

# Especial

## Rumos da economia

# O FUTURO PÓS-PANDEMIA

O mundo vai emergir reconfigurado quando controlar a covid-19. Novas formas de viver, produzir, negociar e consumir já começam a se estabelecer. Os próximos anos devem ser marcados por mudanças cada vez mais rápidas e radicais, impulsionadas pelas crises sanitária, econômica e ambiental e ancoradas no desenvolvimento tecnológico. O horizonte que se desenha é tema deste caderno especial do Valor, que marca seu 21º aniversário.



### CARREIRA

Potencial de contribuição para projetos será mais importante que o cargo **F4**

### EDUCAÇÃO

Aprendizado estará em diferentes momentos e espaços da vida dos alunos **F6**

### TECNOLOGIA

Inteligência artificial é base para a recuperação dos negócios **F10**

### MERCADO

As queridinhas dos investidores são tecnológicas e verdes **F16**

### FILANTROPIA

Chegou o momento de abrir mão de privilégios para reduzir a desigualdade? **F24**

### AMBIENTE

Compromisso com ações para enfrentar a crise climática moldam a geopolítica **F26**

# Especial Rumos da economia

**Turismo** Destinos nacionais ligados à natureza e locação de casas para férias serão mais procurados

## Lazer e negócios vão embarcar na mesma viagem

**Cibelle Bouças**  
De Belo Horizonte

O mercado de turismo vai retomar, até 2024, o nível de vendas que registrava antes do início da pandemia. Mas, o perfil das viagens sofrerá mudanças. Na visão de empresários do setor, o turismo de lazer nacional ganhará mais importância em detrimento do lazer internacional e os destinos de natureza serão mais cobiçados. As viagens de negócios vão mesclar mais momentos de lazer, tendência conhecida como 'bleisure' (união dos termos em inglês business e leisure, negócios e lazer).

A locação de residências e de veículos para viagens com a família também terão maior relevância nesse novo cenário. Empresários são ainda unânimes em dizer que os cuidados com a desinfecção de ambientes, reforçados durante a pandemia, permanecerão como padrão de higienização no pós-pandemia.

Nas operadoras de turismo, a relação entre operação digital e atendimento em lojas físicas será mais equilibrada. "A tendência é ter um híbrido de físico e digital. As empresas puramente on-line vão perder espaço para as empresas híbridas. Nada supera o contato humano", afirma Roberto Haro Nedelciu, presidente da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa).

Ele acrescenta que as empresas com operação mista atenderam melhor os clientes que tiveram as viagens canceladas na pandemia e estão em situação financeira um pouco melhor que suas rivais puramente digitais ou físicas.

Em 2020, as operadoras de turismo do Brasil registraram queda de 73% no faturamento, para R\$4 bilhões. A Braztoa espera para este ano um desempenho de vendas similar ao do ano passa-

do, com retomada dos níveis de 2019 entre 2023 e 2025, dependendo da velocidade com que o Brasil controlará a pandemia.

Nedelciu também diz que cresce a busca por destinos de natureza, como Pantanal, Amazônia, Chapada dos Veadeiros, Jalapão e Serra Gaúcha. As praias do Nordeste se mantêm na lista dos destinos mais buscados, antes, durante e após a pandemia.

A CVC Corp, maior grupo de turismo da América do Sul, acrescenta a esse cenário a consolidação do turismo 'bleisure' e o aluguel de casas para temporadas. "As empresas estão partindo para o modelo híbrido de trabalho no escritório e remoto. Nesse cenário, as viagens que misturam trabalho e lazer vão crescer", diz Leonel Andrade, presidente da CVC. Ele relata que avança a procura por aluguel de casas para temporada. "Hoje o profissional aluga uma casa e trabalha remotamente, enquanto a família aproveita as férias", diz.

A CVC reportou em 2020 uma queda de 66,9% nas reservas confirmadas na operação brasileira, resultado acima da média do mercado. Andrade estima uma retomada mais forte do turismo já a partir de outubro deste ano.

O Grupo **Arbaitman**, que reúne as empresas **Maringá Turismo**, **Central Eventos** e **Lemontech**, estima que no cenário pós-pandemia as viagens serão mais longas. "Haverá um aumento no número de dias que a pessoa viaja, para aproveitar melhor os eventos, a gastronomia, os passeios", afirma **Marcos Arbaitman**, presidente do grupo.

