No final recebi duas ofertas, uma da Booz Allen e outra para a United Airlines, que pagava 25% menos. E eu vi na United, com décadas de existência e se reinventando no auge da crise setorial causada pelo

estouro da bolha da internet e os ataques de 11 de setembro, muito mais valor como aprendizado que a diferença de salário entre as propostas. Fiz essa aposta, também pensando que ficaria 3 anos no setor, viajaria como um louco e depois iria para uma indústria mais tranquila. Acontece que o setor aéreo é viciante, e esses 3 anos já se tornaram 17 entre United e Azul.

Essa combinação de paixão pelo setor e um golpe de sorte me colocaram na Azul. Um ex-executivo da United com quem eu tinha trabalhado ficou sabendo dos projetos do David Neeleman para o Brasil e me conectou com ele. O David estava procurando gente pra ajudar a começar a empresa, que nem tinha nome da época. E aí, com a sorte de estar no lugar certo, na hora certa, eu entrei como co-fundador da Azul. E me sinto privilegiado. Consegui incluir meu DNA na empresa, testemunhei a venda da primeira passagem, o primeiro voo, vi

a Azul ir de um time de 6 pessoas até chegar a 14.000 pessoas.

Uma coisa que achamos interessante foram suas experiências diversas. Você falou de banco, consultoria, mídia e MBA. Nós queremos saber qual dessas foi um divisor de águas pro seu desenvolvimento.

No geral, é uma jornada de conhecimento. E quanto mais você puder se conhecer, melhor. Acho que a gente nunca para de se conhecer. Mesmo a pandemia foi um novo teste. No começo da pandemia, foi inevitável pensar “porque eu não troquei de setor antes de tudo isso?”. Mas depois das dificuldades e da percepção dos resultados você atribui novos valores e pesos às coisas, inclusive aos desafios.

Um ponto importante na minha formação foi admitir que não queria atuar como engenheiro. Às vezes você sente a obrigação de seguir a





carreira de engenharia por ter feito a faculdade, ou para agradar algum familiar, mas o importante é ser fiel a si mesmo. Eu espero que vocês, das novas gerações, sintam menos receio de tomar as próprias decisões. Quanto antes a gente conseguir falar “quem eu preciso agradar sou eu”, melhor. Você vai trabalhar décadas, e pra fazer isso animado, você precisa fazer algo que fale contigo.

Eu ainda não sei o que quero ser quando crescer. Eu tenho 48 anos, mas quero fazer isso por mais 20 ou 30 anos? Acho que não. A vida tem que ter diversidade.

O importante é introspecção, auto-conhecimento e experimentação. Eu passei um ano na Volkswagen só pra sentir como é e descobrir que não gostava, mas foi importante passar pela experiência. Quanto mais exposição você tiver a essas oportunidades, mais você aprende sobre o que tem apelo para você.

Você brinca que a melhor maneira de se tornar milionário é sendo bilionário e comprando uma empresa do setor aéreo. Muita gente, ainda mais dentro da Poli, não entende o que você quer dizer com isso. Você pode explicar?

Eu gosto do humor autodepreciativo. Eu acho que a gente tem que rir de si mesmo. E temos que ser honestos. O setor é disfuncional, quase bipolar. Muita gente perde dinheiro na aviação. Mas isso não quer dizer que é impossível ganhar dinheiro com aviação. Eu construí todo o meu patrimônio na aviação. O próprio fundador da Azul, o David Neeleman, criou quatro companhias aéreas bem-sucedidas e virou multimilionário. São as exceções que provam a regra. Se você monta um modelo de negócios sustentável, e você encontra uma oportunidade que faça sentido, não tem porque você não ter sucesso. Se fosse impossível ganhar dinheiro, ninguém tentaria.

Na verdade, a aviação não é muito diferente do resto do mundo corporativo. Se você olhar 50 anos atrás, muitas empresas que representavam grande parte do Dow Jones ou do S&P não existem mais, ou diminuíram de relevância. Há uma mortalidade natural nos negócios e isso também vale na aviação. As piadas são só um jeito de admitir que o setor não é fácil.

Em um setor tão competitivo, na sua visão, quais são as principais vantagens competitivas da Azul?

Eu divido nossas vantagens em dois grupos. De um lado a gente tem a experiência do cliente, na qual nós, modéstia à parte, fazemos muito bem. Por exemplo, fomos escolhidos a melhor companhia aérea do mundo pelos usuários do TripAdvisor, um prêmio altamente valorizado no setor de turismo e viagens. Mas outra parte é a geografia. O setor aéreo, assim como o varejo físico ou o imobiliário, tem muito do seu sucesso dependendo da geografia. Se você tem uma loja em um local sem demanda, você não lucra.

