

GERENCIANDO CRISES

RESILIÊNCIA DAS EMPRESAS

*Análise de Mercado e Organização
Empresarial em período de crise
para uma retomada segura*

ANA CAROLINA FERNANDES ALVES

KAIO ARLEI STRELOW

NEIVA FEUSER CAPPONI

YURI STEFFANN BORGES GOLFETTO

Caro, leitor.

Este material configura-se como um compilado de dicas sobre análise de mercado e organização empresarial para auxiliar a você, empreendedor, neste cenário atípico que se desdobra no Brasil e no Mundo. Uma certeza: o formato dos negócios está passando por grandes alterações e grande parte do funcionamento dos empreendimentos precisará ser revista.

A análise Macro e Microeconômica aqui proposta, busca mostrar as tendências que devem ser notadas, para repensar as atividades de seu negócio. Também apresenta um conceito sobre Resiliência e um levantamento histórico que demonstra as retomadas pós crises que o mundo já deu. Segue para dicas práticas, no sentido de como as análises de seu negócio, podem ser feitas. Um pouco sobre custos e uma ferramenta conhecida como *5 Forças de Porter* que ajuda no planejamento estratégico das entidades.

Objetiva-se que este material auxilie no andamento e retomada das suas finanças, propiciando a reorganização econômica. Ao final são deixados vários links e caminhos de contato para quem quiser se aprofundar ou buscar mais dicas.

Boa Leitura!

RESILIÊNCIA

De acordo com Drucker (1987) nem sempre os empreendimentos surgem tendo por fruto atitudes empreendedoras, mas estas assim se tornam quando em situações de riscos, seus empreendedores são capazes de se reinventar! As mudanças empresariais frente às situações, que até então eram consideradas habituais, não mais serão possíveis (KAMLOT, 2017). E é neste aspecto que surge a resiliência! Fato que exprime o perfil dos empresários brasileiros, sua capacidade de se reinventar diante de situações desfavoráveis ou traumáticas (TEIXEIRA; SANTANA, 2015). Caso como o que está acontecendo neste momento – o caos gerado pela pandemia COVID-19 ou COVID-19. Explicá-lo não é o objetivo deste *post*, antes sim, tenciona gerar um contributo à classe empresarial que se sente impotente diante da situação atual.

O momento pelo qual o País estava se encaminhando, repercutia em avanços econômicos, sociais e ambientais. Novas demandas movimentavam a economia, inclusive a de ocorrer um ano de produção agrícola excelente, mercado que movimenta o comércio local, estadual e nacional. Mas, e agora? É fato que muitos problemas estão se gerando a partir da realidade do COVID-19. Porém, a superação de adversidades é um dos atributos observados na classe empresarial, momento propício para o teste destas habilidades.

As mudanças mundiais são iminentes, mas compreender como elas podem ser adaptadas para a realidade que está desenhada, torna-se importantes. E como agentes de mudanças, enxergar oportunidades no caos que está acontecendo, vai ao encontro das características da resiliência, que são: **positividade, foco, flexibilidade, organização e proatividade**.

Quanto a **positividade**, lembrar que todos estão na mesma “maré”, o importante é manter o **foco** em relação ao seu negócio. Ele é o mais importante! Portanto, sendo necessário, utilize-se dos mecanismos que os governos (Federal e Estadual) estão disponibilizando. Torne-se **flexível** para suportar as mutações que o panorama está se desenhando. Você, mais do que ninguém, conhece seu **empreendimento** e o que é necessário para torná-lo ainda mais **proativo**, ou seja, permitir-se às mudanças que talvez você tenha pensado em fazer, mas ainda não tinha tirado tempo para isso.

Dialogar com seus pares (ACIC, AMIC e Sindicatos de categoria), vai permitir a observação que juntos podem ir mais longe. Utilizar-se de estratégias conjuntas, vai manter seu empreendimento dinâmico e fortalecido nos aspectos que podem se transformar em ações positivas na sua administração.

Manter o olhar no futuro pode também ser um dos pontos para o diálogo com os colaboradores – eles são tão vítimas quanto os empresários. Dispensas nem sempre se tornam a melhor saída, pois as rescisões são à vista. Então, juntos há a possibilidade de se chegar a soluções mais viáveis.

