

10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



PASSO 9 Cenários de negócios

"Esteja preparado para todas as eventualidades relevantes."

*Nassim Nicholas Taleb, autor do livro
“A lógica do Cisne Negro”*

PASSO 9

Cenário dos negócios

A frase de abertura deste capítulo serve de alerta aos empresários para a necessidade de ficarem atentos aos acontecimentos em torno dos negócios e a premente necessidade de reação e adaptação rápida às novas situações.

Pesquisa recente mostrou que a maior parte das grandes empresas americanas não estavam preparadas para os efeitos da pandemia do Covid-19, pois 75% das empresas sondadas vêm tendo problemas de fornecimento; 44% delas não apresentavam plano alternativo e 62% relataram problemas de entrega.

Aplicando esse cenário ao segmento das MPE brasileiras, podemos antever que os desafios serão ainda maiores nos próximos meses e, talvez, anos. Isso indica que será necessário reformular os modelos de negócio, cadeias de produção os métodos operacionais e as formas de relacionamento com o cliente. Tudo será diferente; as mudanças não têm volta: serão estruturais. As empresas vão precisar se deparar para uma nova realidade com uma nova postura de atuação mercadológica.

Como veremos adiante, será necessário desenvolver alternativas, o que exigirá uma nova postura e uma forma nova de conduzir as empresas, com mais organização, planejamento e controle.

E, como citado na abertura do Capítulo 1, é fundamental para a sobrevivência, o fortalecimento e o crescimento da empresa, que seus dirigentes acompanhem atentamente o que está ocorrendo no entorno dos negócios, a fim de identificar acontecimentos que possam impactar positiva ou negativamente os seus resultados. Além de gerenciar sua empresa, ou seja, ter a visão interna, é fundamental que a empresa também esteja atenta às ameaças e oportunidades que surgem na sua ambição de atuação, como vimos nos capítulos anteriores. É necessário se informar, analisar e dar respostas rápidas e eficazes, continuamente, aos seguintes fatores:

- cliente: bem informado, empoderado, com nível de exigência crescente
- setor em que a empresa atua: concorrentes e novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; relacionamento com fornecedores;
- macroambiente: variáveis tecnológicas e socioculturais; variáveis econômicas e político-legais;

O evento da pandemia, com seus efeitos sociais e econômicos, serviu de alerta às empresas para a necessidade de estarem sempre atentas e procurar se preparar para o enfrentamento das eventualidades relevantes, controláveis e incontroláveis; dar respostas adequadas com agilidade e, se possível, até se antecipar a elas.

O fenômeno funcionou, ainda, como uma verdadeira prova de fogo para testar o papel das empresas em relação a seus clientes. É necessário refletir, continuamente, se a empresa atende a uma forte necessidade dos clientes; e se os clientes sentiriam uma profunda lacuna se a sua empresa deixasse de existir.

O cliente deve ser o principal foco de qualquer negócio. Por isso, vamos começar nossa reflexão por ele.

O Cliente

O consumidor contemporâneo é exigente e muito bem informado: ele conhece as condições de sua empresa e as do concorrente. Suas expectativas são crescentes e seu grau de exigência vem migrando de um nível para outro: produto, preço, qualidade, serviço, marca, relacionamento, responsabilidade social, design, conveniência e propósito. O cliente quer tudo ao mesmo tempo agora, para obter experiência satisfatória.

Por isso, precisamos fazer um exercício permanente de empatia e compreender sentenças como “calçar os sapatos do outro” ou “olhar-se no espelho”. Cada vez mais, faz-se necessário estarmos em sintonia com o foco do cliente, seus valores e expectativas, assim como atentar para as tendências de comportamento do consumidor.

Para uma jornada do cliente satisfatória, é necessário dar atenção, entregar qualidade, atendimento rápido, preço justo, conveniência, mobilidade, valor agregado e significado. O consumidor está disposto a pagar em função dos benefícios que ele reconhece, descontados os sacrifícios da aquisição do produto ou serviço. Este é o conceito de valor, é a percepção de importância que o cliente atribui a um produto, serviço ou marca, o que é diferente do conceito de preço, que é o que está exibido na etiqueta do produto. É o cliente quem define “valor”; e só tem valor o que tem significado para ele.

