

Série empresarial

# GUIA ESSENCIAL PARA A RETOMADA EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 1

TURNAROUND:  
Dando a volta por cima

**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](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**





# Sumário

---

Sua empresa está preparada para esse momento? .....	07
Fatores internos e externos que contribuem para que sua empresa possa dar a volta por cima .....	08
Como fazer uma remodelagem operacional na sua empresa .....	11
Como procurar ajuda profissional para sair de uma crise ....	12
Lições que sua empresa pode tirar de uma crise .....	15
Como identificar oportunidades durante uma crise .....	17
Momento para repensar a sua estratégia de negócio .....	18
Como identificar novos modelos de negócios .....	19
Conclusão .....	21

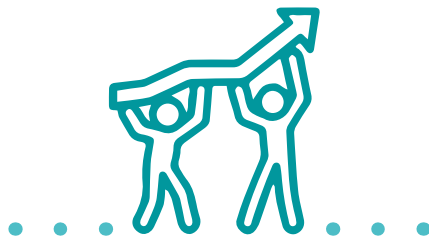
A pandemia do novo coronavírus trouxe uma série de danos e dificuldades à economia de todos os países. Os problemas de saúde, a quarentena e o isolamento social submeteram diversos ramos do mercado a uma severa queda de demanda por consumo que trouxe prejuízos, levou empresas à falência e sacrificou milhões de empregos.

Entretanto, quem é empreendedor não se pode deixar abater. Mesmo diante de um período extremamente desafiador como uma pandemia internacional, é preciso pensar em soluções, saídas e inovações para continuar sendo relevante no mercado, agregar valor aos clientes e, desta forma, gerar emprego, renda e lucro.

Aqui, a boa notícia é o fato de que é sim possível dar a volta por cima, mesmo que a sua empresa tenha sofrido intensamente com a pandemia. É preciso fazer o que chamamos de turnaround, que em tradução significa "dar a volta", ou seja, se reinventar, aprender as lições da pandemia, modificar todos os processos que forem necessários e recuperar a capacidade de produzir e faturar.

Atento a esse novo cenário, o Sebrae traz para você empreendedor, a coleção de ebooks do Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós Pandemia que traz, em dez volumes, informações muito importantes para a gestão do seu negócio.

**Desejamos uma boa e proveitosa leitura!**



# Sua empresa está preparada para esse momento?

---

Muitas empresas não se prepararam para a chegada da pandemia. Apesar de os problemas de saúde atingirem primeiro outros países, dando ao Brasil tempo para estudar alternativas e planos de ação, muitos empreendedores acabaram não se precavendo durante os dois meses que a Covid-19 levou para chegar ao Brasil.

Quem não se preparou, sem dúvida, foi quem mais sofreu com os efeitos da pandemia, tendo que tomar ações emergenciais em cima da hora que nem sempre deram um resultado positivo. Naturalmente, alguns setores do mercado são bem mais afetados que outros, mas mesmo nas áreas menos atingidas pela pandemia, como o mercado de alimentos e de saúde, houve a necessidade de se preparar de forma operacional, financeira e administrativa.

Tanto quem se preparou como quem não se preparou, agora precisam juntar forças novamente. Desta vez, para superar a crise e sair da pandemia com bom potencial de negócio. Nesse momento, perguntamos: a sua empresa está preparada para dar a volta por cima?

Veja, este não é um processo natural. A sua empresa precisa dar os passos necessários para que, após a pandemia, o empreendimento esteja resiliente e pronto para encarar as características de mercado desta nova normalidade. Não sabemos ao certo ainda quanto tempo a pandemia deve durar. Entretanto, é necessário estabelecer um protocolo de ação para estas etapas finais da pandemia e principalmente a médio prazo, quando todo este problema já for coisa do passado.

Momentos de dificuldade surgem para nos mostrar novos caminhos. Lembre-se que manter o crescimento depende de ter

---

visão de negócios e saber aproveitar as boas oportunidades. O caminho para o sucesso de qualquer empresa, principalmente das micro e pequenas, possui obstáculos, mas o Sebrae estará sempre por perto para ajudá-lo a superar cada um deles.



