

## DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO NO INPG

### INFORMAÇÕES A SEREM PREENCHIDAS PELO(A) ALUNO(A)

Nome completo: Rosemeire Pereira Santos

Unidade: São José dos Campos

Curso: Finanças e Controladoria

Turma: 2013-B

### INFORMAÇÕES A SEREM PREENCHIDAS PELO(A) ORIENTADOR(A)

Nome completo: José Antônio Rosa

Nota final do artigo:

Data da aprovação:

INPG – Instituto Nacional de Pós-Graduação

Faculdade INPG de São José dos Campos

Curso: Finanças e Controladoria

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

# **Gestão em tempos de crise**

Rosemeire Pereira Santos

Orientador:

José Antônio Rosa

Agradecimentos

Agradeço Deus por me fortalecer durante essa caminhada

Dedicatória

Aos professores que contribuíram para meu desenvolvimento.

São José dos Campos, Julho/2015

## Resumo

A crise atual que se instalou no Brasil vem mexendo com os gestores e em seus processos decisórios, pois todas as áreas precisaram ser revistas e replanejadas, mas como vencer essa crise e continuar de pé, como otimizar o lucro e não se endividar, como planejar para atravessar esse momento e se preparar para quando a economia voltar a aquecer, é um período de constantes mudanças, pois a cada anúncio do governo em relação ao aumentos das taxas de juros e na cobranças de serviços essenciais para todos, as empresas precisam ser ajustados e com o dinheiro cada dia mais caroo financiamento torna-se inviável

Palavras chave: planejamento, finanças, estratégia, crise

## INTRODUÇÃO

No cenário atual o planejamento se faz ainda mais necessário, pois como as pessoas não consomem com a frequência de antes, os lucros diminuem a cada dia e os custos se elevando, é um momento delicado para a economia do país, então como sobreviver a essa fase.

A crise que se instalou no Brasil trouxe também muitas mudanças nos hábitos da população, em 2008 quando houve a crise que atingiu vários países inclusive os Estados Unidos da América onde o presidente do Brasil na ocasião pediu para a população não deixasse de consumir para que a economia não estagnasse, porém nesse momento não há possibilidade de se repetir, pois o cenário atual é outro, o desemprego aumentou e a renda da população caiu.

A economia estagnou, as pessoas não compram mais e quando o fazem é um uma proporção muito menor que antes, pois o medo do desemprego, a incerteza do futuro e o constante aumento nos itens essenciais atingem diretamente quem produz um bem ou serviço.

Serão abordados os temas sobre planejamento estratégico e finanças, que juntos são essenciais a qualquer ramo de atividade empresarial, sem uma boa gestão desses dois itens juntos fica difícil seguir sem problemas maiores como o endividamento, que é o primeiro passo para a falência do negócio.

A metodologia adotada será a revisão bibliográfica e entrevista com empresários para enumerar os efeitos dessa crise no dia a dia da empresa e como estão enfrentando esse momento e quais mudanças foram necessárias, e para aqueles que optaram em demitir, se houve realmente uma economia de recursos financeiros.

## **A importância do planejamento estratégico na gestão da empresa**

Em tempo de crise as empresas passam por muitas mudanças em sua estrutura e negócios, e o planejamento torna-se essencial para guiar a empresa fazendo com que ela trace os objetivos para atravessar essa fase, sendo papel do gestor cuidar desse planejamento. O planejamento estratégico segundo Estrada et al. (2007) permite –se ordenar ideias para atingimento dos objetivos da empresa, assim como os passos para se alcançar e como será monitorado os resultados em curto, médio e longo prazo.

Quando se fala em planejamento, pensa-se em algo complexo a ser feito, mas não é e faz toda diferença. Quem pensa que planejamento é somente para empresas grandes, engana-se, pois a grande empresa um dia foi pequena e para crescer precisou planejar muito, portanto planejamento deve ser feito desde o início para se começar sabendo a direção a tomar, quais decisões são necessárias, para que ela se sustente e não se perca no meio do caminho por causa de decisões erradas que algumas vezes são irreversíveis.

Planejar é colocar no papel os objetivos a serem atingidos em um período de tempo, já o planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa” como colocou Djalma, 2014, esse plano precisa ser feito no papel, anotando os pontos a serem melhorados, as decisões a serem tomadas e o que precisa ser feito para que o processo continue e como colocar em prática e as formas de monitoramento dos resultados.

Uma empresa com uma boa estratégia tem mais chance de se perenizar, e esse processo deveria se iniciar antes da empresa começar suas atividades, deveria ser um hábito, portanto quando não é feito no início, precisa-se fazer ao longo do tempo, o que demanda mais trabalho e organização, pois nesse momento muitos “vícios” tomaram conta da empresa e precisa ser mudado.

Quando a empresa ao começar as atividades estabelecesse a missão, visão e valores teria o primeiro passo do planejamento, pois são traçadas as primícias

que deverão ser respeitadas por todos, quem ela é e onde pretende chegar, transmitindo para os funcionários, clientes e demais stakeholders o caminho que ela quer percorrer e o que tem a oferecer.

Planejar não é fácil, demanda tempo e muito estudo sobre o próprio negócio, como área de atuação, público alvo, o mercado, fornecedores, todos esses pontos precisam ser avaliados para melhor tomada de decisão, a fim de alcançar os objetivos desejados, pois essa é a principal finalidade da estratégia e planejar a estratégia é listar os passos para os objetivos e acompanhar resultados.

Todo gestor deveria valorizar o planejamento estratégico e gastar seu tempo elaborando, traçando as consequências das decisões a serem tomadas, pois muito poderia ser mudado e evitado se as decisões não fossem tomadas no ímpeto e fossem mais planejadas.