Você já parou pra pensar por que há pessoas que pagam muito, muito mais por uma pipoca no cinema, ou por uma *long neck* na balada ? Então, também precisamos levar em conta o conceito de valor agregado: é entregar cada vez mais conveniência, qualidade, benefícios e serviços adicionais. A analogia que fazemos com o café em suas várias fases de produção e entrega ao consumidor nos dá uma visão clara do que é valor agregado:

Quando ainda está na condição de *commodity*, o seu valor seria de apenas R\$0,01 por xícara; quando passa para a fase de produto envasado, esse valor é elevado para R\$0,50 e salta para R\$4,00 quando servido na cafeteria. Já a experiência que a Starbucks oferece pode chegar a um valor em torno de R\$20,00.

O que explica o sucesso de empresas como essa é que há muitos consumidores prontos a pagar valores mais elevados por um produto ou serviço em função do valor agregado, que pode vir na forma de serviços e da experiência que é proporcionada.

E sua empresa, o que pode fazer pelo cliente? Quais são seus diferenciais e formas de agregar valor ? A atitude da equipe de atendimento e vendas bem capacitada pode fazer toda a diferença desde a primeira tratativa - ao receber bem, demonstrar interesse pela demanda do cliente, orientar suas escolhas com o então potencial cliente - até o pós-venda e a conquista de cliente leal e defensor de nossa empresa.

Sabemos que, quando os clientes ficam satisfeitos, compram novamente e contam a outros sobre as suas experiências positivas. Já os insatisfeitos, mudam para a concorrência e se referem aos produtos abandonados de forma depreciativa para várias outras pessoas. E nós temos que levar em consideração que a propaganda negativa passou a ser potencializada com as redes sociais; o seu efeito multiplicador é muito poderoso, pois passa a ser exponencial.

Finalmente, se um produto ou serviço não se mostrou útil, veja se pode ser oferecido outro, abrindo nova possibilidade de negócio. O que não pode acontecer, nunca, é jogar o cliente nos braços do concorrente.

Cenário de Negócios

Os efeitos da pandemia pelo vírus Covid-19, que se estenderão ainda por muito tempo, foi um acontecimento totalmente inesperado e vai marcar a história de nosso país e do mundo, tamanho são e ainda serão os seus impactos.

Antes da pandemia, porém, o mercado já vivia transformações constantes, em ambiência de incerteza; apenas não era percebido adequadamente por muitas empresas, as quais não atentavam para isso ou postergavam uma mudança de postura até as mudanças batessem à sua porta, pois achavam que só então seriam atingidas. Agora já não dá mais para a postura passiva de abrir a porta da loja de manhã cedo e ficar esperando o cliente entrar.

As empresas mais atentas já percebiam que o consumidor apresentava níveis de exigência ascendentes, como já foi comentado aqui, - que tendem a se elevar cada vez mais a partir do evento, pois ele vai valorizar ainda mais o seu dinheiro no momento de fazer suas escolhas por marcas, produtos e serviços. Temos que lembrar que é o cliente que atribui ou não o valor aos produtos ou serviços. Só tem valor aquilo que o cliente reconhece, e assim, estão em vantagem em relação às concorrentes, as empresas que apresentam valor, significado e propósito bem definidos. Vale relembrar, então, as reflexões

propostas na abertura do Capítulo 1 e aferir o grau de interesse do cliente em relação a seus produtos ou serviços.

No novo tempo, dizer que a empresa precisa ser ágil e antifrágil diante dos acontecimentos significa dizer que a organização precisa dar respostas rápidas aos acontecimentos, às movimentações do mercado e mudanças de comportamento do consumidor. Ao mesmo tempo, precisa ser resiliente e responsável, ou seja, agir com criatividade e inovação para se adaptar às transformações do mercado, resistir às forças da erosão ao negócio, buscando a sobrevivência, seguida do fortalecimento e da expansão.