A mesma coisa existe na aviação. Hoje estamos sozinhos em 80% das nossas rotas, voando para quase 120 cidades, e com a concorrência voando para apenas 40 a 50. Então a gente estabeleceu a concorrência em rotas sustentáveis em lugares onde conseguimos lucrar. Mas esses mercados são pequenos demais para a entrada de competidores. Muitos desses só são viáveis para a gente, com clientes usando



uma rota só para se conectar a outras. Conseguimos criar uma malha viável autossustentável que demorou muito tempo e custou muito capital, mas que hoje gera retorno, sem muito risco de isso ter isso replicado ou roubado da nossa mão. Eu falo muito da experiência do cliente porque isso também é barreira de entrada. Se nós não oferecermos um ótimo serviço nas nossas rotas exclusivas, alguém pode querer entrar e crescer em cima da gente. Por isso que nós dedicamos tanto na experiência do cliente apesar de estarmos sozinhos em muitas rotas.

É bem interessante essa vantagem operacional. Levando isso em conta, acho que seria interessante ou-



**“Hoje estamos
sozinhos em 80%
das nossas rotas
[...]”**

vir como a pandemia impactou a Azul e quais foram as diferenciações que a Azul teve frente a pandemia comparada a outras companhias.

Eu vejo um paralelo a experiência da pandemia e a Poli, no seguinte sentido: tenho muito orgulho de ter feito Poli, mas não sei se faria de novo. Não foi fácil. Hoje em dia não tenho mais pesadelos que tenho prova e não estudei, ou faltou uma matéria para me formar, mas durante alguns anos eu tive. A pandemia é a mesma coisa. Não desejo passar por algo igual, mas foi extremamente valioso. Eu sou um executivo mais completo e preparado por ter passado por isso.

No começo da pandemia, nas primeiras semanas nas quais a gente foi de 1000 voos por dia para só 70, foi inevitável pensar que o mundo mudou e tudo que eu tinha assumido como premissa estava em questão. Havia gente questionando até se as pessoas iam voar de novo no futuro, e se as companhias aéreas iriam sobreviver. Logo a gente percebeu que sim, as pessoas ainda iam querer voar, então nos perguntamos se as pessoas iriam ainda querer voar nos nossos mercados. E como a resposta também foi sim, aí a gente se tranquilizou. Porque se as pessoas vão continuar a voar e vão voar nos nossos mercados, é natural que elas voem com a Azul. Nós já temos um posicionamento claro, uma marca conhecida, a capacidade operacional. Isso deu muita tranquilidade pra mim e para os executivos, assegurando que a empresa não ia morrer.

Olhando para o outro lado da pandemia nós víamos um negócio sustentável, então começamos a trabalhar em como suportar essa fase. Existe um oásis do outro lado do deserto, mas a gente precisou planejar a caminhada e garantir os suprimentos para não morrer durante a travessia.

A filosofia de gestão da crise foi muito do que chamamos capitalismo de *stakeholder*. Olhamos pra empresa tentando entender quem é o dono da Azul. Não é o acionista. Óbvio que ele é quem controla, mas tem muita gente que se beneficia da

nossa existência, incluindo acionistas minoritários, tripulantes, clientes, governo, fornecedores e outros parceiros. Como todos esses grupos têm algo a ganhar com a nossa existência, pedimos para todos eles fazerem algum sacrifício para ajudar a garantir nossa existência.

