

GESTÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE

A SUA MULTIVERSIDADE



PUCPR
GRUPO MARISTA

SUMÁRIO

COMO AS EMPRESAS PODEM RESPONDER À CRISE NOS NEGÓCIOS GERADA PELA COVID-19?	03
GESTÃO FINANCEIRA	05
GESTÃO DE PESSOAS	09
SUPRIMENTOS E OPERAÇÕES	12
CLIENTES E MARKETING	13
ESCOLA DE NEGÓCIOS PUCPR	16
REFERÊNCIAS	17



COMO AS EMPRESAS PODEM RESPONDER À CRISE NOS NEGÓCIOS GERADA PELA COVID-19?

Uma nova e desconhecida realidade econômica surge com a Covid-19 se espalhando pelo mundo. Como as economias são conectadas globalmente, ocorre um efeito dominó à medida em que a doença chega em determinados países e afeta suas economias.

Ainda que os efeitos sejam desconhecidos, as grandes empresas, pequenos empresários, autônomos e MEI's (Microempreendedores Individuais) veem a crise atingir seus negócios de maneira imediata.

A ESCOLA DE NEGÓCIOS DA PUCPR ELENCOU E RESPONDEU QUESTIONAMENTOS IMPORTANTES PARA NORTEAR OS EMPREENDEDORES A ENFRENTAR A CRISE.

É necessário pensar nas frentes de atuação essenciais para a sustentação do negócio baseando-se em três fases essenciais:

SUSTENTAR



Realizar planejamento e ações para não deixar que a operação da sua empresa pare completamente.

INOVAR



Buscar na crise um novo olhar para o seu negócio, absorvendo aprendizados e oportunidades de inovação que o momento exige. É hora de experimentar novos negócios, serviços e formas de trabalhar, que poderão servir para o pós-crise.

RETOMAR



Promover planejamento para a retomada das atividades. Tudo indica que encontraremos um mundo diferente ao sairmos desse momento, portanto, não esqueça de refletir sobre como o seu negócio e a sociedade como um todo se comportarão no mundo pós-crise.

A PARTIR DA COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DESTAS FASES, É FUNDAMENTAL DESDOBRAR AÇÕES ESPECÍFICAS DE ENFRENTAMENTO, PARTINDO DOS SEGUINTE COMPONENTES:

• **GESTÃO FINANCEIRA.**

• **GESTÃO DE PESSOAS.**

• **SUPRIMENTOS E OPERAÇÕES.**

• **CLIENTES E MARKETING.**



GESTÃO FINANCEIRA



SUSTENTAR

O que é prioritário neste momento?

Gerar caixa. Controlar ou cortar custos é extremamente eficaz em momentos de crise. Analise o que não é essencial para a sua empresa e reduza esses gastos.

Como equilibrar as finanças da empresa?

Neste momento é preciso priorizar a gestão do seu capital de giro. Reveja seu fluxo de caixa para os próximos meses e estude os custos fixos e variáveis da empresa e quanto capital é necessário para o negócio funcionar sem receita nos próximos meses, por exemplo. Busque o aumento de capital e refinanciamento de dívidas, venda de

ativos com baixa performance, busque resoluções de disputas contratuais, venda seu estoque (dê desconto) e faça caixa. Se você possui estoque, procure girar rápido, pois é melhor vender à vista e com desconto do que manter o estoque e ficar insolvente frente aos credores. Cuide para que o desconto não comprometa sua margem mínima. É necessário vender acima do custo variável ao menos.

Como pagar minhas contas com o faturamento insuficiente?

Avalie a possibilidade de utilizar os benefícios e incentivos temporários oferecidos pelo Governo. Se o seu negócio não tem capital reserva para enfrentar esses meses de baixa, ou mesmo nenhum faturamento, prorrogar o pagamento de impostos e adiar o pagamento de dívidas com bancos pode ser uma alternativa. Algumas instituições financeiras privadas e mesmo grandes fornecedores em alguns ramos têm prorrogado prazos de pagamento sem cobrança de juros, portanto, procure negociar. O site do Governo Federal disponibiliza todos os detalhes das medidas e benefícios liberados para auxiliar grandes e pequenos negócios. **Clique aqui para mais informações.**

Preciso entrar em contato com meu banco neste momento?

Sim. Os maiores bancos do país anunciaram que atenderão pedidos de prorrogação, por 60 dias, dos vencimentos de dívidas e empréstimos de micro e pequenas empresas para os contratos vigentes em dia, com a manutenção da mesma taxa contratada inicialmente. O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) anunciou que destinará R\$ 5 bilhões em crédito para linhas destinadas a micro, pequenas e médias empresas. Entre as ações, está a ampliação da linha BNDES Crédito Pequenas Empresas com a expansão da oferta de capital para empresas com faturamento anual até R\$ 300 milhões. Os empréstimos terão carência de até 24 meses e prazo total de pagamento de 60 meses. Na página do BNDES é possível encontrar todas as condições e passo a passo para solicitar o benefício, entre outras alternativas de negociação. **Clique aqui para acessar.**

Quais as medidas que devo tomar em relação ao pagamento do Simples Nacional e FGTS?