Conforme a atividade econômica e o modelo de negócios, algumas empresas sofrerão mais, outras menos. Haverá forte heterogeneidade dos efeitos incidentes nos diferentes segmentos empresariais, como a seguir indicado:

- setores/ atividades que terão que se reinventar pois haverá forte queda e recuperação lenta: academia de ginástica; cinema e teatro; eventos; hotéis; restaurantes; viagem e turismo;
- forte queda mas pode haver pico em seguida: eletrodomésticos; produtos de beleza, roupas, sapatos e acessórios; serviço de beleza (cabeleireiro);
- demanda que explodiu na crise mas deve estabilizar no longo prazo: alimentação; internet banda larga e telefonia; produtos de limpeza; produto que ajudam a prevenir a pandemia (álcool em gel, máscaras);
- demanda que explodiu na crise e deve se manter em alta no longo prazo: ensino à distância; entretenimento *online*; ferramentas para trabalho remoto; Nutrição e saúde; telemedicina; plano de saúde e seguro de vida.

Que lições a contingência nos ensina ?

Compartilhamos, aqui, alguns *insights* que sejam úteis para despertar a reflexão e a busca por saídas, lembrando que cada empresa deve construir as suas próprias soluções, que sejam adequadas à sua atividade econômica, ao modelo de negócios, ao estilo de seus líderes e às possibilidades que eventualmente se descontinem. A coragem, a criatividade, a busca pelo

equilíbrio, o discernimento e o bom senso dos empresários estarão entre os primeiros requisitos para encontrar soluções para o enfrentamento da situação.

Será inevitável pensar nos problemas, mas será imperativo focar nas soluções. Vale lembrar que a criatividade emerge nos momentos de maior necessidade, pois a crise é um poderoso motivador e nos impele a fazer escolhas que não faríamos em outras circunstâncias. O brasileiro é referência de resiliência, criatividade e gana de vencer as dificuldades.

O que há a fazer é buscar e hierarquizar estratégias factíveis - em maior ou menor grau - e acreditar que nossas empresas vão sobreviver, superar esta crise e aprender lições de superação, as quais serão muito valiosas para os passos seguintes.

Vão enfrentar melhor a crise aquelas empresas que já trabalham com estrutura adequada de *e-commerce* e de entrega de suas mercadorias em domicilio. Se o seu negócio ainda não está na *internet* e nas redes sociais, urge providenciar as condições para tal: procure estabelecer parcerias com empresas que já vêm trabalhando bem com *e-commerce* e com o *delivery*. Será necessário equacionar fatores como logística, abastecimento, comunicação, crédito e pagamentos.

Os fortes impactos causados no cenário dos negócios a partir dos desdobramentos trouxeram algumas lições que precisam ser aprendidas pelas empresas:

- não ficar paralisado diante dos acontecimentos; lançar mão da experiência, do repertório, da intuição empresarial, do conhecimento, da resiliência e abuse da criatividade para buscar alternativas de soluções.
- reunir a direção e a gestão da empresa e formar um comitê estratégico para o enfrentamento de crises e fazer *brainstormings* que contribuam

para a tomada de decisões estratégicas e favoreçam aos resultados de calendários de curtíssimo, de curto, de médio e de longo prazos;