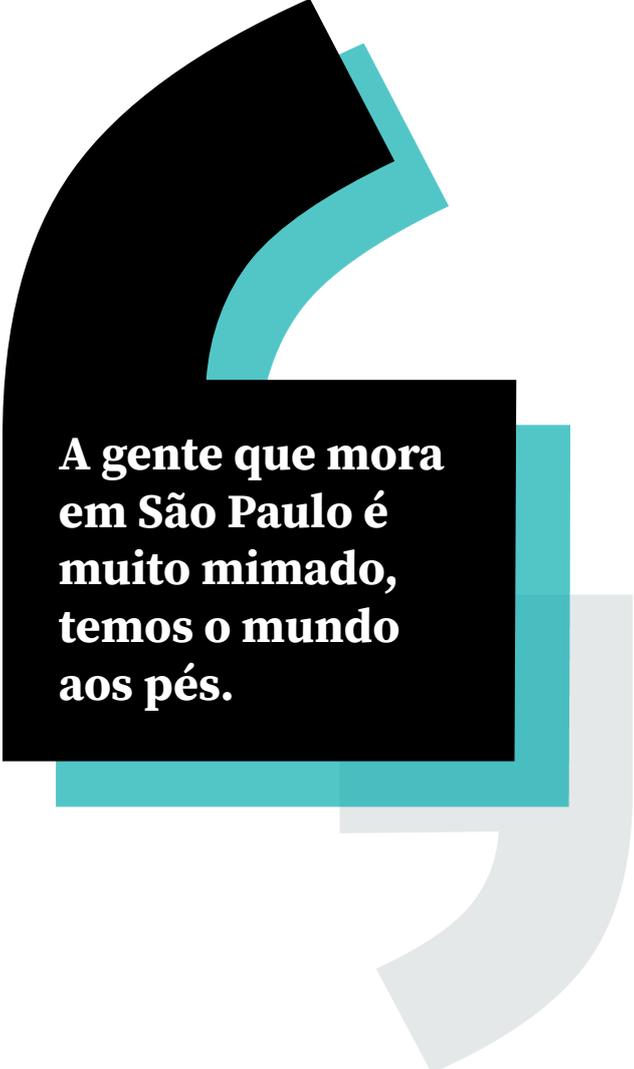
Quem tem mais a se beneficiar com a empresa é quem tem que estar mais disposto a sacrificar. Se a gente deixar de fazer uma rota, os clientes vão perder seu meio de transporte. Se deixarmos de existir, o governo deixa de ganhar 2 bilhões em impostos pagos pela Azul. Se a gente quebrar, os bancos perdem as dívidas que temos com eles e por aí vai. Então criamos essa filosofia de todos partirem a conta, assim todo mundo é beneficiado. E no final, explicando, sendo transparente e assegurando que ninguém iria pagar sozinho, ou desproporcionalmente, acabamos sendo muito elogiados pela lógica do nosso plano. Essa visão de capitalismo de *stakeholder* é o G do ESG, a governança. Eu cumpro com o que eu prometo focando no relacionamento de longo prazo. Se eu trabalhar de maneira aberta e colaborativa, eu ganho crédito com os envolvidos, e posso acessar esse crédito quando necessário. E hoje, que estamos na segunda onda da pandemia, nós estamos fazendo isso. Por outro lado, se eu prejudicar esses *stakeholders* vou dificultar as relações da Azul com eles e vou sair perdendo a longo prazo.

Aproveitando que você entrou no

assunto de ESG, nós queremos perguntar um pouco mais sobre o S da sigla, o aspecto social. Vimos várias notícias de como a Azul está sendo importante na pandemia, inclusive oferecendo transporte gratuito de vacina. Na sua opinião, qual é o papel das grandes empresas e como a Azul se coloca na questão de exercer um papel social?

Nós nos orgulhamos muito da nossa abrangência geográfica, porque sentimos na pele o que significa trazer transporte aéreo pra uma região. A gente que mora em São Paulo é muito mimado, temos o mundo aos pés. A gente demora 40 minutos para chegar no aeroporto e reclama. Mas tente se colocar no lugar de alguém que mora a quatro horas de um aeroporto. Em um país com as dimensões do Brasil, sem um sistema ferroviário decente, com tanta dependência de estradas, o setor aéreo tem um papel muito importante de conectar o Brasil.

Nós ficamos frustrados com o que chamamos de miopia Faria Lima. Claro que a Faria Lima é importante, enorme e rica, mas tem um mundo todo além dela. O Brasil não pode ser São Paulo, Rio e Brasília. Ele tem que ser também Campinas, Campo Grande, Mossoró. E tem dinheiro lá. Saiu uma reportagem recentemente mostrando o aumento de buscas online de itens de luxo no Centro-Oeste brasileiro. Onde tem uma concessionária de carro de luxo também tem que ter a Azul, porque lá tem poder aquisitivo e pessoas querendo viajar.



A gente que mora em São Paulo é muito mimado, temos o mundo aos pés.

O brasileiro voa muito pouco ainda, então a gente quer ver esse potencial se materializar. Quando começamos a Azul, o brasileiro voava 0,3 vezes por ano. Agora já é 0,5, quase o dobro. Só que o mexicano voa 0,8 vezes, o chileno voa 1,2, o colombiano voa 1. Isso são voos domésticos. Países de dimensões bem menores voam muito mais que o Brasil, então a gente vê um potencial enorme pro Brasil crescer.