## Fatores internos e externos que contribuem para que sua empresa possa dar a volta por cima

.....

Quando tratamos desta retomada nos negócios, há dois tipos de fatores que influenciam diretamente a "volta por cima" do seu empreendimento. Alguns destes fatores são internos, inerentes ao seu negócio e mais fáceis de se controlar. Outros fatores, por sua vez, vêm de fora da empresa e não há nada que se possa fazer para alterá-los. Entretanto, a empresa pode agir para se prevenir ou para aproveitar a oportunidade que vem de fora. É disso que iremos falar aqui.

### Fatores internos de recuperação

Para se recuperar adequadamente da crise causada pelo coronavírus, alguns fatores internos que podem ajudar no sucesso são:



- ◆ Capacidade de operar a baixos custos: é o momento de economizar em tudo. Reduzir consumo de água, energia e outros insumos, aumentar eficiência operacional, reduzir custo por venda, fazer bons negócios para adquirir estoque etc.
- ◆ Gestão financeira eficiente: é necessário monitorar com precisão todas as movimentações de dinheiro que acontecem na empresa. A boa gestão financeira faz a diferença para se recuperar de uma crise.
- ◆ Carteira de produtos/serviços: sua empresa só irá se recuperar da crise se for boa de vendas. Para isso, é fundamental oferecer uma carteira de produtos e serviços que atenda às demandas do público com um bom preço.
- ◆ Solução inovadora: ainda que a sua carteira de produtos ou serviços não seja tão diversificada, se a sua empresa oferece uma solução inovadora, ela tem boas chances de prosperar.
- ◆ Tradição: mesmo empresas tradicionais, com décadas de história, sofreram com a pandemia. Entretanto, essa mesma tradição pode ser um atalho para o sucesso.

## Fatores externos de recuperação

No horizonte empresarial parece já haver indícios de que as condições para se investir e negociar estão ligeiramente melhores. Vamos entender o porquê.

- ◆ Isolamento social sendo relaxado: muitos lugares do Brasil já superaram o pico de infecções da Covid-19. Sendo assim, o mercado volta a se abrir gradativamente, aumentando a demanda do consumidor.

- ◆ Programas governamentais: programas como o Auxílio Emergencial e o Benefício Emergencial dão aos consumidores mais poder de compra e injetam dinheiro na economia.
- ◆ Condições especiais de crédito no mercado financeiro: as instituições financeiras estão oferecendo condições especiais para que as empresas contratem crédito, especialmente agora em que a Taxa Selic está em seu nível histórico mais baixo.

É importante sempre lembrar que também há fraquezas internas e ameaças externas que podem colocar em xeque a capacidade da sua empresa de se recuperar da crise.

Resumidamente, as fraquezas internas são:

- ◆ Ineficiência.
- ◆ Ingerência administrativa/financeira.
- ◆ Falta de capacidade de decisão.
- ◆ Produtos/serviços obsoletos.
- ◆ Métodos viciados de venda.

E as ameaças externas são:

- ◆ A demanda ainda não voltou ao normal.
- ◆ Certos ramos do mercado continuam operando de forma muito restrita.
- ◆ Concorrência disputa clientes e espaços.
- ◆ Recessão econômica resultante da pandemia.

# Como fazer uma remodelagem operacional na sua empresa

---

Algumas mudanças precisam ser feitas nas empresas que querem se recuperar ou aprimorar seus resultados durante a pandemia. Em muitos casos, o principal aspecto a ser reformado é justamente o operacional do negócio. As rotinas produtivas de uma empresa possuem custos e técnicas que, por vários motivos, prejudicam ou dificultam um empreendimento a obter os melhores resultados.

Muitas empresas, por exemplo, ainda operam com um alto índice de trabalhos mecânicos, realizados individualmente por pessoas. Embora nem toda tarefa possa ser substituída por uma máquina, em um cenário pós-pandemia, no qual o distanciamento entre as pessoas ainda será algo praticado e incentivado, automatizar e centralizar processos será algo bastante importante. Deixe para os humanos os trabalhos que exigem ações que as máquinas não podem realizar.