Lembrar que este cenário é novo para todos. Nunca na história se viveu algo tão drástico e traumático. A superação destas adversidades vai exigir o aperfeiçoamento das ferramentas atribuídas a resiliência - **positividade, foco, flexibilidade, organização e proatividade**. Aprendizado que deve ser feito em conjunto, essas experiências vão gerar respostas hábeis e provavelmente mais rápidas para a reestruturação e sustentabilidade da gestão dos negócios.

Capacidade, comprometimento, aprendizado e partilha fomentam o conhecimento, tão salutar no desenvolvimento das habilidades, que a realidade pós COVID-19 vai exigir dos gestores ao retorno das atividades. Colocar-se disponível para estudar as ações de maneira estratégica é a melhor forma de promover a resiliência entre os empresários que compõem a classe empresarial da cidade de Cascavel.

CRISE E RETOMADA

Há muito que se ouve a palavra Crise nos noticiários e no mundo dos negócios, mas o que de fato significa? Significa uma mudança brusca ou alteração importante no desenvolvimento de qualquer evento ou acontecimento, podendo ser física ou simbólica. Também é uma situação de complicação no sistema ou escassez.

Esse conceito pode ser aplicado em vários aspectos da vida como a saúde, família, relacionamentos, “crise dos 30 anos”, dificuldades no aprendizado e a tão temida Crise Econômica. Esta última pode ser enquadrada no campo de crise social, que transcende uma pessoa, oriunda de um processo de alterações que ameaça uma estrutura. Tendo como fruto as incertezas, dificultando na mensuração das consequências pelo olhar micro, de uma pessoa só. Mas é necessário reforçar que alterações profundas no sistema, através dessas crises sociais, sempre derivam em algo novo, geram revolução.

Ainda sobre crise econômica, cabe salientar que é uma situação cíclica, pois de tempos em tempos crises ocorrem em todos países, estados e cidades. Pois, ocorre a “entropia” do mundo dos negócios, ou seja, o movimento de mola que expande e retrai, sendo a crise o momento de redução no crescimento, vendas e circulação de capital.

Neste ponto vem a necessidade de um alerta! **Crises podem levar a decisões precipitadas ou paralisia diante de situações ou acontecimentos!** E esses comportamentos, conhecidos como perda do senso de direção, podem aprofundar as consequências das crises. Por isso esse material, pretende colocar-se como uma espécie de “norte” propiciando reflexões às decisões que pairam sobre seu negócio.

Toda crise econômica é apresentada por indicadores negativos, por exemplo, diminuição de exportações, altos níveis de desemprego e aumento da pobreza, daí observa-se as manchetes: “A Europa vive uma crise econômica sem precedentes e o número de desempregados e negócios locais fechados não param de crescer”.

De toda forma, a indicação mais imediata em momentos de crises sempre foi um caminho que passe por:

- **Retenção de conhecimento:** garantir que o conhecimento do funcionamento, produto ou serviço de sua empresa permaneça; isso demanda manutenção do quadro de funcionários e de um sistema organizacional permanentes. Uma demissão em massa pode ter como consequência a perda de processos e de qualidade do produto/serviço, com dificuldade e demora na retomada pós crise.

- **Acesso a conhecimento externo:** pensando na necessidade de reavaliar seu empreendimento, o conhecimento externo deve ser valorizado, seja por treinamentos, cursos, preparações ou busca de processos perdidos com o desligamento de colaboradores chave, que afetou a qualidade do seu produto/serviço.

- **Plano de continuidade:** um sistema de respostas a três perguntas i) o que de ruim pode vir a acontecer? ii) de que forma eventuais ameaças podem impactar o negócio? e iii) se uma ameaça se apresentar, quais atitudes e ações se fariam necessárias para a retomada das operações? Logo depois desenhar planos de funções e responsabilidades da equipe antes, durante e após a crise. **Plano este que leve a pensar no pós-crise para retorno a níveis sustentáveis de operação**, com as mudanças operacionais e administrativas indispensáveis. Além de um plano emergencial para um cenário de falha de todas as prevenções.

Agora é importante para você e sua equipe manter um pensamento focado e otimista. Nos últimos 100 anos há registro de mais de 25 crises que afetaram os cenários econômicos ao redor do mundo, sempre acompanhados de um período de forte crescimento no pós-crise, como falado anteriormente no movimento de entropia. Como consequência as organizações tiveram de ser repensadas, buscando alternativas nas mudanças de relações de negócios entre empresas e países, como da variação nas ofertas e demandas da sociedade. **Em todas elas a humanidade encontrou seus meios de permanência e crescimento**, sendo passíveis e voltadas a evolução constante quanto ao desenvolvimento social.