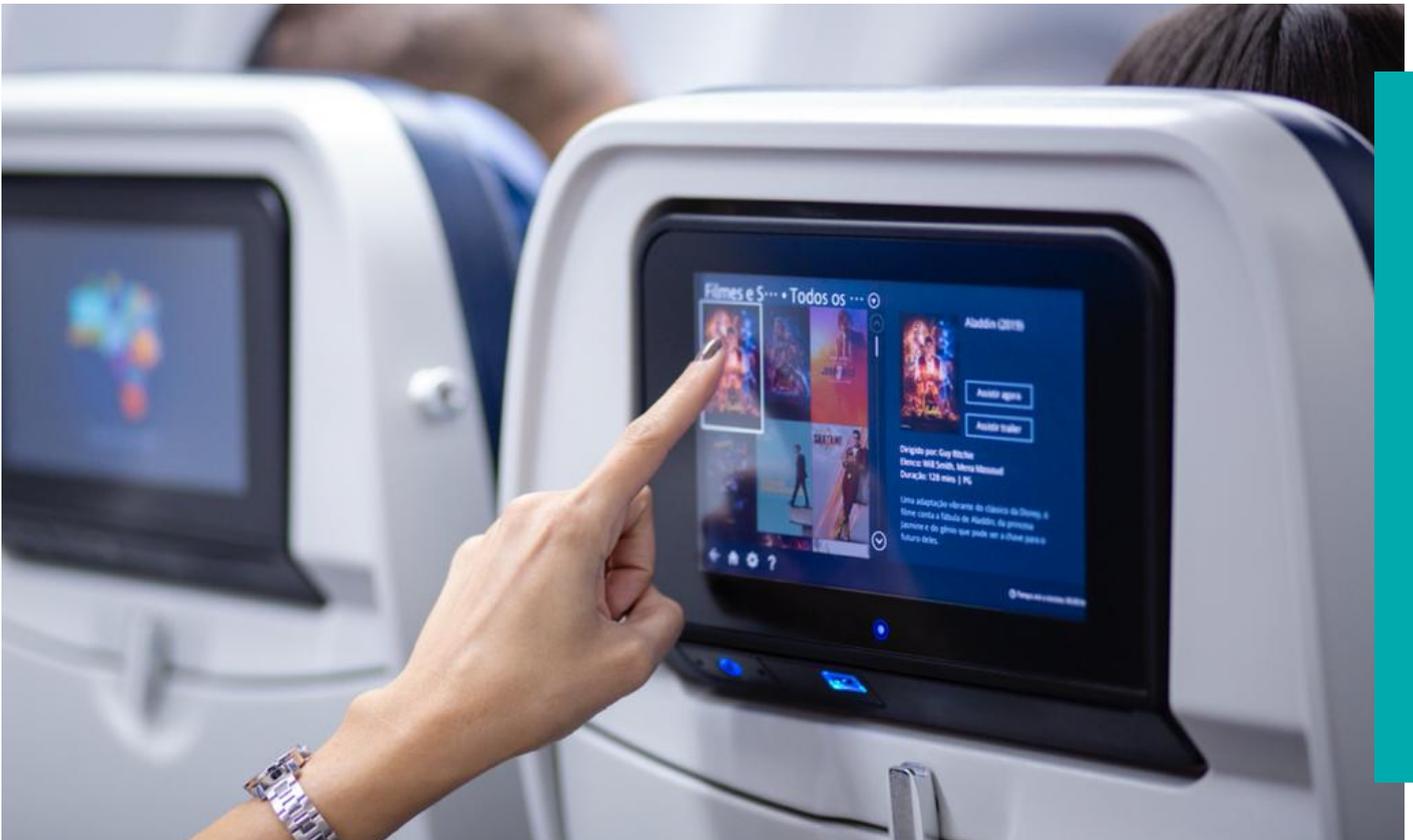
Tudo isso é atividade econômica sendo incentivada. O transporte aéreo influencia na geração de emprego, desenvolvimento de novas empresas e acesso a novos clientes. A gente acredita muito na vocação

de estímulo à atividade econômica que nosso modelo de negócio pode trazer pro Brasil

E olhando pra segunda parte do social, nós temos várias ações e iniciativas para retribuir diretamente pra sociedade. Uma recente que lançamos é a Associação Voar, que visa dar os recursos para treinar qualquer pessoa com aptidão e vocação para ser piloto, mecânico ou comissário. Tem gente que sai do emprego de *call center* ganhando entre 1.500 e 2.000 reais por mês para virar piloto e ganhar 10 mil, e ao longo da carreira chegar a 40 mil. Só que virar piloto custa 150 mil. E não tem uma faculdade pública pra isso. Se alguém tem talento e vontade, é o nosso sonho que não sejam dificuldades financeiras que o impeçam de ser piloto.

