

Série empresarial

GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 10

EMPRESA RESILIENTE:
Chave para superar desafios
e sair fortalecida mesmo
em tempos difíceis
e sob pressão

SEBRAE





© 2020, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus – Costa Azul

CEP: 41760-000 – Salvador/BA.

Telefone: 0800 570 0800 Home: <https://sebraeatende.com.br/>

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente

Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto

Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica:

MR Internet Ltda.

GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL **PÓS PANDEMIA**

O Sebrae desenvolveu uma série de ebooks que tem como objetivo ajudar o empreendedor na gestão da sua empresa frente aos novos desafios pós pandemia causada pelo novo Coronavírus.

A série é formada por 10 cartilhas. São elas:

VOLUME 01: Turnaround: dando a volta por cima

VOLUME 02: Planejamento estratégico: a peça chave para o sucesso empresarial

VOLUME 03: Tecnologia e transformação digital: um caminho sem volta

VOLUME 04: Gestão de pessoas: o sucesso da sua empresa depende delas

VOLUME 05: Novos hábitos de consumo: novas tendências, novos desafios

VOLUME 06: Finanças e liquidez: questão de sobrevivência do negócio

VOLUME 07: Marketing, manutenção e captação de clientes: consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas

VOLUME 08: Cadeia de suprimentos e operações: garanta a satisfação do seu cliente

VOLUME 09: Ferramentas tecnológicas: como melhorar a gestão da sua empresa

VOLUME 10: Empresa resiliente: chave para superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob pressão

Colaborar para que os empreendedores possam ter acesso a conteúdos de qualidade e que contribuam com a gestão e a sustentabilidade dos seus negócios é o nosso desafio.

Esperamos que você faça bom proveito dos nossos conteúdos.

Boa leitura!

www.sebraeatende.com.br **0800 570 0800**





Resiliência: esta palavra está na moda no mundo empresarial. O conceito de resiliência é bem simples. Ele diz respeito à habilidade de suportar tensões, golpes ou danos e depois se recuperar à sua forma normal anterior. Mas, afinal, de que maneira conceitos como estes, muito utilizados na biologia, foram parar no mercado corporativo?

Para muitos analistas e especialistas, a resiliência hoje se tornou a "Competência do Século" para empresas e profissionais. O quão importante é a resiliência para estes agentes do mercado? Neste décimo volume do **Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós-Pandemia**, iremos refletir sobre a ideia de resiliência, como aplicá-la em seus negócios, e como essa capacidade pode ser um diferencial importantíssimo para superar crises e sair das dificuldades com o empreendimento em saudável expansão.

Aproveitaremos o espaço para fazer um breve histórico sobre a nossa economia e mostrar como os efeitos de episódios do passado ainda podem ser sentidos em nosso mercado. Falaremos também sobre perspectivas de futuro e como a sua empresa pode usar a resiliência para "surfar em ondas" positivas e aproveitar oportunidades que o mercado oferece.

Nestes 10 volumes do Guia Essencial, os empreendedores já tiveram a oportunidade de se informar melhor sobre setores detalhados da atuação empresarial. Aqui não será diferente. Porém, além de aspectos técnicos, também iremos provocar a reflexão do leitor sobre sua atuação como pessoa de negócios. Por isso, não deixe de acompanhar nosso material até o fim e acessar os demais volumes de nosso Guia, caso ainda não os tenha lido.

Desejamos uma ótima e proveitosa leitura!

Resiliência: a competência do século e seus desafios

A resiliência tem sido definida como a competência do século por analistas e consultores. Esta percepção da importância da resiliência empresarial é fundamental para que os empreendedores aprimorem sua noção da realidade e suas expectativas em relação aos desafios impostos às empresas que se arriscam no mundo dos negócios.

É comum que a mídia mostre a história de vitórias de grandes empresas que começaram pequenas, ou de empreendedores que conquistaram um grande volume de patrimônio. No entanto, nem sempre a imprensa exhibe as falências, quebras, dificuldades ou desafios que estes agentes passam até obter o seu sucesso empresarial, que pode não ser definitivo, afinal, empreender é ser desafiado e correr riscos diariamente.