- criar “frentes de negócios” e “departamentalizar” a empresa, ou seja, organizá-la por partes integradas e conexas, de modo a favorecer à especialização e às melhorias, aos fluxos, à monitoração e à otimização dos resultados.
- favorecer a geração de ideias para o desenvolvimento ou a oferta de produtos ou serviços que sejam desejáveis pelos consumidores, tecnicamente exequíveis e rentáveis para a empresa;
- estabelecer três cenários: o pessimista, o moderado e o otimista; definir que ações serão tomadas, quando e como serão avaliadas; definir métricas e antever as possíveis correções de rumo, que certamente virão.
- definir formalmente e seguir, de modo atento, o Plano de Ação, incluindo o gerenciamento das metas e dos resultados esperados;
- utilizar o fluxo de caixa, balanços e DRE não apenas como instrumentos de atendimento a exigências fiscais, mas como ferramentas efetivas de decisão gerencial;
- monitorar o fluxo de caixa e tomar as ações necessárias para efetuar ajustes e correções de rumo necessários, conforme a evolução das situações; tenha em mente que “receita é ego; lucro é sonho e o que mais importa é o caixa” para garantir a liquidez e a reposição de seus estoques; identifique o que é mera vaidade empresarial no quesito imobilização de capital e liberte-se desta mentalidade;
- racionalizar seus gastos: identificar o que é essencial para a cadeia de valor do negócio; verificar se há despesas que não sejam essenciais ou que possam ser adiadas por alguns meses; na medida do possível, tentar compatibilizar as datas dos pagamentos a fornecedores com as dos recebíveis; a prioridade deve ser preservar caixa; reduza seu próprio salário para dar o exemplo de impacto à sua equipe; não fique acanhado ao renegociar os compromissos com seus fornecedores, locadores de imóveis e credores;

- fortalecer seu caixa com empréstimos bancários, pois será necessário na contingência, na sobrevivência e no fortalecimento e crescimento; o endividamento é ruim quando é mal dimensionado, feito sem a visão futura do compromisso e sem a destinação for inadequada;
- conhecer o perfil do cliente e o seu comportamento de compra: o que o cliente compra, quando, com que frequência;
- manter dados atualizados do cliente: por menor que seja o negócio, não será justificativa para não ter os contatos do cliente; no momento em que o cliente já não se encontra presencialmente à loja, faz diferença a empresa que tem seu contato para alcançá-lo para viabilizar os próximos negócios;
- manter a comunicação e a conexão com o cliente, uma vez que se mantenha o contato do cliente, citado no tópico anterior; o cliente gosta de ser lembrado - desde que você ofereça algo que o interessa, claro, pois não devemos ser invasivos e nem maçantes;
- escutar as dores do cliente e atender às suas necessidades; promover o engajamento do cliente e a conquista da sua mente e do seu coração;
- diversificar e sintonizar os canais de atendimento ao cliente e a forma de sua utilização para otimizar resultados: utilizar as redes sociais e entregar em domicílio passou a ser mandatório, pois o cliente aprendeu a comprar no *delivery*;
- suspender o financiamento ao cliente e o calote: identifique os clientes contumazes e informe que o fiado foi suspenso durante esse período de contingência ou estabelecer “limites” de valor e prazo (atribua ao fornecedor essa mudança de postura);
- investigar o que está acontecendo no mercado, fazer *benchmarking* de forma sistemática: pense, analise e decida, atento também ao perigo do “efeito manada”, que possa levar à saturação do mercado;
- fazer parcerias: conectar ideias que antes pareciam não fazer sentido, ligue os pontinhos; una-se a empresas de outro ramo ou até do mesmo; não se surpreenda em saber que empresas de sucesso aliam-se até a concorrentes; enfim, o céu é o limite para as soluções.