Ademais, acostume-se a introduzir rotinas flexíveis à sua empresa, na medida do possível. Passamos por uma pandemia agora, mas muitos estudos mostram que é possível que ainda passemos por outros surtos de Covid-19 ou até mesmo outras doenças em um futuro próximo. Por isso, o empreendimento já precisa estar preparado para a possibilidade de que parte da mão de obra trabalhe de casa ou tenha a sua jornada de trabalho flexibilizada.

Não é apenas o home office que se tornará uma realidade mais presente nos empreendimentos. Entregas em domicílio, conhecidas como delivery e prestação de serviços de maneira remota também serão cada vez mais praticados por empresas de diferentes ramos, à medida que elas desenvolvem maneiras de oferecer estas soluções aos consumidores. Por isso, desde já,

aprimore a capacidade de sua empresa nestes setores, caso o seu modelo de negócio permita.

As rotinas operacionais de uma empresa já não podem mais ser geridas apenas em papel ou planilhas de Excel. A integração de sistemas e setores faz a diferença para uma empresa operacionalmente mais eficaz. Por isso, estude soluções em tecnologia, como softwares ERP e CRM, para sintetizar e integrar ações administrativas, rotinas comerciais e tarefas gerenciais do seu negócio.

A remodelagem pode acontecer no âmbito comercial, e não apenas no operacional. É o momento de avaliar a possibilidade das vendas pela internet, caso seu empreendimento ainda não atue na Web. Se já atua, deve conhecer tendências como Marketplace, aplicativos de vendas locais e uma exploração mais eficaz do potencial das redes sociais como forma de anunciar produtos e fidelizar clientes.



## Como procurar ajuda profissional para sair de uma crise

.....

Muitas das coisas que falamos aqui podem parecer distantes da sua realidade. Mas são regras gerais que costumam se aplicar à maioria das empresas. Muitos empreendedores não têm conhecimento técnico em gestão ou administração de

negócios, atuando principalmente de maneira instintiva, utilizando conhecimentos aprendidos com outros gestores, com familiares ou com a própria experiência de vida.

Embora estes saberes sejam extremamente valiosos, a pandemia introduziu no mercado um cenário para o qual poucas pessoas sabiam bem como reagir. Quem não tinha conhecimento técnico acabou tendo um pouco mais de dificuldades para aplicar estes saberes dentro de um contexto extremamente adverso. É por isso que o empreendedor, mesmo o dono de um micro empreendimento, precisa se capacitar e se preparar constantemente.

Além disso, diante do cenário de passagem da pandemia e fim da crise causada pela Covid-19, é bastante esperado que muitos empreendedores busquem apoio profissional para auxiliar suas empresas a sair do cenário de estagnação, retornem ao crescimento e se recuperem de todas as dificuldades econômicas causadas pela quarentena. Nestes momentos, a quem pedir ajuda? Há vários profissionais preparados para ajudar um negócio em busca de apoio. Cada um pode oferecer um tipo distinto de apoio. Veja:

## **Consultor empresarial**

A Consultoria Empresarial realiza um diagnóstico dos principais problemas do seu empreendimento e, posteriormente, elabora junto à equipe gestora da empresa um plano de ação de aprimoramento para todos os setores do negócio que precisam ser melhorados. O Sebrae é um dos principais órgãos de consultoria empresarial do país, especializado no apoio à micro e pequenas empresas.

É possível encontrar diversos tipos de consultoria para empreendimentos com diferentes necessidades. Em tempos de pandemia, os empreendedores podem encontrar consultoria empresarial on-line realizada pelo Sebrae.

## Escritórios de contabilidade

Os escritórios de contabilidade já fazem parte da realidade das empresas. Mas será que o escritório que você contrata está realmente ajudando o seu negócio ou está apenas realizando os trâmites fiscais e burocráticos da sua empresa?