Neste sentido, é fundamental que os empreendedores compreendam de maneira contundente que o ato de empreender pode ser extremamente recompensador, mas que os riscos andam de mãos dadas com as possibilidades de sucesso. Via de regra, o empreendedor começa pequeno, com poucos recursos, baixos investimentos, muito trabalho, pouco glamour e muita força de vontade.

Quando falamos em resiliência, ao mesmo tempo que o conceito é bastante simples, se passamos a detalhá-lo, suas circunstâncias tornam-se cada vez mais complexas. Ser resiliente significa ser flexível e resistente ao mesmo tempo, absorvendo os impactos das adversidades, retornando à sua forma saudável anterior e, se possível, utilizando as lições aprendidas durante os tempos de dificuldade para impulsionar o crescimento do negócio a patamares mais altos.

Entretanto, quais são os impactos sofridos? Como entender os riscos, antecipá-los, minimizá-los e reduzir seus prejuízos de maneira estratégica? No fim das contas, a Resiliência não irá passar de um conceito abstrato se o empreendedor e a sua empresa não tomarem as atitudes necessárias para se preparar diante dos momentos de crise.

Nos próximos dois itens, faremos um pequeno histórico sobre as mais recentes crises globais/nacionais, depois, falaremos sobre como as empresas têm se preparado para enfrentar desafios previsíveis e adversidades que se apresentam sem qualquer tipo de aviso prévio.



As últimas crises que atingiram a todo o mercado

.....

1929 - A Grande Depressão: todo mundo já ouviu falar sobre a grande crise de 1929. Nascida do descontrole da especulação financeira nos EUA, esta crise levou a Bolsa de Nova York a quebrar. Mercados internacionais entraram em colapso. Países vendedores de commodities, como o Brasil, sofreram com a baixa demanda internacional.

1939-1945 - Segunda Guerra Mundial: o mundo utilizou todos os seus principais recursos para se dedicar ao conflito com o maior número de mortos da história. Ao fim da Guerra, as

economias globais estavam destruídas. Planos de recuperação, entretanto, deram ao mercado internacional a possibilidade de passar quase 70 anos em expansão na maioria dos países, incluindo o Brasil.

2008 - Crise Financeira Internacional: uma crise de proporção média nascida no mercado imobiliário americano se tornou um colapso financeiro à medida que diversos bancos estadunidenses fecharam suas contas no vermelho. Mais uma vez, os mercados internacionais sofreram com a falta de demanda, gerando desemprego e quebrando negócios em todo o mundo.

2012-2016 - A crise chega ao Brasil, e permanece por um bom tempo: a grande crise internacional de 2008 chegou muito tarde ao mercado brasileiro, que ainda se expandiu até entrar em recessão no ano de 2012. Indefinições políticas e instabilidades econômicas internacionais levaram o Brasil à inflação, à alta na taxa básica de juros, Selic, o crescimento da inadimplência, do desemprego e da pobreza. A situação tornou-se relativamente estável a partir de 2016, sem crescer nem encolher.

2020 - Coronavírus: levando à morte milhares de pessoas em todo o mundo, a Covid-19 colocou o planeta em quarentena. Como resultado imediato, além da saúde, a economia sofreu severos danos com a queda na demanda por produtos e serviços, levando ao desemprego e diversas empresas abrindo processos de falência.

A economia local e os mercados internacionais superaram todos os períodos de crise mencionados anteriormente. Logo, superaremos também a crise causada pela pandemia da Covid-19. Em algum tempo no futuro, uma nova crise virá. Todos estes episódios que exemplificamos anteriormente deixaram marcas duradouras na forma como as empresas fazem negócios, bem como na maneira com a qual elas reduzem seus riscos diante de uma crise.



Neste sentido, algumas das medidas mais praticadas para prever, prevenir, administrar e antecipar crises são:

- ◆ Planejamento estratégico mais assertivo, que leva em conta riscos corporativos;
- ◆ Análise SWOT/FOFA, que calcula Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades;
- ◆ Gestão externa de riscos com consultores especializados;
- ◆ Uso de algoritmos e inteligência artificial para medir as chances de sucesso/fracasso em cada negócio;
- ◆ Acompanhamento constante de notícias e indicadores do mercado doméstico e externo;
- ◆ Pesquisas de mercado, benchmarking e acompanhamento da concorrência;
- ◆ Reservas emergenciais de recursos;
- ◆ Entre outros.