O governo prorrogou o prazo para pagamento dos tributos federais

no âmbito do Simples Nacional por 6 meses. A medida se aplica também aos Microempreendedores Individuais (MEI's). Os tributos estaduais e municipais (ICMS e ISS) do Simples foram prorrogados por 90 dias. Já as contribuições obrigatórias das empresas ao Sistema S serão reduzidas pela metade por 3 meses. Essa medida permite também que as empresas adiem e parcelem o pagamento do Simples Nacional e o depósito do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) dos trabalhadores. Demais tributos e obrigações como GPS e INSS devem continuar sendo pagos normalmente em seus vencimentos. A medida foi regulamentada através da **Resolução 152** e da **Resolução 154**.

Existe algum benefício que me auxilie com o pagamento de salários dos meus funcionários?

As pequenas e médias empresas terão à disposição uma linha de crédito emergencial para financiar o salário dos trabalhadores pelo período de dois meses. O benefício estará disponível para empresas com faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 10 milhões por ano e o recurso será exclusivo para folha de pagamento. A regra diz que o empregador poderá financiar, no máximo, dois salários mínimos por trabalhador por dois meses. A empresa terá 6 meses de carência e 36 meses para pagar o empréstimo, com juros de 3,75% ao ano. As empresas interessadas terão que ser submetidas à análise de crédito das instituições financeiras e aquelas que estiverem com dívida previdenciária não terão acesso a essa linha de crédito. O Programa Emergencial foi regulamentado por meio da **Medida Provisória 944**. Para saber como ter acesso às condições da Caixa Econômica Federal, **acesse a página aqui**.

Como proceder com os planos de novos investimentos e orçamento de curso prazo já definidos antes da Covid-19?

Em momento de crise é muito importante revisar o planejamento futuro. O foco no momento é o presente e sua complexidade. Não significa que devemos abandonar os objetivos traçados, mas é importante reavaliar ou projetar para mais adiante novos investimentos nesse novo cenário. Quanto aos orçamentos de curto prazo, referente a 2020, são necessárias revisões imediatas, para adequar à nova realidade. O mais importante é continuar fazendo o orçamento. Ele nos dá foco, limitando gastos na operação e nas finanças.

Está disponível algum tipo de empréstimo exclusivo para pequenos empreendedores?

Diversos bancos têm oferecido várias opções de empréstimos e renegociações para que os pequenos empreendedores possam sobreviver à crise. A Caixa Econômica Federal divulgou recentemente o microcrédito produtivo, voltado ao Microempreendedor Individual (MEI). O empréstimo pode chegar até R\$ 21 mil, com taxa de juros a partir de 1,99 %, e é restrito para empreendedores com faturamento menor que R\$ 200 mil. O benefício pode ser solicitado na página do **Portal do Empreendedor**. A página também disponibiliza outras opções de créditos e mais informações sobre pequenos negócios e a crise. Além dessa alternativa, também há o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), uma parceria entre a CEF e o SEBRAE. O benefício é voltado para empresas com faturamento anual de até R\$ 4.8 milhões, oferecendo capital de giro que complementa até 80% de crédito desses negócios. As taxas variam entre 1,19% a 1,59% a.m, com uma carência de até 12 meses. **Mais informações estão disponíveis na página.**



INOVAR

Como minimizar a inadimplência de meus clientes?

Pense em descontos e planos de financiamento para seus clientes para manter um fluxo de recebimentos. Por exemplo, ofereça vouchers que podem ser comprados agora com desconto e usufruídos no pós-crise. Assim você antecipa caixa.



RETOMAR

O que devo analisar em termos financeiros para me preparar para o momento pós-crise?

Analise quais inovações financeiras deram mais certo, e preserve-as para o momento pós-crise. Ganhe o hábito de preservar uma reserva de capital para imprevistos.



GESTÃO DE PESSOAS



SUSTENTAR

Qual postura devo assumir com meus funcionários em tempos difíceis?

Seja transparente, intensifique a comunicação, crie espaços de orientação, monitoramento e assistência em relação à saúde dos trabalhadores, implemente condições mais flexíveis de trabalho durante a quarentena.

Quais são as alternativas que eu tenho para evitar demissões?