ANÁLISE MACROECONÔMICA

A pandemia do novo COVID-19 alterou as condições de saúde e vida bem como da economia em questão de semanas ao redor do mundo. Isso impactou diretamente na capacidade produtiva das nações, na manutenção de renda e emprego, na liberdade de ir e vir dos cidadãos bem como na autonomia de escolha dos agentes econômicos diante de um fenômeno novo, que, apesar de sua origem estar no âmbito da saúde, tem colocado grandes desafios aos governos e a todas as instituições dada a necessidade de paralisação prudencial das atividades econômicas tidas como não essenciais. Diante deste contexto faz-se necessário a adaptação de novos hábitos e rotinas e, com certeza, nos negócios, especialmente os de pequeno porte. Evidentemente muitos são os desafios que os empreendedores têm a enfrentar, muitas são as dúvidas, as angústias e os questionamentos diante de uma conjuntura de incerteza e medo.

Com isso, entender o cenário macroeconômico brasileiro e mundial pode fazer a diferença na maneira de se conduzir as empresas, principalmente para os micros e pequenos negócios, que mais sofrem com crises de qualquer natureza. Mas, para muitos empresários entender de macroeconomia é um tanto quanto complicado, um trabalho apenas para economistas. Então recorre-se a um deles para entender o “economês”.

Alfred Marshall, grande economista nascido no ano de 1842 definiu a economia como “o estudo do homem nos negócios comuns da vida”. Assim, na chamada macroeconomia os “negócios da vida comum”, são estudados de forma conjunta, ou seja, observando-se a economia como um todo. Entre as variáveis analisadas pela macroeconomia estão o PIB (a soma de tudo o que é produzido em uma economia), as taxas de juros, o nível de emprego e desemprego, a taxa de câmbio (preço de uma moeda estrangeira) e os preços agregados (inflação).

Fica mais fácil entender o que Marshall quis dizer com “estudo dos negócios comuns da vida” quando se percebe que todas essas variáveis da macroeconomia têm impactos sobre as pessoas e empresas, e, justamente por isso são tão importantes! Então, o que esperar dos movimentos dessas variáveis? E o crescimento do país como ficará? E o comércio internacional? O nível de empregos? E o meu negócio nesse contexto?

O relatório Focus publicado pelo Banco Central dia 27 de março corrente, contém um resumo das expectativas de mercado a respeito de alguns dos indicadores da economia brasileira e aponta que o Produto Interno Bruto (PIB) apresenta uma expectativa de retrair em 0,48%, devido ao isolamento social. Entretanto, de acordo com o relatório publicado pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), em 01 de abril, a queda na produção da economia brasileira poderia chegar a 1%, tendo em vista que ainda não se sabe por quanto tempo a quarentena vai prosseguir e o quanto a indústria nacional irá produzir, já que o consumo das famílias vem sendo direcionado principalmente para os bens voltados à sobrevivência.

Quanto à inflação e a taxa de juros, espera-se também que elas caiam. Ainda no relatório Focus, consta que a inflação de 2020 está estimada em 2,94%, bem abaixo da meta do governo que é de 4%. A inflação é o termômetro da atividade econômica expondo que existe uma pressão negativa sobre os preços, porque a economia está “paralisada” e a demanda (consumo) por produtos e serviços diversos diminuiu. Já com relação à taxa de juros que se encontra em 3,75%, espera-se que ela caia ainda mais para evitar que a retração da economia seja ainda maior. Portanto, é hora de repensar os investimentos em setores que produzam bens e serviços não essenciais, ser criativo e pensar em novos segmentos!

Outro dado importante, refere-se ao consumo de alimentos das famílias brasileiras. A compra de frutas aumentou cerca de 30% ao passo que o consumo de *fast food* diminuiu. Observando dados como esses, empreendedores que cultivarem boas ideias para o ramo da alimentação, poderão enxergar nesse cenário novas oportunidades e, ao responder rapidamente à tais mudanças, permanecer sustentavelmente no mercado.