Já o segmento de viagens de negócios, que representava 60% do setor de turismo antes da pandemia, será menor, de acordo com a Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (Abracorp). "Considerando o que vemos na Ásia, onde a pandemia está

mais controlada, quando a situação se normalizar no Brasil o mercado de viagens de negócios vai ser de 20% a 30% menor em relação a 2019", estima Gervasio Tanabe, presidente executivo da entidade.

O segmento de viagens de negócios encolheu 67,4% em 2020, com receita de R\$ 3,7 bilhões. Tanabe diz que o mercado de eventos de empresas deve seguir reduzido após a pandemia, substituído pelos eventos on-line. E grandes eventos como congressos e feiras tenderão a ser híbridos, com transmissão ao vivo pela internet.

Entre os segmentos do turismo, a hotelaria é uma das mais afetadas. Hoje, a média de ocupação de quartos está entre 8% e 10%, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih Nacional). Manoel Linhares, presidente da entidade, diz que a retomada será lenta e gradual.

A Accor, maior rede no país, com 320 hotéis, vê uma normalização no turismo de lazer em 2022 ou 2023. Já o turismo de negócios só volta ao normal em 2024 e, mesmo assim, será um mercado 10% menor do que era antes da pandemia, estima Thomas Dubaere, CEO Accor América do Sul.

"A pandemia deixou vazios os salões de eventos. A primeira mudança foi transformar esses espaços em ambientes de coworking, ou trabalho compartilhado. O investimento em áreas de coworking é uma tendência que sobreviverá à pandemia", afirma Dubaere. A Accor já transformou espaços para oferecer o coworking em cem dos 394 hotéis que possui na América do Sul.

A Atlantica Hotels, segunda maior operadora no país, com 134 hotéis, também vê como tendências a conversão de quartos de hotel em escritório para uso durante o dia e novos formatos de hospedagem, para competir



Thomas Dubaere, da Accor: salões de eventos transformados em ambientes de coworking são tendência

com aluguéis de curto prazo de residências. "Vemos também uma ampliação no prazo de estadia, graças ao home office", afirma Eduardo Giestas, CEO da Atlantica Hotels.

A Movida, terceira maior locadora de veículos, confirma a tendência. Jarrys, diretor executivo comercial e de marketing da Movida, diz que o tempo médio de aluguel de carros subiu de 3 a 4 dias para 7 a 8 dias no último ano. "Antes da pandemia, o viajante fazia o trajeto de avião e alugava o carro no destino. Agora ele aluga o carro para fazer toda a viagem. Para nós é positivo", afirma Jarrys. No turismo de lazer, ele vê aumento de famílias substituindo viagens de avião e ônibus pelo aluguel de carro, para evitar o risco de conta-

minação. Os destinos ficam a até 500 km do local de partida.

Elvio Lupo, diretor executivo de aluguel de carros da Localiza, maior locadora do país, acrescenta a esse cenário a expansão dos negócios de assinatura de veículos, com demanda de empresas que decidiram terceirizar a frota usada para viagens de seus funcionários. Outra tendência é a digitalização dos processos de aluguel, retirada e devolução dos veículos, para reduzir os contatos do cliente com funcionários das agências.

O setor aéreo também espera um cenário de viagens mais longas, mesclando negócios e lazer, no pós-pandemia. "Haverá uma queda na viagem pura de negócios e um crescimento das viagens que combinam negócios e lazer", afir-

ma Eduardo Sanovicz, presidente da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abear).

John Rodgerson, presidente da Azul, estima que haverá menos demanda por viagens de bate e volta para trajetos curtos e mais demanda para destinos mais distantes de São Paulo e do Rio de Janeiro, como Estados do Centro-Oeste e do Norte.

A Abear estima que o setor normaliza a oferta de voos no mercado doméstico já no fim deste ano. Já os voos internacionais só voltam ao nível pré-pandemia em 2024. "Vamos ter que desenvolver um programa de relações públicas e ações diplomáticas para reverter o desgaste de imagem que o Brasil sofre hoje", afirmou Sanovicz.