- identificar possíveis nichos de mercado que se mostrem mais rentáveis;
- analisar a saída de produtos e identificar quais são os que trazem maior ou menor contribuição para o caixa da empresa, considerando valor, quantidade e margem, destacando e dando o tratamento comercial adequado aos “produtos notáveis”, ou seja, aqueles mais procurados e valorizados pelos clientes e consumidores; liberte-se dos produtos e dos negócios que não trazem resultados positivos;
- fazer campanhas promocionais de forma atenta ao controle das vantagens e desvantagens de modo a ter, efetivamente, resultados positivos;
- diversificar suas linhas de produtos, criando alternativas desejáveis pelos clientes que contribuam para o seu caixa;
- quando possível, desenvolver novos produtos ou serviços;
- diversificar as formas de pagamento: é inimaginável que ainda haja empresas que perdem muitos negócios porque ainda não disponibilizam de equipamentos básicos como a maquineta; o dinheiro em espécie, forte condutor de contaminações, passa a ter mais um fator para reduzir o seu uso;
- agregar serviços aos seus produtos, a exemplo do *delivery*, mudança que crescia lentamente no país antes da pandemia e a partir de então sofreu forte aceleração; e, caso a sua empresa seja bem pequena, vale até mesmo vender pelo telefone ou *WhatsApp* ou utilizar o seu próprio veículo para entregar pessoalmente; só não vale ficar parado.
- vender via *e-commerce* (comércio eletrônico) tornou-se mandatório; o pequeno empresário pode encontrar muito mais facilidade e simplicidade do que poderia supor para vender seus produtos para o país e até para o exterior nas várias plataformas de *marketplace* atuantes no mercado, a exemplo do Magazine Luiza, Mercado Livre, B2W, Amazon e outras.
- valorizar a equipe e recapacitar para atender às novas habilidades requeridas, na direção dos novos rumos; privilegie o atendimento presencial, online e via *chat*, inclusive; identifique que tarefas e

atividades podem ser desenvolvidas em *home office* sem comprometer a segurança e os resultados da empresa.

- valorizar seu pessoal; ao invés de promover demissões, tente a opção das férias e até o financiamento dos salários;
- fazer a sua equipe se sentir engajada e segura, contribuindo para a inclusão, saúde e privacidade;
- repactuar continuamente com os fornecedores as aquisições, visando à qualidade crescente e aos custos decrescentes;
- fazer campanhas promocionais adaptadas à realidade e adequadas às características da sua empresa e no momento certo, de forma estratégica, planejada e organizada: selecione criteriosamente produtos ofertados com margem menor que atraiam um público maior e favoreça à venda cruzada de produtos com maiores margens, de forma a levar a resultados finais comprovadamente compensadores;
- foque no *core business*(o negócio principal, o essencial para a empresa) o qual já está validado e continua apresentando os principais resultados; identifique que “produtos notáveis”, aqueles que apresentam maior relevância e aceitação e os que são mais rentáveis; invista neles e desinvista outros produtos que não apresentem margem positiva.
- fazer as correções de rumos necessárias ao negócio, sem sentimentalismos; em situações extremas de sobrevivência do negócio não descarte a possibilidade de fazer até mesmo uma virada de chave, ou seja, mudar o *core business* da empresa.

As empresas que já incluíam essas práticas em suas estratégias estarão em vantagem em relação às concorrentes.

No contexto atual, merece uma atenção especial o tema Inovação como ferramenta de atualização e adequação às demandas dos consumidores e aos rumos do mercado. É o tema que exploraremos a seguir.

Inovação

Esse tópico busca despertar o empresário para a premente necessidade de inovar e sugerir atitudes e ações práticas que criem valor significativo e contribuam para os resultados dos negócios, especialmente em momentos de crise, em que a inovação pode contribuir fortalecer a empresa e para criar diferenciais valiosos.

Fazem diferença as empresas que ousam explorar a criatividade e o empreendedor brasileiro vem despontando como referência de inovação, seja por necessidade ou por oportunidade. A introdução da inovação nas empresas pode se dar por uma questão de sobrevivência ou porque a companhia precisa reagir a uma ameaça do mercado.

A competição tem assumido, gradativamente, padrões mais elevados, o que a torna cada vez mais acirrada, devido ao foco na superação de fatores tais como custo, qualidade, velocidade e customização. Para elevar o nível de diferenciação e de competição, é necessário buscar novos patamares de produtividade por via da inovação.

A inovação por oportunidade se dá quando a empresa capta as dores dos consumidores e clientes, percebe uma lacuna ou carência de mercado ou necessidade não atendida e assim, desenvolve um novo produto/serviço, criando novas vantagens competitivas e ampliando mercados.