Voltando um pouco, a gente estava falando sobre a malha aérea da Azul e como ela está em lugares onde outros *players* nem sonham em ir. Só que com toda a questão da pandemia e *home office*, com certeza as viagens executivas diminuíram muito. Nós queremos saber como vocês estão se adaptando pra lidar com isso, uma vez que isso é uma tendência que veio pra ficar e que reduz um percentual considerável da receita da Azul.

Tem companhia aérea que acredita que o corporativo vai voltar 100%, mas nós preferimos nos preparar para o pior e torcer pelo melhor. Em algum momento desse ano vamos estar operando 100% da nos-



sa capacidade, mas assumimos que a demanda corporativa não vai ter voltado. Como a tarifa média corporativa é mais alta que a de lazer, esse é um cenário pessimista. Se eu estiver errado e a corporativa voltar mais forte, vou ficar feliz.

Mas isso é uma mudança que a gente já esperava lá atrás. Quando começamos a Azul, o mercado era 65% corporativo e 35% lazer. Em mercados mais maduros, essa divisão é o contrário, 30% corporativo e 70% lazer. Então essa materialização do potencial da aviação no Brasil, que eu falei de sair de 0,5 voo por ano para 1,2 por ano, inevitavelmente passa pelo aumento do lazer. Achávamos que 10 anos depois da fundação da Azul o mercado estaria mais 50/50, mas erramos. O mercado de lazer dobrou de tamanho, só que o mercado corporativo também. Então os pesos relativos ficaram iguais, mas o

aumento do lazer vai acontecer. Vai ser por outros caminhos ou fatores do que a gente imaginava, como a própria pandemia. Mas é algo que já estávamos esperando.

E aqui entra a parte de dinâmica econômica e alavancagem operacional. Porque uma vantagem econômica da aviação é o fato que tem uma diferença muito grande entre o custo médio e o custo marginal nesse setor. Custa, em média, 300 reais para eu colocar um assento para voar, mas o custo marginal de encher um assento que está vazio é 15 reais. Uma coisa que isso possibilita, e a Azul é especialmente boa nisso, é a dinâmica de ter uma pessoa pagando 1000 reais e outra pagando 100 reais sentando do lado dela. Parece injusto, mas não é. Clientes diferentes possuem diferentes sensibilidades a preço, e segmentando tarifas eu maximizo o benefício para

todos. Vamos dizer que ao invés de cobrar tarifas diferentes, eu cobrasse 500 de todo mundo. O cliente que só pode pagar 100 não viajaria. E a cliente de 1000 reais também estaria insatisfeita, porque cobrando 500 de todos eu não poderia voar para 120 destinos, eu só voaria para 40. E essa cliente prefere pagar 1000 e ter acesso a 120 destinos do que pagar menos e ter menos escolhas.

E para estimular as viagens, principalmente a lazer, eu não preciso cobrar 1000 de todo mundo, eu preciso trazer mais gente de 100 reais, 50 reais, 20 reais. Isso aumenta nossa rentabilidade. Então eu não preciso que o corporativo continue sendo 2/3 do mercado para ser rentável.

Nós queremos voltar naquele ponto do começo, no qual você estava falando da sua carreira, quando você saiu do mercado financeiro pra ir pra indústria. Essa mudança do mercado financeiro para a indústria é algo que os engenheiros tem muito no radar. Então queremos saber como foi essa mudança pra você e o que você ganhou com isso.

Eu tenho um viés de achar que a matemática e as finanças acabam sendo uma maneira muito útil de tomar decisões. Minha esposa inclusive fala que eu faço conta demais e por isso não me divirto. Essas ferramentas estão longe de serem perfeitas, mas é a melhor maneira que eu conheço de tomar decisões. Acabei criando uma afi-

nidade em quantificar fatores para ajudar a acertar.

Uma maneira de perceber o que eu gostava foi pelo que eu mais gostava de ler nos jornais e também quais aulas da Poli mais me interessavam. Eu ia nas aulas de Resistência dos Materiais ou Mecânica dos Fluidos e era um sacrifício pra mim. Eu tinha colegas muito animados com isso, mas eu gostava mesmo de economia e finanças. Então acho que o importante é seguir naquilo que toca no seu âmago.