Todas estas medidas ajudam as empresas a "colocarem as mãos na massa" e serem mais resilientes mesmo em um período de aparente calma na economia. No capítulo "Como Gerenciar Crises", ainda neste ebook, daremos mais detalhes sobre cada uma destas medidas. Não deixe de conferir.



Adaptabilidade para os novos tempos

A pandemia da Covid-19 já causa hoje menos danos econômicos do que nos meses de março a junho de 2020, quando quase todo o país parou a fim de frear o avanço do vírus. A partir de julho, a maioria das cidades começou a flexibilizar as medidas de isolamento e distanciamento, permitindo que as pessoas pudessem voltar a consumir mais, dando maior vazão a quem quer empreender.

Entretanto, os efeitos da crise de 2020 não irão todos embora quando a pandemia acabar. Muito se fala na ideia de um “novo normal”, ou seja, hábitos de consumo e de negócios que irão permanecer nos mercados mesmo depois da vacina imunizar os consumidores contra a doença. Faz parte de uma empresa resiliente se preparar e realizar as alterações necessárias para se adaptar corretamente a estes novos tempos que estão por vir.

O **Volume 5 do Guia Essencial Sebrae** tratou sobre os novos hábitos de consumo que, provavelmente, farão parte da realidade da maioria dos clientes (B2B e B2C) no mercado brasileiro. O **Volume 3**, por sua vez, tratou sobre como a tecnologia e a transformação digital ajudarão as empresas a serem mais eficientes e assertivas após a pandemia. Por isso, recomendamos que você cheque estes ebooks para mais detalhes.

De toda forma, a adaptabilidade para os novos tempos depois da pandemia precisa ser construída diariamente dentro da empresa, não apenas em seu planejamento, nas tecnologias que usa ou na forma de vender, mas sim, na mentalidade dos gestores e na cultura organizacional que está em vigência entre os colaboradores do negócio.

A pandemia mostrou que diante de tempos de crises, todo mundo acaba realizando algum tipo de sacrifício. No período

em que a pandemia torna-se mais branda, encaminhando-se ao seu final, tanto empreendedores como colaboradores precisam entender que o mercado corporativo não é uma realidade estável, e que pode frequentemente exigir de seus agentes que tomem ações rápidas para se proteger de efeitos ainda mais catastróficos.

Para isso, também é preciso inovar. Demos diversas dicas valiosas de medidas que podem e que poderão ser tomadas diante das crises causadas pela Covid-19, entretanto, pensar fora da caixa e sair da zona de conforto podem fornecer à empresa soluções e oportunidades de grande valor para crescer mesmo num período no qual a economia luta para se recuperar.

À medida que a adaptabilidade e a resiliência passam a fazer parte da cultura, do cotidiano e dos processos operacionais da empresa, todos os membros de sua equipe passam a trabalhar em conjunto com objetivos em comum, agindo em favor da empresa independentemente dos cargos que ocupam.



Agilidade organizacional

.....

Os conceitos de Resiliência e Agilidade estão totalmente conectados. É impossível ser resiliente e flexível se a empresa não tomar as medidas certas no tempo certo. Existem algumas formas de permitir ao empreendimento que atue de maneira ágil diante de crises, realizando ações pontuais ou mais complexas para vencer as adversidades e retomar o crescimento.

Uma delas é desburocratizar a empresa. É importante que os empreendimentos tenham um organograma claro o suficiente para que todos os seus membros saibam rapidamente a quem recorrer na ocorrência de um obstáculo. Este contato precisa ser o mais direto possível, evitando reuniões desnecessárias e permitindo um diálogo ágil, seja por meio presencial ou por dispositivos tecnológicos.

Além disso, a empresa precisa contar com um plano de ações bem definido que defina com precisão que atitudes devem ser tomadas na ocorrência de diferentes cenários. Estes planos de ação costumam ser elaborados previamente no planejamento estratégico das empresas mais bem preparadas. Este plano deve ser detalhado, descrevendo cada passo a ser tomado, e quem será o responsável por ele.