Quanto ao cenário internacional, o crescimento da economia mundial também será afetado neste ano, com previsões que variam de 0% à 1,5%, de acordo com a *Bloomberg Economics* e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Além disso, muitos dos países economicamente fortes estão sendo afetados pelo novo COVID-19, o que fez com que o transporte de mercadorias caísse 2,6% no mês de janeiro, dados que se atualizados podem chegar a 20% no mês de março. Por isso, muitas nações ao se prepararem para enfrentar tal período, estão dificultando as exportações agrícolas de seus países. Na contramão, outros países estão reduzindo suas barreiras comerciais para montar estratégias de reserva de alimentos e matérias-primas, situação que pode representar oportunidade para

produtores que têm grãos em estoque, por exemplo. Por isso **buscar informações confiáveis e pesquisar, é fundamental!**

Essa redução, indicada pelas variáveis econômicas, poderá levar ao crescimento do desemprego que já tem sido bastante alto no Brasil e a mudanças no mercado de trabalho. Nesse contexto, cabe ao Estado auxiliar e subsidiar os empresários para assegurar a atividade econômica, já que sem emprego não há renda, sem renda não há consumo e sem consumo não há produção. Eis o fluxo circular da economia!

Momentos como o que se está atravessando demonstram a importância das políticas econômicas e do papel intervencionista do governo, uma vez que as “livres” forças do mercado não são capazes de ajustar a economia (principalmente quando se enfrenta uma crise). Assim, ações para garantir proteção social são fundamentais para assegurar o emprego, a sobrevivência das famílias e dos negócios.

O governo brasileiro já anunciou algumas medidas para evitar a demissão em massa dos trabalhadores: existem planos para flexibilizações pontuais de regras trabalhistas ou adiantamento de parte do seguro desemprego para as pessoas que tiverem sua jornada de trabalho reduzida. **Cabe aos empreendedores ficarem atentos aos pronunciamentos do governo para não tomar atitudes equivocadas.**

O cenário atual salienta a importância que de que os empreendedores estejam atentos ao mercado, no contexto micro e macroeconômico, buscando informações seguras e auxílio para tomada de decisões. É momento de prudência, planejamento e mudança!

ANÁLISE MICROECONÔMICA

Um dos impactos da pandemia tem sido a alteração dos padrões de consumo dos indivíduos: a quarentena fez com que os brasileiros deixassem bares, restaurantes, supermercados e outros estabelecimentos para consumirem em suas casas, com alguns toques na tela do celular ou cliques no computador.

As famílias têm feito suas refeições em casa: isso elevou o preço dos itens da cesta básica em quase todas as capitais pesquisadas pelo DIEESE (2020) e IBRE/FGV(2020). Outra forma de se alimentar, que está em alta, nesse período, é através de aplicativos de *delivery*: os consumidores fazem seus pedidos pela internet e recebem os alimentos na porta de suas casas. Essa mudança de comportamento tende a ser duradoura, uma vez que as pessoas que têm contato com familiares do grupo de risco evitarão se expor a aglomerações mesmo que passada a quarentena.

Se, por um lado há um aumento do consumo de bens e serviços externos, existe uma situação, um pouco mais adversa que é a das famílias que, por conta da diminuição da oferta de trabalho, enfrentam restrição de renda, de modo que o consumo tem se voltado para o essencial. Desse modo, a compra de bens duráveis como eletrodomésticos ou carros está comprometida, pois há um cenário de incerteza relativa aos empregos e ao recebimento dos salários.

Quanto às empresas, muitas estão fechadas ou com trabalho reduzido. Na busca de não parar e de atender às demandas dos clientes, algumas adotaram formas alternativas de trabalho, como o *home office*. A maior preocupação é a redução do fluxo de caixa, que compromete o pagamento de trabalhadores e fornecedores. Nesse sentido, aquelas firmas que têm um **planejamento estratégico para emergências** e/ou, ainda, **possibilidade de adaptação** de sua estrutura produtiva, estão apresentando melhores respostas para esse momento de crise.

INDICAÇÕES PRÁTICAS

ANÁLISE DE MERCADO

Analisar a estrutura do mercado em que a empresa está inserida é fundamental para sua manutenção. É preciso saber: quantos e quem são meus concorrentes? São "grandes", ou seja, têm uma estrutura de custos que permite trabalhar com um preço menor? Os produtos da minha empresa têm algum diferencial, como qualidade, oferta em localização estratégica, tradição no mercado, reputação com os consumidores?

Essas perguntas são fundamentais para se começar a **avaliar o mercado de atuação** e entender qual é a demanda e a oferta.

A demanda ou procura indica uma relação entre a quantidade de um bem ou serviço e o preço do produto, a renda dos consumidores, os outros semelhantes ou complementares a ele, além das próprias preferências dos consumidores. De modo geral:

-se o preço de um produto é reduzido, aumenta-se a demanda por ele.