Pra quem está de fora é muito fácil relacionar a aviação só aos pilotos e comissários. Mas a agente sabe que tem muita gente envolvida fazendo a Azul funcionar, você inclusive. Então a gente queria saber quais são as oportunidades de carreiras que existem dentro da azul.

Realmente, tem a parte operacional, pra aqueles que gostam de estar no voo ou no aeroporto, mas precisa gostar. Dizem que piloto tem o escritório mais bonito do mundo, mas eles brincam que a profissão é 99% de tédio e 1% de pânico. Essa é a vida de um piloto, não é pra todo mundo. O pessoal de aeroporto, em geral, é movido a adrenalina. Um dia tranquilo, sem contingência, que é quando tem aeroporto fechado ou voo cancelado, faz eles sentirem que não estão agregando nada. Só quando tem problemas a serem resolvidos eles se sentem empolgados.

Claro que temos todas as áreas clássicas de uma corporação normal: financeiro, contábil, marketing, jurídico, estratégia, tecnologia, etc. E eu acho as áreas mais analíticas e estratégicas especialmente fascinantes. Eu gosto de comparar a área de precificação, por exemplo, com o mercado financeiro. No fundo temos um estoque de assentos para vender e, como um *trader*, a gente precisa pensar quantos assentos vender em cada faixa de preço; quantos vamos vender a tarifas baixas com antecedência e quantos vamos guardar para a demanda de última hora que aceita tarifas mais altas. Tem muita tática pra pilotar a venda do estoque e maximizar a receita. Como fazer isso? Ferramentas analíticas, modelagem, automação e estamos até brincando com inteligência artificial. Essa nossa área tem um potencial enorme de desenvolvimento e automação.

Tem uma parte super empolgante de frota. Houve uma revolução tecnológica nos motores com menor pegada de carbono e então estamos trocando toda a nossa frota. Só para visualizar, no mesmo trecho Campinas-Recife, um Embraer de nova geração tem 136 lugares e queima 20% a menos de combustível que o modelo antigo, que tem 118 lugares. Eu gasto menos e tenho mais assentos para vender. Tem uma área toda de engenharia trabalhando para rapidamente incorporar esses modelos na nossa operação.

Além disso, temos agora um projeto



**Ninguém quer
depender do chefe
pra visitar a
família nas férias.**

acerca de compra de passagens. Para comprar uma passagem hoje em dia você ainda precisa de um cartão de crédito, e com limite para aprovar a compra toda, coisa que muitos brasileiros não têm. A gente até vende passagem de 10 parcelas de 30 reais, mas os clientes não podem comprar parcelado no nosso site sem um cartão de crédito. Então muitas pessoas compram a passagem no cartão do patrão ou do chefe. Isso é um anacronismo. Ninguém quer depender do chefe pra visitar a família nas férias. Então temos esse projeto enorme de tecnologia em meios de pagamentos, com a chegada de tecnologias como o Pix, para potencializar o mercado brasileiro e aumentar o acesso ao transporte aéreo.

Poli Business Review
segunda edição
2021

créditos de imagem

A jornada de criação e difusão de produtos no mercado contemporâneo

Foto de Leon via Unsplash

Foto de Glenn Carstens-Peters via Unsplash

As catálises do aprofundamento financeiro no Brasil

Foto de Anna Nekrashevich via Pexels

Foto de cottonbro via Pexels

O futuro da relação entre montadoras e concessionárias

Foto de Evgeny Tchebotarev via Unsplash

Foto de Spencer Davis via Unsplash

Novos tempos para o varejo

Foto de Arturo Rey via Unsplash

Foto de Antonio Sokic via Pexels

Foto de Ksenia Chernaya via Pexels

Foto de Maria Orlova via Pexels

A hora e a vez do setor de construção civil popular

Foto de Agência Brasil

Reforma tributária e o impacto nas empresas

Foto por simonmayer via Getty Images

Foto por Ibrahim Rifath via Unsplash

Blockchain e criptoativos

Ícone por: Freepik

American Rescue Plan: tratamento estratégico ou analgésico?

Foto por Paul-Alain Hunt via Unsplash

capa e miolo

Source Serif Pro

Source Sans Pro

diagramação

Luiza Yoshimura

editoração

Carlos Pedro Françoso

Felipe de Lucas Barbosa

Giovana Vasques

Thomas Vadas