Junta-se a isso a necessidade de contar com lideranças proativas, que atuem de maneira rápida e não esperem o risco se tornar ainda mais significativo. Líderes bem preparados estão constantemente monitorando aspectos internos e externos da empresa para detectar ameaças e obstáculos que a empresa venha a enfrentar, acionando seus subordinados, pares ou superiores para discutir as ações necessárias e tomar as medidas corretas de contenção.

Toda essa agilidade se torna ainda mais intensa se a empresa contar com tecnologias que ajudem na detecção de riscos, na rápida comunicação entre as equipes e na geração de estatísticas úteis para sustentar a tomada de decisões estratégicas que podem interferir no futuro de todo o empreendimento. Os principais softwares utilizados para isso são o ERP, de gestão, o CRM, relacionado a vendas e clientes, e a Van Bancária, para transações financeiras.

Existem diversos exemplos na história empresarial brasileira que mostram como uma rápida tomada de ações evita grandes danos e permite à empresa voltar a crescer rapidamente. Infelizmente, exemplos inversos também são numerosos, como

empreendimentos que não agiram a tempo para sanar suas crises, vindo à falência como uma das consequências.

Não há problema algum que uma empresa opere temporariamente tomando prejuízos. Entretanto, é importante que o empreendimento tenha plena noção de sua situação consolidada e já conte com as medidas necessárias para que estas perdas sejam rapidamente revertidas a resultados lucrativos, da alta gestão até o chão de fábrica.



Como gerenciar crises: passos que todo empreendedor não pode esquecer

.....

Planejamento estratégico: crises podem ocorrer nas empresas de maneira mais ou menos previsíveis. Independentemente disso, é muito importante que a alta gestão do empreendimento reserve parte do planejamento estratégico periódico para discutir os principais riscos, os efeitos das crises e as ameaças que surgem no radar.

Essa já é uma boa maneira de tornar a empresa mais resiliente diante de adversidades, facilitando aos empreendedores a elaboração de um plano de ação concreto, assertivo e eficiente para dar uma boa resposta às dificuldades empresariais que se apresentarem.

Análise SWOT/FOFA: SWOT é a sigla em inglês para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Empresas que realizam esta análise estratégica em sua gestão podem ter maior clareza para detectar os riscos pelos quais o empreendimento corre cotidianamente, tomando as medidas necessárias para contê-los.

Isto é importante porque as crises acontecem com origens diferentes, atingindo muitas vezes setores específicos do negócio. Quando falamos em Ameaças, estamos tratando de riscos externos à empresa. Quando lidamos com Fraquezas, tratamos de limitações e riscos que estão inseridos nos próprios processos empresariais da organização.

Gestão externa de riscos com consultores especializados: muitas empresas recorrem a especialistas externos para realizar a gestão de risco específica do empreendimento.

Estes consultores especializados podem ser agentes importantes para mostrar aos empreendimentos quais são os riscos que eles correm, bem como projetar o quão significativos eles podem ser, auxiliando os empreendimentos a elaborar planos de ação estratégicos preventivos ou corretivos. Embora seja uma estratégia que demanda um relativo custo, as empresas podem obter ótimos resultados por meio destas consultorias.

Uso de algoritmos e inteligência artificial: algoritmos e sistemas de inteligência artificial têm sido utilizados com sucesso para estimar de maneira automatizada quais são as chances de sucesso ou insucesso dos investimentos realizados pelas empresas.

Nem todo modelo de negócio pode utilizar estas soluções, mas empresas que lidam principalmente com serviços financeiros, compra e venda de ativos, entre outros agentes do mercado de bens de alto valor agregado, têm usado estas ferramentas que realizam milhares de cálculos instantaneamente, considerando diferentes variáveis e oferecendo relatórios estratégicos sobre riscos e oportunidades de investimento.

Acompanhamento constante de notícias e indicadores:

todo empreendedor de sucesso acompanha diariamente o noticiário, especialmente as notícias sobre economia e negócios. Muitas crises financeiras ou comerciais são antecipadas pela imprensa através das notícias, que podem preparar os empreendedores para planejar uma tomada de decisões.

