

Como elaborar um Plano de Contingências para atravessar períodos de crise

Plano de Ação em 10 etapas

”Não chute ! Não existe nada mais prático do que uma boa teoria.”



As etapas abaixo podem proteger Sua Empresa na crise e no pós crise. Tudo o que você precisa saber para construir um planejamento estratégico eficaz e garantir a sobrevivência da sua empresa.

1. Crie um plano trimestral como se fosse uma nova empresa
2. Substitua o misticismo por matemática
3. Coloque a empresa no ponto de equilíbrio imediatamente
4. Não perca nenhuma venda - estabilizar vendas levará meses
5. O financeiro é quem deverá liderar a empresa
6. Pare investimentos - preserve o caixa
7. Repactue com cliente, parceiros, fornecedores e funcionários
8. Mantenha a empresa pulsando
9. Aproveite e limpe a sujeita do passado
10. Aprenda! Prepare-se para retomada com técnica para não sofrer na próxima crise que certamente virá

1. MONTE UM PLANO TRIMESTRAL COMO SE FOSSE UMA NOVA EMPRESA

Absolutamente ninguém teve experiência em trabalhar em um ambiente onde o mercado simplesmente desapareceu do dia para noite, portanto não procure no seu passado algo que possa servir como referência. Conduzir a gestão com mercado funcionando é relativamente fácil. Sem mercado, vai do improvável para o impossível.

O maior desafio será não ter ideia do nível de receita de vendas que ainda será possível manter.

Poderá ser 50%, 40%... 20%, quem sabe? Cada dia é um novo dia e portanto equilibrar diariamente custos e despesas é a única coisa a ser feita até que se encontre um platô de vendas que poderá levar meses.

Com o ciclo de vendas e recebimentos alongado, os clientes que compraram da sua empresa esse mês provavelmente não serão os mesmos do próximo mês.

O único objetivo do plano trimestral é proteger sua empresa durante a fase aguda da crise, onde toda tomada de decisão deverá ser exclusivamente no sentido de levar a empresa ao ponto de equilíbrio imediatamente.

Observando o DRE diariamente, o gestor conseguirá determinar *budgets* para cobrir custos relacionados à fabricação de produtos ou execução de serviços vendidos, e também para despesas fixas.

A ordem é não gastar nenhuma moeda que não esteja exclusivamente relacionada à geração do faturamento que está sendo perseguido.

Por exemplo:

“Imagine que sua empresa estava faturando \$3M/mês, e você acha (chuta) que cairá para \$1M/mês. Para que sua empresa preserve caixa (não deixe sair nenhuma moeda) estabeleça que

precisará de \$600.000 de budget para comprar insumos e fabricar seus produtos ou serviços. No exemplo, sua empresa tem uma margem de contribuição de 40%. Sobram \$400.000 para pagar as despesas fixas que, na prática, a maior parte se divide entre funcionários e administrativo.

A partir deste ponto de referência não tire o "dedo do pulso" e tome suas decisões de ajustes de orçamento dia a dia, semana a semana, até que o nível de receita de vendas se estabilize em algum patamar minimamente previsível. Como isso deverá levar alguns meses, mantenha foco e disciplina na execução do plano trimestral.

Considere que seu ano já foi comprometido. Seu único objetivo é proteger sua empresa

2. SUBSTITUA MISTICISMO, PESSIMISMO E FUTUROLOGIA POR MATEMÁTICA

Na fase mais aguda da crise sempre aparecem os místicos com suas frases tiradas de "biscoitos da sorte chinês". Ignore! *Home office* é também uma ótima ferramenta para isolar quem não tem como contribuir.

Mantenha atenção e foco nas decisões que deverão ser exclusivamente tomadas pelos fatos que se apresentam. Com a execução do plano trimestral em curso não permita, em hipótese nenhuma, que "místicos" e nem pessimistas se apoderem da palavra. Com assertividade, agilidade e rigor observe e aja sobre as variáveis com foco no seu único objetivo que é proteger a empresa mantendo seu ponto de equilíbrio.

As decisões a serem tomadas já serão sempre duras. Poderão paralisar ou repactuar pagamentos de fornecedores, cortar despesas que mexem com o conforto dos colaboradores e, principalmente, cortar ou repactuar contratos de trabalho.