Em um contexto como o que vivemos hoje, é muito importante que as empresas construam uma relação consultiva junto aos profissionais da contabilidade. Assim, além de realizar ações documentais, os escritórios de contabilidade também podem atuar para oferecer às empresas diagnósticos mais completos do que ela deveria realizar com o seu próprio patrimônio, por exemplo.

## Investidor independente

Todo mundo está mais cauteloso com os investimentos que realiza em tempos de pandemia. Mas, se a sua empresa tem um bom potencial de negócio, com boas ideias e capacidade de crescer, é possível encontrar algum investidor que compre esta ideia e possa injetar capital no seu negócio.

Há empresas no mercado especializadas em conectar empreendimentos a investidores de alto risco, especializados em investir e incubar estas empresas para crescerem e se tornarem grandes negócios. Entretanto, é importante considerar os custos deste investimento e quais as expectativas do investidor em relação ao seu negócio.

## Instituição Financeira

O momento de pandemia pode ser uma boa hora para sentar-se com o gerente do seu banco, renegociar dívidas ou buscar um crédito com condições especiais no mercado financeiro. Tente contato com o setor empresarial da sua instituição a fim de obter crédito com baixos juros e bom prazo de pagamento.

Assim, a sua empresa pode renegociar dívidas que tenham se acumulado durante a pandemia, obter crédito mais barato

para investir, acumular capital de giro, contratar ou recontratar funcionários, desenvolver novos produtos e serviços e dar o pontapé inicial da volta por cima da crise.



## Lições que sua empresa pode tirar de uma crise

.....

Crises ensinam valiosas lições aos empreendedores e ao mercado. A lição vem a altos custos: prejuízos, recessão, demissões, falências e dificuldades financeiras. De qualquer forma, para que todo esse sofrimento não seja passado em vão, é muito importante que os empreendedores, portanto, aprendam estas valiosas lições que uma crise decorrente de pandemia ensina às pessoas de negócios.

As principais lições ensinadas pela pandemia do novo coronavírus:

- ◆ O público é dinâmico: a demanda das famílias caiu, mas as pessoas não param de consumir. Proporcionalmente ao seu poder de compra, o público brasileiro continuou comprando em novos nichos de mercado de acordo com a necessidade. Como os consumidores brasileiros não têm o hábito da poupança, por isso, mesmo em um momento de crise, investir na venda de bens de consumo pode ser uma boa saída.

- ◆ Capital de reserva é essencial: além das empresas que viram sua demanda quase zerar com a quarentena, quem mais sofreu com toda essa crise foi quem não juntou capital de reserva para períodos de imprevistos, como a maioria das micro e pequenas empresas do Brasil. A lição é: convém manter uma "gordura" para queimar nos períodos em que, por alguma razão, as receitas forem curtas.
- ◆ É possível responder rapidamente à crise: muitas empresas deram uma lição de resiliência durante a crise da pandemia ao alterar suas operações de maneira ágil, aproveitando gargalos do mercado e passando pela Covid-19 com bem menos oscilações. Essas empresas mostram que é possível e que é recomendável estar preparado para alterar rapidamente suas operações em um momento de necessidade.
- ◆ Migrar para a internet é urgente: se a sua empresa ainda não tem uma presença digital relevante, a pandemia é o momento que mostra como é urgente migrar, pelo menos parcialmente, suas operações para o ambiente on-line. Delivery, redes sociais, apps próprios, sites, e-commerce e marketplace foram verdadeiras salvasções para muitos empreendimentos durante a crise.
- ◆ Para alguns, a crise é oportunidade: sempre que acontece uma crise de qualquer natureza, certos setores empresariais parecem sair mais fortes do que entraram. De fato, as crises normalmente têm características que acabam por privilegiar algumas áreas do mercado. No caso dessa pandemia, empresas do ramo da higiene, como de álcool em gel, da saúde, como EPIs e medicamentos, e do delivery, como os aplicativos, são as grandes vencedoras.



# Como identificar oportunidades durante uma crise

---

Mas, se de toda crise pode nascer uma oportunidade, como identificar estas chances? Depende de alguns fatores. As oportunidades podem estar mais ou menos próximas ao seu modelo de negócio. Se estiverem próximas, a sua empresa realiza algumas breves alterações operacionais e administrativas para se adaptar às oportunidades, provavelmente, enfrentando alguma concorrência.