O empregador pode alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância, antecipação de férias, concessão de férias coletivas, aproveitamento e antecipação de feriados, ampliação do uso de banco de horas e redução de jornada com corte de salário e suspensão de contrato. Todas as alterações propostas e autorizadas pelo Governo Federal já estão em vigor com a publicação da **Medida Provisória 927** e com a edição da **Medida Provisória 936/2020**.

Tenho a possibilidade de reduzir salários durante a quarentena?

Sim. Foi autorizada, provisoriamente, a redução da jornada de trabalho com corte de salário. Essa redução pode ser de 25%, 50% ou de 70% e vigorar por 90 dias. As empresas poderão também suspender os contratos de trabalho por até 60 dias. O trabalhador que tiver a jornada diminuída deve ser mantido empregado por um período igual ao da redução. Quem tiver a jornada e o salário reduzidos ou o contrato de trabalho suspenso receberá um auxílio proporcional ao valor do seguro-desemprego. Essas alterações constam na edição da **Medida Provisória 936/2020**.

Quais são as regras a respeito de concessão de férias?

Foi divulgada uma medida provisória que permite a antecipação das férias do empregado, exigindo apenas comunicação de 48 horas de antecedência e podem ser concedidas mesmo sem período aquisitivo completo. O adicional do 1/3 de férias poderá ser pago até a data de pagamento do 13º salário. Empresas também podem conceder férias coletivas, desde que os empregados sejam notificados com 48 horas de antecedência. Os detalhes constam na **Medida Provisória 927**.

Posso antecipar feriados e utilizar o sistema de banco de horas?

Sim. Feriados não religiosos podem ser antecipados, desde que os funcionários sejam notificados ao menos 48 horas antes. Feriados também

poderão ser utilizados para compensação do saldo em banco de horas. As horas não trabalhadas poderão ser compensadas no futuro pelos trabalhadores, por banco de horas, com a prorrogação diária da jornada em até duas horas, sem exceder o total de dez horas corridas trabalhadas. A compensação poderá ocorrer no prazo de até 18 meses, contados a partir da data de encerramento do estado de calamidade pública. As regras a respeito da antecipação de feriados e uso do sistema de banco de horas consta na **Medida Provisória 927**.



INOVAR

Como aproveitar este momento de crise para inovar nas relações de trabalho?

Extraia aprendizados e inovações deste momento. Por exemplo, é possível implementar o teletrabalho, trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância para parte de sua equipe, ou utilizá-lo em alguns dias da semana – e reduzir custos de locação ou mobilização de espaços? Que tal reduzir custos de viagem, substituindo-as por teleconferências? Como você organiza as informações para que todos tenham acesso? Existe alguma plataforma específica? Essa pode ser uma oportunidade para a gestão de informações da sua empresa. Reforce o comprometimento mútuo neste momento e gere engajamento para agora e para depois da crise.



RETOMAR

Como devo agir na hora de retomar as atividades presenciais?

Gerencie o retorno dos funcionários, o diálogo dos gestores com suas equipes será muito importante para o fortalecimento de todos. Revise sua estratégia para contratações e operações e passe a treinar sua equipe para situações de crise e resiliência. Visualize modelos de negócio e ambientes de trabalho diferentes e transformados no futuro.



SUPRIMENTOS E OPERAÇÕES



SUSTENTAR

Como deve ser a relação com os fornecedores na crise?

Renegocie prazos com fornecedores ou busque alternativas de financiamento e reveja investimentos programados. Negocie estratégias com os fornecedores, identifique quais são os fornecedores mais vulneráveis e que podem impactar a sua empresa e considere aportes financeiros ou adiantamentos na negociação com esses fornecedores. Não "mate" seus fornecedores. Olhe o seu lado também, e busquem soluções ganha-ganha que fortaleçam a relação no pós-crise. Lembre-se que você continuará precisando dele – e ele de você.

Quais são as alternativas em relação à logística?

Desenvolva um plano de contingência baseado em um levantamento sobre matérias-primas, embalagens, materiais e serviços essenciais necessários para as entregas ao seu negócio e revise o planejamento logístico.



INOVAR

Como posso inovar em meio à crise?

Visualize nessa situação fragilizada da economia a oportunidade de

antecipar o lançamento de algum produto que pode contribuir com a sociedade nesse momento de crise.

E questões de segurança e sanitárias?

Aproveite a crise e avalie que protocolos de segurança e questões sanitárias podem ser incorporadas definitivamente ao seu negócio.



RETOMAR

O que aproveitar da crise nas operações?

Como nos demais aspectos, avalie e retenha aprendizados e experiências a serem incorporados definitivamente.



CLIENTES

E MARKETING



SUSTENTAR

Quais as prioridades na área de marketing e comercial?

Como explicado na **Gestão Financeira**, antecipe receitas, mantenha adimplência, garanta recebimentos, mesmo que com (ou por meio de) oferta de descontos.