O "misticismo" é seu pior inimigo porque adia essas decisões e o caixa acaba sangrando, tirando a empresa do ponto de equilíbrio e exterminando

o plano trimestral. Esse valor que sangrou, qualquer valor, certamente fará falta para comprar insumos essenciais para o faturamento das vendas e, no caso da crise se prolongar, faltará "pista" para que a empresa volte às suas atividades normais, ou seja, morre antes do mercado retomar sua dinâmica.

3. NÃO É HORA DE GANHAR DINHEIRO - A ÚNICA ESTRATÉGIA ATIVA É A DE SOBREVIVÊNCIA

Com a empresa rigorosamente no ponto de equilíbrio, coloque seu time de vendas para trabalhar com extremo foco. Não é para fazer *hunting*. Não é para fazer *farmer*.

É para conversar com cada cliente e se apresentar como um parceiro solidário. Solidário no preço, solidário no prazo de pagamento, solidário na flexibilidade.

Cada vendedor, sorte das empresas que já se utilizam de CRM, deverá analisar sua carteira cuidadosamente e "pintar apenas os alvos" que apresentam a melhor chance de fazer algum tipo de venda.

NÃO é para perder nenhuma oportunidade. Qualquer "pedaço de pizza, que estiver pelo chão e mesmo que esteja mordida", é para trazer para a empresa.

A prioridade da venda faturar o mais rápido possível é transformá-la numa duplicata ou contrato que servirá como garantia para manutenção ou expansão das escassas e caras linhas de créditos concedidas por bancos e outros agentes.

Se seu vendedor não pegar "a pizza" porque você exige preservar rentabilidade, o concorrente vai conquistar essa venda! Nesse caso, ele se financia durante a crise e você morre pela teimosia que é inútil nesse momento. O ordem é não desligar o telefone sem fechar a venda.

4. ENTENDA, DIA A DIA, EM QUE PONTO SEU FATURAMENTO VAI SE ESTABILIZAR

Sua receita de vendas levará alguns meses para encontrar um platô. A volatilidade será inevitável.

Por isso não adianta pressionar metas de faturamento no plano trimestral seja na fase mais aguda da crise, ou no pós crise. Será um exercício de aprendizado diário para todo o ecossistema formado por seus clientes, parceiros e fornecedores.

Nessa fase a fé e o misticismo também ameaçam os fatos. Elimine a frase "acho que vamos vender \$x" pela frase "quanto vendemos hoje".

Crie Inteligência de vendas combinando:

- a) Número de negócios, e
- b) Valor da venda.

Esses são os únicos indicadores a serem observados e estudados para compreender os movimentos do mercado no dia a dia.

Exija do seu líder comercial que publique ambos indicadores diariamente para que os ajustes e intervenções também sejam feitos na mesma intensidade.

5. O FINANCEIRO, NINGUÉM MAIS, É QUEM DEVERÁ LIDERAR A EMPRESA

São 3 os desafios do líder financeiro :

#1. Organizar o ecossistema de parceiros e fornecedores de forma solidária.

Se o ecossistema arrebentar, a empresa arrebenta junto. Não adianta simplesmente parar de pagar de forma arbitrária, ou pior, a burrice de transformar atraso em litígio "colocando em cartório". O fornecedor ou parceiro que colocar seu título em atraso em cartório, deverá ir direto para o fim da fila a ser pago, daqui a "1 ano".

A negociação solidária será essencial para organizar o ecossistema formado por clientes, parceiros e

fornecedores. Não existe governo suficiente para socorrer todos.

#2. Despesas, só as essenciais para manutenção da vida da empresa.

Um erro fatal nessa etapa é fazer cortes. Existe uma diferença brutal entre escolher as despesas que mantêm a empresa viva e fazer cortes aleatórios. A forma correta é identificar quais custos e despesas são essenciais para um determinado faturamento que mantenha a empresa no ponto de equilíbrio. Só decidindo sobre o que é essencial é que as decisões serão tomadas corretamente.

PRESERVAR CAIXA significa que qualquer moeda deverá obrigatoriamente ser destinada à produção de produtos e serviços vendidos, para que sejam faturados e os títulos transformados em caixa através das linhas de créditos.