## Arte vai se manifestar entre o presencial e o virtual

**João Luiz Rosa**  
De São Paulo

No fim de abril, ao subir ao palco para receber o Oscar de melhor filme, a atriz Frances McDormand — que além de protagonista, foi coprodutora do vencedor "Nomadland" — fez um apelo que resume a ansiedade do setor cinematográfico diante da pandemia. "Por favor, assista ao nosso filme na maior tela possível, e um dia, muito em breve, leve todos que você conhece a uma sala de exibição, ombro a ombro naquele espaço escuro, e assista a todos os filmes que estão representados esta noite." Foi um chamado que qualquer segmento artístico certamente endossaria.

A economia criativa foi uma das primeiras a ser impactadas pela covid-19 e, segundo especialistas, provavelmente será a última a se recuperar completamente. Mas como as histórias de transformação frequentemente retratadas em filmes e peças, a adversidade pode ser o gatilho para uma mudança necessária, se os personagens souberem aproveitar a oportunidade.

Pesquisa feita pelo Instituto Itaú Cultural e o Datafolha em setembro do ano passado mostra que dois terços dos brasileiros (66%) pretendem voltar às atividades culturais depois da pandemia. É mais que os 52% que disseram ter participado de alguma atividade nos 12 meses anteriores, o que inclui um período que antecedeu o surto. O interesse é maior entre jovens (74% dos entrevistados entre 25 e 34 anos planejam voltar à vida cultural), solteiros (70%) e sem filhos (73%). Mais da metade do grupo (54%)

se sente seguro em retomar as práticas culturais, principalmente se ocorrerem em lugares abertos (84%). Interesse não falta.

"A demanda por atividades culturais é imensa. A curva de recuperação será mais longa, mas terá crescimento em V", afirma Eduardo Saron, diretor do Itaú Cultural. Historicamente, não é a primeira vez que isso ocorre. "O Carnaval pós-gripe espanhola [1918-1920] foi um apogeu", diz ele.

Com o aumento dos problemas de depressão e ansiedade legados pela pandemia, caberá à cultura o papel de restabelecer a sensação de acolhimento e gerar otimismo, afirma Saron. "É a arte como ato de sanidade."

### A indústria de entretenimento terá de fazer uma reflexão profunda sobre seu modelo de organização

Para aproveitar esse momento, porém, a indústria de entretenimento terá de fazer uma reflexão profunda sobre seu modelo de organização econômica, dizem especialistas. "É preciso reconsiderar o setor da perspectiva da produção e do diálogo com a sociedade", afirma Gisele Jordão, coordenadora do curso de cinema e audiovisual da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo, e produtora cultural há mais de 30 anos.

A cadeia produtiva do setor artístico obedece a regras de curto prazo, explica a professora. Praticamente, cada projeto é um em-

preendimento novo, que começa do zero. Nessas condições, interrupções abruptas e prolongadas podem ser fatais. Um exemplo é o Cirque du Soleil, cita Gisele. Em junho de 2020, a companhia canadense, que renovou a linguagem circense, entrou com pedido de recuperação judicial para evitar falência. "Não aumentaram nem três meses [depois de a OMS declarar a pandemia]". A empresa acabou comprada por um grupo de credores liderado pelo Catalyst Capital Group, de private equity.

No Brasil, afirma Gisele, falta à maioria dos agentes culturais, incluindo produtores e artistas, uma característica determinante à sobrevivência nesse ambiente. "Eles são muito versados na arte que produzem, mas não em gestão macroeconômica. Falta formação nessa área", diz ela.

Segundo dados do Panorama Setorial da Cultura Brasileira, estudo de uma professora coordena há mais de uma década, cerca de 70% dos produtores brasileiros não vivem dessa atividade. Por isso, diz ela, não investem suficientemente em qualificação. Com a crise, no entanto, essa formação será essencial para estabelecer uma visão mais abrangente do setor cultural e superar as dificuldades, afirma Gisele. "Olhar a cultura como algo que se encerra em si mesma é um erro econômico muito grave."

Arte e cultura precisam ser entendidos pelo governo e a sociedade como ato de desenvolvimento econômico, ressalta Saron, do Itaú Cultural. Ele cita estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), segundo o qual cada real captado sob a Lei Rouanet [de incentivo à cultura

por meio de renúncia fiscal] gera, em média, R\$ 1,59 para a economia, um retorno de 59%.