-se há dois produtos muito semelhantes, de modo que um possa ser substituído pelo outro, e o preço de um deles aumenta, a tendência é que a demanda pelo outro aumente - isto é, como os produtos são semelhantes, as pessoas preferem aquele que tem o menor preço;

-se a renda do consumidor aumenta, a tendência é que mais produtos sejam consumidos;

-se dois produtos são complementares, como pão e margarina, se o preço do pão sobe (e as pessoas compram menos pão), a tendência é que o consumo de margarina caia também.

Além de tudo isso, a procura pelos bens e serviços de uma empresa, ainda dependem das preferências e gostos do consumidor, da propaganda que a empresa faz, da localização e de outros fatores que, algumas vezes, são subjetivos.

Assim, entender a demanda do seu negócio perpassa por responder perguntas como: qual é o preço do meu produto ou serviço e como ele se compara ao das outras empresas da minha região? O meu produto tem algum substituto? O meu produto é consumido, geralmente, com algum outro? Qual é a renda da pessoa que consome o meu produto ou serviço? Qual é o perfil desse consumidor - jovem, idoso, tem acesso às redes sociais, mora com a família, consome com frequência? É importante que toda a empresa tenha clareza sobre o que está produzindo, para quem e por quê. Isso faz muita diferença nesse momento porque indica qual o impacto da crise no negócio e qual deve ser o foco para enfrentá-la.

A oferta é uma relação da quantidade que o produtor (seja comerciante, industrial ou prestador de serviços) está disposto a oferecer em função do preço do produto e seus custos de produção. De modo geral, i) se o preço do mercado aumento, a quantidade ofertada aumenta; ii) se os custos de produção são reduzidos, a tendência é que se aumente a oferta.

Nesse sentido, os fatores que podem afetar a oferta, podem ser os preços dos insumos, a tecnologia empregada, os impostos, entre outros fatores que alteram as expectativas dos produtores. Desta forma, para entender o comportamento da oferta de sua empresa, deve-se refletir: qual é o comportamento da minha empresa quando os preços sobem ou caem? Quais são os custos da minha empresa? Quais são fixos e quais são variáveis? Qual o impacto na minha produção se o custo de um insumo importante aumentar? Como as tecnologias que eu emprego reduzem os meus custos? Qual é o peso dos impostos no meu custo?

Em momentos como esses, a empresa que **conhece sua estrutura de custos e sua oferta pode traçar com mais clareza as medidas para readaptar a sua linha de produção**, reduzindo custos e vendo até que ponto é possível manter a empresa funcionando.

CUSTOS

Dada a análise de Mercado (tratada no item anterior), os conceitos de crise, resiliência e retomada, é imprescindível, neste momento, caminhar para um olhar interno à sua empresa. Uma das ferramentas mais úteis que as Ciências Administrativas colocam é a Contabilidade de Custos para avaliação e reorganização das entidades.

A Contabilidade de Custos trata inicialmente da classificação, separação e análise dos custos e despesas de uma entidade, permitindo a aplicação na formação de preço de venda, identificação de perdas e desperdícios. Uma organização que tem controle e mensuração de seus custos diários, sabe de maneira mais efetiva até onde pode alterar e ceder nos preços. Também, quais áreas que mais afetam o financeiro de sua parte operacional e administrativa, como consegue mitigar desperdícios e perdas no seu funcionamento cotidiano.

Alguns conceitos relativos à ferramenta são necessários:

- **Custo:** Valor dos insumos (bens ou serviços) diretamente ligados a atividade da empresa. Exemplo: matéria prima, mão de obra e material de consumo.
- **Despesa:** Valor dos insumos consumidos em outras funções diferentes da atividade da empresa. Exemplo: marketing, comissão de vendas e setor administrativo.
- **Perda:** Valor de insumos consumidos de forma anormal ou involuntária. Exemplo: perda de estoques em incêndios, enchentes ou quedas de energia.
- **Desperdício:** Valor de insumos usados de forma não eficiente. Exemplo: no corte de uma peça de madeira para um móvel perder grande parte da chapa - que usando outro molde diminuiria essa perda.

Dados estes conceitos, aprofunda-se os tipos de custos:

- **Custos Fixos:** Custos ligados a operação da empresa e contínuos, não dependem do volume de produção. Exemplo: aluguel do imóvel, telefone e salários do operacional.