Um dos mitos vigentes é o de que a inovação seria necessariamente dispendiosa para a empresa. Isso não é totalmente verdadeiro: se a empresa seguir adequadamente técnicas tais como a prototipação, testes e validação, os custos podem ser controlados.

Especialmente no momento atual, é prudente e eficaz que as empresas iniciem a construção da cultura inovadora por via das inovações incrementais e de

implementação mais simples e com ações de melhoria de processos, produtos ou serviços a curto ou médio prazos, redução de custo e aumento de produtividade que possam contribuir de forma expressiva para o retorno financeiro, o que pode trazer um efeito demonstração poderoso.

Há várias oportunidades de inovar, seja por via da melhoria contínua dos produtos e serviços, na logística, na forma de entregar e de se conectar com o cliente, na diversificação dos canais, com destaque para a loja digital (*e-commerce*) e fazendo a entrega em domicílio (*delivery*). Além disso, a inovação não tem que ser originada, necessariamente, na própria empresa. A inovação aberta indica a possibilidade da co-criação com clientes e parceiros, da permanente repactuação com os parceiros - os fornecedores em especial - ou na criação de parcerias inusitadas.

Um bom começo para praticar a inovação é construir o conceito de inovação da própria empresa, quebrar paradigmas, propor a mudança do *mindset* (modelo mental) que ressalte a importância do tema; desenvolver a cultura inovadora, buscar práticas como as descritas a seguir e estabelecer suas metas e indicadores.

Para a implementação da inovação, sugerem-se as seguintes práticas, inspiradas em depoimentos diversos de consultores:

- Promover encontro de trabalho com a direção da empresa para a definição da visão e dos conceitos de inovação no âmbito da empresa;
- Sensibilizar e mobilizar as equipes da empresa para o tema inovação e o alinhamento dos conceitos;
- Aplicar e analisar pesquisa interna para diagnosticar o estado da inovação na empresa;
- Aplicar técnicas como o *design thinking* para a construção de propostas inovadoras para promover melhorias substanciais dos produtos ou serviços; estabelecer parcerias que agreguem valor; novos canais e novas formas de

entregar; e criação de produtos/serviços ou linhas de produtos/serviços para os quais haja demanda ou carência/lacuna no mercado;

- A partir das ideias colhidas, aplicar testes e validação; e desenhar ações estratégicas de implementação;
- Implementar a inovação proposta;
- Aplicar métricas para mensurar as evoluções trazidas pela inovação aos resultados da empresa, tanto quantitativos quanto qualitativos;
- Aplicar os ajustes e a correção de rumos cabíveis, à luz dos resultados apresentados na avaliação.

Podem ser agregadas outras ações correlatas, desde que apontem para novas soluções que capturem valor para o cliente final e obtenham valor financeiro para a empresa.

Não será demais ressaltar que os conceitos de inovação precisam ser reconhecidos e valorizados dentro da empresa. É fundamental que seja definida a figura de um animador (*sponsor*) que defenda a ideia e anime todo o processo, promova o convencimento de todos os envolvidos e garanta a sua resiliência e longevidade da inovação.

Por fim, a inovação precisa ser gerida na linha do tempo, com atenção ao aporte e a gestão de recursos, à propriedade intelectual e a adequada capacitação de pessoas.

Esperamos que os *insights* deste capítulo sejam úteis ao empreendedor, ainda que devamos reconhecer que eles não se esgotam em si, mesmo porque o mercado dos negócios é dinâmico e sujeito a mudanças, como vimos. Mas acreditamos que estarão mais preparados para o sucesso o empresário e a empresa que se dedicarem mais quanto à sua informação, organização, planejamento e medição contínua de seus resultados.



Sua empresa pode contar com o Banco do Nordeste do Brasil - parceiro das micro e pequenas empresas, para se fortalecer, se modernizar, ampliar seus negócios e obter capital de giro.

Desta forma, convidamos - lhes para dar o próximo passo:

“Acesso ao Crédito do Banco do Nordeste”