Empresas de shopping center, por exemplo, já entenderam esse mecanismo e tratam o entretenimento como forma importante de atrair clientes e fomentar o movimento em outras atividades, como lojas, restaurantes, academias e salões de beleza.

"Há muitos anos não vemos os shoppings como 'templos das compras'", diz Vander Giordano, vice-presidente institucional da Multiplan. A companhia administra 18 empreendimentos em dez cidades — todos têm cinemas e vários contam com teatros, como o Shopping Vila Olímpia, em São Paulo, com 800 lugares.

No Rio, a companhia rebateizou com seu nome o Teatro Multiplan, no VillageMall, e assumiu a operação do espaço, que tem mil lugares. O ParkJacarepaguá, 20º empreendimento a ser lançado pelo grupo, contará com uma arena de patinação no gelo, a primeira de caráter permanente em um shopping da cidade. "A companhia está sempre atenta aos desejos dos clientes e movimentos do mercado. Por isso investimos em diferentes atrações", afirma Giordano.

A pandemia correu a venda de ingressos e afetou outras fontes de financiamento cultural, como doações privadas e repasses governamentais. No Museu de Arte de São Paulo (Masp), a média de público caiu 55% entre o primeiro fechamento das portas, em março do ano passado, e o início de março deste ano. A instituição, que em média funciona 308 dias por ano, abriu durante 68 dias apenas.

"A bilheteria é uma importante fonte de receita para o Masp e sofreu uma redução acentuada, proporcional à queda do público, sem a possibilidade de substituição por outras receitas", diz Marcelo Ribeiro, diretor financeiro e de operações do museu. "Felizmente, contamos com outras fontes de recursos, com desatras para patrocinadores e doações de pessoas físicas."

### Olhar a cultura como algo que se encerra em si mesma é um erro econômico muito grave

O Masp utiliza leis de incentivo à cultura, mas não recebe recursos públicos. Nenhuma exposição foi cancelada, mas o museu precisou ajustar a programação, organizada a cada ano em torno de temas diferentes, com eixos planejados até 2026. O tema "Histórias indígenas" foi prorrogado para 2023, deixando 2021 e 2022 dedicados às "Histórias brasileiras", diz Tomás Toledo, curador-chefe.

Uma das tendências mais fortes, concordam os profissionais da área, será o "híbridismo" — a mistura entre virtual e presencial. O Masp adaptou ao ambiente digital todo seu calendário de palestras, seminários e projetos, incluindo o Osesp Masp, de concertos da Sinfônica de São Paulo, e a Semana Paulista de Dança. No Instagram, o perfil da instituição tornou-se o maior de um museu da América Latina. O público dos cursos aumentou. Em 2020, pela primeira

vez, o Masp realizou cursos 100% on-line. Dos 37 cursos feitos, 30 foram no formato digital. A iniciativa atraiu mais de 2,2 mil alunos.

No Sesc São Paulo, mais de 600 apresentações foram feitas no meio on-line. "A tecnologia já estava à disposição, mas não a usávamos com a mesma relevância e assiduidade. O uso era complementar e esporádico. A pandemia trouxe o aspecto da exclusividade [digital]", diz Danilo Miranda, diretor do Sesc-SP.

Em abril do ano passado, a instituição lançou uma plataforma própria de conteúdo, o Sesc Digital, com áudios, vídeos e publicações. Só a programação do Cine-Sesc contou com a exibição de 500 filmes, entre longas e curtas-metragens. Também foi criado o #Em Casa com o Sesc, com transmissões ao vivo de espetáculos de teatro, dança e apresentações para o público infantil. Em 12 meses, até abril, o número de visualizações somou 16,35 milhões. "Tivemos de inventar um caminho virtual totalmente novo", afirma Miranda.

O Sesc-SP tem 8 mil funcionários e 44 unidades em funcionamento. Outras instalações estão em construção. Os recursos vêm de contribuições sobre a folha de pagamento das empresas de comércio. Com a crise, esse fluxo foi afetado. A estimativa é de que, em dois anos desde o início da pandemia, a redução fique entre 15% e 20%, descontada a inflação.

Apesar das incertezas e da migração digital, a retomada dos eventos presenciais será vital para o setor, afirma o diretor do Sesc-SP. "Para quem lida com o coletivo, juntar gente é cumprir a missão."