#3. Manutenção e expansão das linhas de crédito.

Empresa nacional não tem o hábito de fazer gestão de Capital de Giro nem Fluxo de Caixa. Confundem com lista de despesas que já aconteceram. Também não tem o hábito de calcular e nem observar, o quociente entre "geração de caixa / endividamento ao longo do tempo" por isso a maioria é insolvente.

Como consequência, operam sempre apoiadas em agentes financeiros. Na hora que vem uma crise, como não criaram ao longo do tempo nenhuma reserva de emergência, sofrem. Para piorar, os bancos e outros agentes financeiros simplesmente fecham suas linhas de crédito com receio da inadimplência, deixando a empresa sem oxigênio.

Uma empresa com décadas de vida, morre em dois meses sem linhas de crédito.

" Um hábito que certamente mudará no pós-crise: Aquele gestor sem técnica, normalmente o dono, que entende que a empresa existe para pagar seu salário, aprenderá a construir um empreendimento contratando e principalmente ouvindo profissionais capacitados."

A manutenção e expansão das linhas de crédito só serão aprovadas com garantias que tenham liquidez.

Não adianta oferecer carro, casa, máquinas, um rim.... e mesmo que o banco aceite suas duplicatas, sempre exigirá mais de 100% em garantias, e ainda cobrará juros altíssimos pelo fator risco.

Se o banco negar suas linhas pelo "rating" da empresa, não adianta xingar o pobre gerente que se submete ao comitê de crédito. Como gestor, sua obrigação era manter o "rating" da empresa num patamar aceitável e por isso deveria ter cuidado desse tema ao longo do tempo.

Como negligenciou o "rating", a saída agora será através de agentes financeiros fora do sistema financeiro tradicional que te cobrarão os juros que quiserem para emprestar o dinheiro. Você não terá outra alternativa que não seja aceitar.

Uma regra básica que deverá ser perseguida para o financiamento da operação durante a crise é: Primeiro impostos, segundo fornecedores e terceiro, bancos e agentes financeiros. Esgote cada fonte de financiamento seguindo essa ordem de prioridade.

6. PARE IMEDIATAMENTE QUALQUER INVESTIMENTO QUE NÃO ESTEJA ALINHADO COM A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA

Mesmo que o dinheiro já tenha sido separado da operação venha de outra fonte, postergue. Esse mesmo dinheiro, eventualmente, terá que ser transformado em fomento para garantir a operação até que a empresa encontre seu equilíbrio.

Dependendo da extensão da crise, o retorno desse dinheiro poderá levar até anos . Por isso não faz sentido você manter a teimosia sobre o investimento se a empresa poderá não sobreviver.

Nessa hora o misticismo também volta a operar com as tradicionais frases de "biscoito chinês", como: "Vamos sair mais fortes dessa crise", ou "Temos que pensar fora da caixa". Você não precisa desse blá blá blá no "frente de batalha". Ponha esse povo em "home office", sem acesso a vídeo conferência. Eles é que são o grupo de risco para sobrevivência da empresa.

7. REPACTUE COM SEUS MELHORES COLABORADORES QUE NÃO NECESSARIAMENTE SÃO SEUS FUNCIONÁRIOS

O Todos os mecanismos de preservação de emprego para os bons funcionários e colaboradores devem ser usados nessa fase. São eles que farão a empresa sobreviver e, principalmente, retomar seu ritmo conforme o ambiente de mercado vai encontrando sua normalidade.

Você vai se surpreender com seus bons colaboradores. Na maioria das vezes eles, mesmo aceitando redução de salário e jornada de trabalho e mesmo com suspensões temporárias, virão trabalhar período integral e ainda fazer hora extra se for necessário.

Esses são os apaixonados pela empresa que reconhecem as dificuldades e agradecem pela manutenção do seu emprego. Para esses, a gratidão não prescreve e no futuro, valerá a pena reembolsá-los pelo sacrifício.

Infelizmente, cortes serão necessários mesmo com mentalidade de preservação de emprego. Se isso acontecer, na retomada, priorize aqueles bons funcionários que a empresa não conseguiu segurar.