Se o seu empreendimento não tiver qualquer relação com os setores do mercado que estejam aquecidos no momento de uma crise, aí cabe uma decisão estratégica: transformar totalmente o empreendimento para se adaptar ou desenvolver uma nova solução que talvez possa aproveitar as oportunidades criadas pela crise.

A dica aqui é monitorar os hábitos do público. Em uma crise causada por motivos sanitários, é esperado que os setores aquecidos sejam os de higiene, saúde, cosméticos e delivery. Em uma crise causada por severa recessão, as oportunidades estão no mundo do crédito para negativado, no ramo alimentício de baixo custo, roupas e produtos de pouco valor agregado, dentre outros.

Sua empresa poderá crescer e obter renda enquanto todo o mercado está encolhendo. Por isso, é importante não deixar de observar a concorrência neste processo, pois nessa acirrada disputa pelo consumidor, cada rival utilizará todas as estratégias possíveis para desbancar a concorrência. Portanto, estude sua concorrência com muita cautela.

# Momento para repensar a sua estratégia de negócio

---

Decisões estratégicas precisam ser tomadas sempre com muita cautela, pois elas podem decidir o futuro do seu empreendimento. Neste contexto tão intenso causado pela pandemia, no qual uma volta por cima é urgente, tire uns momentos para repensar a sua estratégia de negócio.

Além de repensar, converse. Dialogue com funcionários, com seus sócios, com outros empreendedores que façam parte de sua rede de contatos. Ouça seus relatos, suas histórias de fracasso e de sucessos em administrar as adversidades da crise econômica de 2020.

Hoje, já se fala em "novo normal". Ou seja, muito provavelmente, a realidade vivenciada após a pandemia será bem diferente do que vivíamos antes da Covid-19 chegar até nós. Por isso, o mercado não será o mesmo, e a sua empresa também precisa mudar. Estude sobre essa "nova normalidade" e entenda de que maneira ela pode interferir em seus negócios.



# Como identificar novos modelos de negócios

---

Inovação e empreendedorismo andam lado a lado. Em um cenário de pandemia, no qual o mercado parece indeciso sobre como lidar com os novos desafios da baixa demanda, da quarentena e das medidas de segurança bio sanitária, criar, identificar ou adaptar novos modelos de negócio pode fazer a diferença para empreendimentos recém-abertos ou para quem já está no mercado.

Se os modelos de negócio disponíveis para o seu negócio não estão satisfazendo as expectativas de demanda, para desenvolver um modelo diferente ou novo, é necessário tentar entender as necessidades do seu cliente.

Um exercício possível é observar quais dos seus produtos/serviços mais vendem, além de criar um canal de comunicação onde consumidores podem fazer críticas, sugestões e elogios. Do insight dos clientes pode nascer um negócio promissor.

Você também pode ler as notícias das instituições especializadas em negócios e empreendedorismo como o Sebrae e a Endeavor, por exemplo pois, estão sempre publicando novidades sobre modelos de negócio ou empresas que estão inovando na maneira de resolver certos problemas do mercado.





# Conclusão

---

Este foi o primeiro volume do guia empresarial do Sebrae para a retomada empresarial pós-pandemia. Por meio dos ebooks, oferecemos conteúdo relevante e de qualidade para a sua empresa superar este momento tão difícil.

Portanto, permaneça conectado às redes do Sebrae para ter acesso aos próximos fascículos que serão publicados na sequência, pois trataremos com mais detalhes sobre outros aspectos essenciais da recuperação do mercado nacional e das empresas afetadas pela Covid-19.

Com todo este material, certamente você e sua empresa estarão mais preparados para tomar todas as decisões necessárias rumo ao sucesso do seu empreendimento na fase final da pandemia e após a crise do novo coronavírus.

Esperamos que você tenha aproveitado este e-book!

Te esperamos no próximo volume!







[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**