Além disso, empreendedores resilientes também monitoram frequentemente indicadores financeiros e sociais para entender padrões de consumo dos clientes, crises financeiras que se desenham na economia ou oportunidades de negócio que podem surgir da mudança de hábitos do mercado. É o input fundamental para mover os recursos da empresa antes da concorrência.

Pesquisas de mercado, benchmarking e acompanhamento da concorrência:

mais do que buscar referências e tendências nas notícias, as empresas precisam gerar suas próprias informações estratégicas para se manter resilientes diante dos riscos. Isto significa captar também insights tanto da concorrência, como diretamente dos clientes.

Para isso, pesquisas de mercado, das mais simples às mais sofisticadas, dão ao empreendimento uma noção mais clara sobre padrões e mudanças de comportamento dentro do mercado consumidor. Um bom benchmarking da concorrência, por sua vez, permite à empresa entender erros e acertos das empresas rivais, inspirando-se em suas ações ou entender medidas que ela deve evitar diante de uma dificuldade.

Reservas emergenciais de recursos: mais do que nunca, uma empresa resiliente é aquela que tem dinheiro em caixa. A pandemia da Covid-19 deixou os empreendimentos sem reserva financeira em uma situação muito delicada, uma vez que eles ficaram sem dinheiro para salários, estoques e até mesmo para a operação, tendo que recorrer a empréstimos ou recuperações judiciais.

De agora em diante, discuta com sua equipe de gestão a possibilidade de constituir uma reserva emergencial mais volumosa. Afinal, a crise sanitária ainda não teve fim, e novos surtos podem acontecer a curto ou médio prazo. Mesmo com resultados negativos, uma boa reserva de valor permite à empresa continuar operando até que a situação se normalize ou o empreendimento desenvolva novas saídas para a crise.



Como sobreviver a uma crise

.....

Sobreviver a crises exige planejamento, sacrifício e flexibilidade. As empresas precisam, portanto, projetar as ações mais prováveis diante de uma crise, ainda que isso custe em um primeiro momento o corte de salários, a redução de produção ou outros sacrifícios que o empreendimento precise fazer para fechar os cintos e se adaptar à situação adversa.

Mas, mais do que isso, é preciso flexibilidade. Se a crise ataca diretamente o modelo de negócios que o empreendimento se baseia, pode ser necessária uma mudança completa no formato do empreendimento. Reinventar-se, afinal, também faz parte de uma empresa resiliente, moderna e alinhada com os interesses do mercado consumidor.

As crises podem acontecer em diferentes instâncias de um empreendimento: financeira, comercial, operacional RH, Marketing ou até mesmo na reputação da marca, algo muito comum em nossa cultura conectada à internet. Nestes casos,

a solução está na comunicação, que utiliza ferramentas de assessoria para prestar informações à comunidade, consolidar um posicionamento socialmente responsável para a marca, além de acabar com boatos e reduzir ruídos de informação.

Empresas que sobrevivem a uma crise voltam ainda mais fortes para o mercado, uma vez que entendem a si mesmas e utilizam este conhecimento para as ações estratégicas do futuro. Por isso, sempre que uma situação adversa acontecer, reserve um tempo para refletir sobre erros, acertos e o que este incidente pode deixar de legado aos seus processos empresariais.

Conclusão

.....

Com este ebook exclusivo, esperamos ter proporcionado ao empreendedor a possibilidade de entender de maneira mais detalhada um conceito tão abrangente e, por vezes, abstrato como a Resiliência, mostrando como essas ideias podem ser aplicadas no dia a dia da empresa e em seus processos de gestão estratégica.

A pandemia da Covid-19 submeteu todo o mercado a pressões e desafios que muitas empresas nunca haviam enfrentado antes, dos quais muitas dessas empresas, infelizmente, não conseguirão se recuperar. Por isso, esperamos que este conteúdo possa incentivar nos empreendedores uma cultura de prevenção, gerenciamento de riscos e gestão de crises.

Esperamos que os conteúdos oferecidos nos 10 volumes da Série Empresarial **Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós-Pandemia** tenham sido úteis para ajudar na gestão da sua empresa.

Conte sempre com o Sebrae! Até a próxima!





www.sebraeatende.com.br 0800 570 0800