Além de ser um gesto de solidariedade, a manutenção da cultura organizacional ajudará muito na retomada.

8. MANTENHA A EMPRESA PULSANDO - HOME OFFICE É APENAS UMA FERRAMENTA

A segurança através do distanciamento e isolamento dos mais vulneráveis não se discute. No entanto, lembre-se que sua empresa é um organismo vivo alimentado por relações.

Não se iluda sobre a prerrogativa mística que somos muito mais produtivos em casa. Essa é mais uma frase de "biscoito chinês".

Não confunda a maravilha do home office como ferramenta de foco para uma tarefa específica com

data para entregar com cultura de home office baseada na prerrogativa de produtividade e redução de custos.

A empresa é um organismo portanto, mantenha sua empresa pulsando através das relações no dia a dia.

9. APROVEITE PARA LIMPAR A SUJEIRA DO PASSADO

Invariavelmente, quando as coisas parecem que estão indo bem, a acomodação nos faz postergar temas indispensáveis para uma gestão segura e perene.

E quando nos acomodamos, podemos descuidar de:

#1. Cultura organizacional.

Ninguém conhece os valores da empresa e cada um se comporta individualmente conforme suas crenças.

Na hora da crise, seus líderes ao invés de se beneficiarem da harmonia, batem cabeça criando atrito por idiotices sem nenhuma serventia prática para proteção da empresa. Livre-se deles!

Contrate um profissional de RH experiente que não confunda departamento pessoal com desenvolvimento do capital humano e organizacional.

#2. Proteja seus líderes.

Eles são seu patrimônio mais precioso. Aquele acordo de metas e métricas seguido de bonificação por desempenho e meritocracia deverá ser colocado em prática.

#3. Abandone seu sistema de qualidade antiquado que confunde rotina com processo.

Crie um time que cuide da experiência do cliente pela transformação digital da empresa, pois integra pessoas, processos e tecnologia.

Acabe com papel. Acabe com Excel. Ambos simbolizam a falta de integração entre pessoas, processos e tecnologia que leva a ineficiência (ou amadorismo) operacional.

#4. Exija e remunere seu time de vendas pelo domínio do cliente.

Não pague comissão para vendedores que são apenas comprados pelo cliente.

Pague para: os que tem objetivo, os que tem também um plano para crescer nos clientes já ativos e, principalmente, os que são disciplinados no rigor na aplicação do CRM que garante o crescimento do "pipeline" ao longo do tempo e a previsibilidade no *forecast*.

#5. Cuide da sua marca.

Se sua empresa vale alguma coisa, é a sua marca. Não confunda a inutilidade de GoogleAds, posts e *lives* em redes sociais com desenvolvimento marca. Leve esse assunto a sério.

Demita sua agência de posts e substitua por um profissional experiente. Caso contrário, anote... essa será sua última crise, caso sobreviva.

A crise permite que você e seus concorrentes fiquem todos em um mesmo patamar, se você não tem Marca, não tem nada.

#6. Nunca mais confunda tesouraria com financeiro.

Acredite que o fato de a crise estar te dando uma surra, é consequência da falta de cultura orçamentária e austeridade financeira. A boa governança mitiga riscos, elimina *liabilities* e cria planos de contingências para as horas difíceis que inevitavelmente, virão.

Sua empresa deve levar uma vida "franciscana" preservando o bem estar dos funcionários e a satisfação dos seus clientes.

Os desejos pessoais por status e objetos de valor devem ser confinados à sua vida "pessoa física". Eles devem ser adquiridos com o dinheiro que é resultado do seu salário ou a parte do dividendos que lhe cabe, extraindo um montante para

investimentos e outro, que é o que poderá te matar hoje, a recomposição de caixa e capital de giro.

Não culpe a natureza pelas mazelas que você está passando hoje.

10. APRENDA COM HUMILDADE

Ao invés de vocalizar que tem 20...30...40... anos de experiência, lembre-se que há uma diferença enorme entre o que é realmente experiência, e apenas ter passado todos esses anos fazendo a mesma coisa.

Prepare-se para retomada com técnica para não sofrer na próxima crise que certamente virá.

Afinal, não tem nada mais prático que um boa teoria.