- **Custos Variáveis:** Custos que variam de acordo com volume de produção. Exemplo: matéria prima, embalagens e fretes de fornecedores.
- **Custos Diretos:** Aqui se coloca os custos que são diretos a determinado produto/serviço. Exemplo: matéria prima e mão de obra direta.
- **Custos Indiretos:** Todos custos de produção retirando os custos diretos acima.

Postos estes conceitos, tem-se um exemplo prático que pode ajudar a pensar na atividade da sua empresa, nos preços e colocação no mercado. Trata-se de **Custo de Produto Vendido (CPV)**, que pode ser colocada de forma simplificada na seguinte equação:

$$CPV = EI + (MP + MOD + CIF) - EF$$

Onde:

- EI = estoque inicial;
- MP = matéria prima;
- MOD = mão de obra direta, do operacional da empresa;
- CIF = Custos Indiretos de Fabricação;
- EF = estoque final.

Esse resultado dá o valor total, basta dividir pelo número de produtos feitos, também pode ser feito com diferentes produtos considerando seus estoques e materiais específicos. Segue um exemplo:

Considere uma indústria de roupas calculando o seu Custo de Produtos Vendidos.

Ao levantar seus dados, a empresa descobriu as seguintes informações referentes ao mês de produção sobre um produto em específico:

- Seu estoque inicial é de R\$ 8 mil.
- Seu gasto com matéria prima é de R\$ 15 mil.
- Sua mão de obra direta custa R\$ 20 mil.
- Seus custos indiretos de fabricação estão em R\$ 4 mil.
- E seu estoque final é de R\$ 40 mil.

Logo, a conta do seu CPV será:

$$\text{CPV} = 8000 + (15000 + 20000 + 4000) - 40000 = 7000$$

Assim, seu CPV é de R\$ 7 mil, considerando que teve uma venda de 700 itens nesse período, o custo unitário foi de R\$ 10,00. Agora como analisar isso?

- Tenho um custo unitário de R\$ 10,00;
- Cada peça é vendida a um valor R\$ 15,00;
- E minha venda se igualou a produção, para ficar fácil o exemplo, dando uma receita de R\$ 10.500,00;
- Gastos com propaganda, entregas, comissões e demais valores que não entram no pacote de custos ficou em R\$ 1.500,00;
- Dando um resultado de R\$ 2.000,00 de “sobra”.

Percebe-se um lucro neste cenário.

Mas se as vendas foram mais baixas, qual o limite de flexibilização de preço para que possa cobrir as despesas e manter a empresa funcionando numa promoção? Podemos pegar aquela “sobra” de R\$ 2.000 e dividir pelo volume, o que dá cerca de R\$ 2,86 e vender a mesma peça por R\$ 12,15 para circular o estoque. Neste mesmo tempo pensar em outros produtos que possam ter um Custo de produção menor - ou uma segunda alternativa, é aumentar os investimentos de marketing e estratégias de vendas dentro dessa margem de valor, primando pelo aumento de volume de comercialização, mas com o mesmo preço de venda.

Essa equação é adaptável conforme a estrutura e natureza de sua empresa, em caso de uma **empresa de vendas** é possível substituir matéria prima por Compras de Mercadorias e nos custos indiretos adicionar *valores do software de vendas, comissões de vendedores e fretes de entrega da mercadoria*. No caso de **empresa prestadora de serviços** é possível a variação com o cálculo de estoques de produtos utilizados, mais despesas de locomoção, manutenção de equipamentos, mão de obra e estoque final dos produtos.

Tendo os dados de custos e ganhos com cada serviço e produto, é possível a aplicação de forma segura de promoções, também a percepção que determinado produto ou serviço está operando com prejuízo e outro com maior margem de

lucratividade, dando oportunidade de alteração nas estratégias de vendas e operação da entidade.

Claro que a Contabilidade de Custos apresenta a possibilidade de aprofundamento e análises mais sólidas, essa é apenas uma das ferramentas e fórmulas básicas. Para melhor aplicação é possível buscar consultorias, contadores, cursos de contabilidade custos ou nossos contatos ao final deste material para mais indicações. Todas as ferramentas da contabilidade de custos demandam organização, paciência e aplicação, mas oferecem ótimas oportunidades de reavaliação e adaptação de empresas em cenários de bonança e crise.