Como devo abordar o tratamento com o meu cliente na crise?

Dê prioridade aos seus principais clientes, reforce a lealdade e ofereça condições especiais de negociação e promoções, repense a experiência do seu cliente e adapte as realidades físicas de consumo às plataformas digitais.



INOVAR

Como inovar durante a crise?

Especialmente as pequenas empresas precisam adotar as novas tecnologias, transformar seus modelos de negócios e aumentar as transações de comércio e serviços a distância. Procure diversificar sua atividade-fim e/ou o seu modelo de negócio, buscando se adequar a essa nova realidade. E não esqueça de desenvolver estratégias de comunicação clara e assertiva para informar com transparência clientes e funcionários sobre as ações implantadas para passar por esse momento.

Preciso adaptar meu negócio aos ambientes digitais para sobreviver?

As plataformas digitais são umas das maiores aliadas dos grandes e pequenos negócios nesse momento. Use e abuse das mídias sociais, das vendas online e de aplicativos de entrega em domicílio. Os seus clientes passam mais tempo em casa e essa é uma boa oportunidade de mostrar que o seu negócio continua e que eles podem comprar o seu produto de casa.

Posso melhorar meu portfólio / mix de produtos agora?

Aproveite a crise para rever seu portfólio de produtos, foque a sua produção naquilo que te traz lucro.

Convém fazer alguma ação de responsabilidade social?

Sim. Neste momento difícil, avalie como “fazer o bem” a partir da sua atividade empresarial. Além da contribuição à sociedade, você gera valor e visibilidade à sua marca.

Como trabalhar a concorrência?

Busque parcerias, pensem em ações conjuntas e coletivas. Por exemplo, façam coletivamente negociação com bancos, fornecedores, e campanhas conjuntas junto aos clientes.



RETOMAR

Posso retomar o meu modelo antigo de negócio depois que a crise passar?

Entramos nessa crise de um modo e sairemos dela diferentes. Avalie as ações implantadas para enfrentar esse momento de insegurança, perceba o que funcionou e o que não funcionou e implemente definitivamente ao seu negócio. Utilize a tecnologia ao seu favor nas interações com os clientes e nos canais de venda, implante ou otimize o e-commerce. As medidas implantadas durante a crise devem permanecer e planos de contingência precisam ser desenvolvidos e constantemente atualizados caso seja necessário enfrentar um novo cenário de crise no futuro. Ao final da crise, tenha iniciativas de convidar seus clientes para celebrar com você.

LEMBRE-SE:

Depois que a crise passar você terá experiência e estratégias suficientes para atualizar seu guia de crise e revisar protocolos, ativar planos de recuperação e reconstruir o negócio. Entenda que o planejamento de crise precisa estar atualizado e implantado na empresa mesmo em realidades mais brandas, sem crise. Frequentemente analise a possibilidade de passar por esse cenário novamente e constantemente revise o seu plano de ação e de vulnerabilidades.



ESCOLA DE NEGÓCIOS PUCPR

Se você é microempreendedor e continua com dúvidas sobre como encarar a crise e como amenizar os impactos dela no seu negócio entre em contato com a Escola de Negócios da PUCPR pelo e-mail **secretaria.escoladenegocios@pucpr.br**.

Nosso time é composto por mais de 60 professores que estão engajados no combate à crise e que são especialistas nas mais diversas áreas da Administração, Ciências Contábeis, Economia e Marketing.

Estamos prontos para ajudá-lo em suas dúvidas e orientá-lo para tomar decisões mais assertivas e juntos superarmos este momento.

Equipe da Escola de Negócios da PUCPR

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Economia. Disponível em:

<<https://www.gov.br/economia/ptbr>> Acesso em: abril de 2020.

DELOITTE BRASIL. Plano de 100 dias - Covid-19. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/br/pt.html>> Acesso em: abril de 2020.

ECONOMIRNA. Youtube. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/channel/UCwLxXLLWEIJFHEeTMIYqHTA>>

Acesso em: abril de 2020.

GUSTAVO CERBASI. Youtube. Disponível em:

<https://www.youtube.com/channel/UC_mSfchV-fgpPy-vuwML8_A>

Acesso em: abril de 2020.

PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Disponível em:

<<https://revistapegn.globo.com/>> Acesso em: abril de 2020.

PORTAL G1. Disponível em: **<<https://g1.globo.com/>>** Acesso em: abril de 2020.

PORTAL SEBRAE. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>

Acesso em: abril de 2020.

SISTEMA FIEP. Disponível em: **<<http://www.fiepr.org.br/>>** Acesso em: abril de 2020.



ESCOLA DE **NEGÓCIOS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Rua Imaculada Conceição, 1155 – Bairro Prado Velho

CEP 80215-901 Curitiba/PR

Telefone: (41) 3271-1515