ESTRATÉGIAS E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

O momento está para somar forças e reflexão sobre estratégias a serem adotadas a partir da nova realidade, utilizar de ferramentas que possam auxiliar é muito importante. Dentre estas, tem-se as Cinco Forças de Porter, que permitem determinar a intensidade da concorrência e a rentabilidade do mercado. Como estratégia deve-se juntar energias e optar pela análise de atratividade (valor) que pode ser atribuído aos negócios para que o mercado local seja favorecido.

Lembre-se das características da resiliência, ser positivo e manter o foco, neste caso, utilize-se do poder de **barganha com os fornecedores** – situação que pode ocorrer com negociações em conjunto, como núcleo ou como rede. Isso permite que seu fornecedor possa sustentar sua empresa e seus colaboradores, mas vocês ao comprarem aproveitando o poder de barganha estabelecem um custo menor, com possibilidade de prazo maior.

Rivalizar com seus concorrentes não é, no mínimo, produtor neste momento, pois o cuidado terá que ser voltado aos que tenham se aproveitado da situação e estejam **entrando com produtos novos**, com custos menores e que atendam seu cliente da mesma forma que você estava fazendo. Então, olhar os entrantes não apenas como uma ameaça, mas sim como quem busca aprender com sua realidade, pode ser o grande diferencial. Trazê-lo para a interlocução, com certeza permitirá conhecimento mais rápido, uma vez que o que interessa é o cliente. E este não deve ser disputado a qualquer custo, pois cada vez mais este sabe o quer, e com certeza, quer produto de qualidade com bom preço.

Portanto, utilizar-se das Cinco Forças de Porter: i) poder de barganha dos fornecedores, ii) rivalidade entre os concorrentes, iii) ameaças de produtos substitutos, iv) ameaça de novos entrantes, v) poder de barganha dos clientes, permite observar o poder de decisão dos compradores sobre os atributos que estão sobre o produto, preço e a qualidade. Ter foco sobre a demanda x oferta vai permitir que seu negócio se mantenha no mercado.

Então, **ouvir seu cliente** – pode ser uma ótima estratégia diante do cenário que está desenhado a partir do pós-COVID-19, que não se sabe ao certo de que forma influenciará as situações em um futuro de médio e longo prazo.

Estabelecer cenários, neste momento, é propiciar para seu negócio a combinação de ferramentas e tecnologias de gestão, que podem gerar mecanismos de apoio diante das incertezas que se avizinham. Permitir uma visão consistente no conjunto de suposições plausíveis faz parte do planejamento estratégico. Então, aproveite para estudar seu negócio a partir da realidade em que está e àquilo que você quer para um futuro próximo.

Alguns mecanismos de visão estratégica de gestão, podem ser observados levando em consideração as técnicas de cenário, que são:

1. **Cenário ruim** – se essa força se voltar contra a empresa, o que vai acontecer? Como reverter?
2. **Cenário bom** – que estratégias ou ações podem ser estruturadas para aproveitar ainda mais o momento?
3. **Cenário médio** – análise entre os outros dois cenários. O que fazer... fique atento, utilize o equilíbrio, previna-se!

Sua experiência, conhecimento de mercado, de fornecedores e clientes são seus trunfos, utilize-os a seu favor, mas melhore os processos internos, utilize-se de práticas de inovação, pois seu objetivo é tornar sua empresa mais valiosa e lucrativa e para isso é necessário satisfazer as necessidades do seu cliente de forma eficiente e eficaz!

AUTORES E CONTATOS

Ana Carolina Fernandes Alves

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná Campus Cascavel (2017). Participante do projeto de extensão *Primeiros Passos em Economia e Cidadania*. Atualmente está inscrita no Programa de Pós-graduação em Economia na Unioeste Campus Toledo. Pesquisadora na área da Educação Financeira e Economia Comportamental. Contato: (45) 99959-5502 | anacfa.econ@gmail.com | Instagram: @anaeconomista

Kaio Arlei Strelow

Acadêmico de Ciências Econômicas/Unioeste. Participante dos projetos de Extensão *Primeiros Passos em Economia e Cidadania* e *Sexta Básica Econocast* (podcast); escreve semanalmente para o Jornal Integração (Cafelândia). Pesquisa na área de Métodos Quantitativos e Economia Rural. Contato: (45) 99958-0490 | kaio.strelow@unioeste.br | Instagram: @kaio.strelow

Neiva Feuser Capponi

Professora de Ciências Contábeis, Unioeste campus Cascavel. Mestre em Administração Estratégica (PUC/PR). Doutoranda em Desenvolvimento Rural Sustentável (Unioeste). Contato: (45) 99973 5409 | nfcapponi@hotmail.com

Yuri Steffann Borges Golfetto

Acadêmico de Ciências Contábeis/ Unioeste, com experiência no Setor Fiscal e Financeiro, também com Reorganização e Reestruturação de Empresas. Presidente do Diretório Central dos Estudantes da Unioeste Cascavel no período de 2019/2020. Contato: (45) 99967-5954 | yuri.golfetto@unioeste.br | cascaveldceunioeste@gmail.com | Instagram: @yuristeffann

Primeiros Passos em Economia e Cidadania

Este Projeto existe desde 2008, tem caráter contínuo e também é realizado em parceria com o Núcleo de Pesquisa Avançada em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (NUPEACE). Ele busca ainda colaborar para a ampliação das possibilidades de escolha e bem estar a partir do entendimento das noções de trabalho, formação de renda e uso sustentável do dinheiro. Contato: <https://www.facebook.com/primeirospassosemeconomiaecidadania/>

REFERÊNCIA E LINKS ÚTEIS

Canal de Dúvidas - Rede de Economistas Consultores Voluntários para enfrentamento da crise e para a reconstrução da Economia do CORECON/PR: duvidaseconomia@coreconpr.gov.br .

CREPALDI, S. A. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHANG, H. J. **Economia**: modo de usar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento). **Análise Mensal Macroeconômica (março/2020)**. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuario-e-extrativista/analises-do-mercado/analise-macroeconomica>

Curso *O Problema é seu, Canal Me Poupe!*, de Nathália Arcuri: <https://www.youtube.com/watch?v=xYfjI7dxzT0>;

Dicas para Gestão Financeira em tempos de Coronavírus: <http://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Anexos/Guia%20Gest%C3%A3o%20Financeira.jpg>;

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Nota à imprensa—Cesta básica**. São Paulo: Dieese, 30 de março de 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/>. Acesso em 31 mar 2020.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

Focus - Relatório de Mercado. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/27032020>

FROYEN, Richard. **Macroeconomia**. Editora Saraiva, 2017.

IBRE/FGV. **Notícias**. Várias edições, 2020. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/> . Acesso em 02 abr 2020.

KAMLOT, Daniel. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Cad. EBAPE. BR**. v. 15. e. especial. RJ. Set, 2017.

Link com vários materiais do SEBRAE:
<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-contornar-a-crise-causada-pelo-coronavirus,4df6f9f7ed601710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia**. São Paulo: LTC, 1995.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MP 936 Redução de Jornada e Suspensão de Contrato COVID -19:
<https://youtu.be/5ZWQLDyyoHg>

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional - 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PORTER, M.E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

Prorroga o prazo para o recolhimento de tributos federais, na situação que especifica em decorrência da pandemia relacionada ao Coronavírus:
<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-139-de-3-de-abril-de-2020-251138204>

SEBRAE. Planilhas sobre planejamento e orçamento estratégico. Disponível <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-agricultura-organica,69d9438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 12/05/2019.

Site Vamos Vencer, em que os empresários poderão se atualizar sobre as medidas de auxílio, atualizado de acordo com a aprovação de novos projetos pelo congresso e MPs: <https://gov.br/vamosvencer>

SOS Me Poupe: Canal do “Me poupe” que vai te ajudar a divulgar o seu negócio:
https://conteudo.mepoupenaweb.com.br/sosmepoupe?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=form_sos_mp#rd-section-jsc3dnf3

TEIXEIRA, Luan F. L.; SANTANA, Lídia C. de. Um olhar sobre a resiliência na visão de gestores e colaboradores. **RIC Cairu**. v. 02. n. 1. p. 14-32. 2015.

RESILIÊNCIA DAS EMPRESAS

*Análise de Mercado e Organização
Empresarial em período de crise
para uma retomada segura*



unioeste
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

CCSA

Centro de Ciências Sociais Aplicadas
UNIOESTE - Campus de Cascavel



Colegiado de Ciências Econômicas
UNIOESTE - Campus de Cascavel



Colegiado de Ciências Contábeis
UNIOESTE - Campus de Cascavel



**PRIMEIROS
PASSOS EM
ECONOMIA E
CIDADANIA**

CONSTRUÇÃO

Diretório Central dos Estudantes
UNIOESTE - Campus de Cascavel



ANA CAROLINA FERNANDES ALVES

KAIO ARLEI STRELOW

NEIVA FEUSER CAPPONI

YURI STEFFANN BORGES GOLFETTO