Para que o planejamento produza frutos precisam ser colocados em prática, pois de nada adianta um planejamento maravilhoso, mas se a execução não for, e precisa ser executada em todos os departamentos, pois todos atendem o cliente por colaborarem com parte do processo. Precisa-se monitorar e avaliar o desempenho resultante do planejamento e de acordo com o negócio traça-se as formas de medir esse desempenho.

Monitorar os resultados é outro ponto que envolve o planejamento estratégico, não sem ele não há como saber se os resultados esperados foram atingidos e o que precisa ser ajustado para tal, assim avaliando tudo o que foi feito para otimizar todos os recursos que a empresa possui, desde a mão de obra até os insumos utilizados na produção de bem e/ou serviços.

Planejar é o segredo do sucesso de seu negócio, pois é melhor ter um pouco mais de trabalho agora para alinhar os processos e objetivos do que correr atrás de um prejuízo que poderá ser irreversível, atenuar os efeitos da crise que se passa faz parte do cotidiano da organização para quando a economia voltar a crescer, somente aqueles que se planejaram bem agora verão os negócios fluírem.

## **Como o planejamento financeiro e estratégico auxiliam nos momentos de crise**

A área financeira é o coração da organização, pois se essa área não estiver bem planejada todo o resto estará comprometido, pois é da área financeira que saem as aprovações para projetos, e recursos financeiros utilizados, essa área precisa ser bem planejada para otimizar os demais processos.

De nada adianta a estratégia de vendas, produção, serviços estar bem elaborada se finanças não estiver, o processo anda todo junto, pois verifica-se a necessidade de caixa para um determinado período e na falta dele como realocar as despesas, negociar prazos e pagar o que precisa ser pago.

É da área financeira que se concretizam projetos, pois são analisados a fundo, como o valor a ser investido, tempo de retorno e a viabilidade do projeto, por isso além de integrada com todos os processos, precisa estar alinhada as necessidades do presente e futuras também, pois uma decisão errada pode colocar toda empresa em risco.

Em momento de crise em que o dinheiro além de escasso está mais caro (nos casos de juros de empréstimos) o planejamento financeiro torna-se ainda mais importante junto com custos, onde qualquer falha poderá ser fatal, os financiamentos hoje são praticamente inviáveis por causa do aumento da taxa de juros e essa deverá ser a última opção, quando todas as outras possibilidades se esgotarem.

Um bom planejamento faz com que a tomada de decisão seja mais certa, ou seja, diminuem os riscos de algo sair errado, em caso de financiamento muito mais, pois as parcelas a serem pagas consumirão mais do seu lucro e deve-se analisar também a taxa de juros aplicada e quanto isso custará a mais para empresa e como ela fará para realizar os pagamentos.

Para se ter um bom planejamento financeiro alinhado com a estratégia da empresa, precisa-se monitorar o ciclo financeiro, que é o tempo que se leva para produzir, vender e receber e o capital de giro que é o dinheiro que se precisará

enquanto não recebe do cliente e na falta desse capital de qual fonte virá o recurso necessário.

Os recursos financeiros devem ser bem gerenciados, para que não falte recursos para o dia a dia, não é porque um dia há mais dinheiro em caixa que necessita utilizá-lo todo, é sempre necessário ter uma reserva, principalmente em um momento em que as vendas e a prestação de serviços oscilam muito, já em empresas de prestação de serviço, onde os contratos são com tempo determinado, a gestão é na inadimplência, pois com diversas empresas em situação difícil, essa situação tende a aumentar.

Em se tratando de empresas que prestam serviços e mantêm contratos onde os pagamentos são pré estabelecidos a questão está na inadimplência que vem crescendo no dia a dia das empresas, e como gerenciar essa situação, onde o recebimento já está previsto e não se realiza?

A inadimplência precisa ser bem gerenciada, mas como fazê-lo?

Negociar com o cliente devedor é o primeiro passo, a situação é complicada e delicada, pois de um lado um precisa receber do outro o que quer pagar mas não tem todo o montante, manter a calma é difícil, mas necessário para não complicar mais a situação, ambos precisam ser sinceros, pois passam pela mesma situação e estão de lados opostos precisando se unir para solucionar a questão.

Propor acordos esse momento é a melhor saída para todos, pois mesmo recebendo menos por vez a empresa não deixa de receber e o cliente de pagar, ser radical nessas horas só o afastará podendo até perder o cliente o que péssimo em qualquer momento.

## **A gestão de custos no dia a dia da empresa**

A gestão dos custos para fabricação de um produto ou realização de um serviço são vitais para a otimização do lucro e faz parte do planejamento estratégico e financeiro, ou seja, não podem andar separados. Mas o conceito de custo gera muita dúvida e por conta disso muitas decisões são tomadas erroneamente ou porque colocam tudo que a empresa gasta, ou deixam de considerar algum item, portanto custo segundo Schier,2006 é tudo que se adquire para se produzir um bem ou serviço.

Calcular os custos é o primeiro passo para formar o preço de venda, pois através desses números a empresa será capaz de saber quanto custará produzir o bem ou serviço e calcular por quanto pode vender para cobrir as demais despesas e obter lucro, o que engloba a estratégia financeira também.

Fazer a gestão dos custos auxilia a empresa saber se o produto ou serviço que vende trás o lucro mínimo necessário para manter todas as atividades, assim como pagamento de fornecedores, funcionários entre outras despesas, por isso é essencial a gestão estar integrada, pois com esses dados em mãos é possível evitar prejuízos.

O acompanhamento dos custos deve ser feito periodicamente, pois se algum insumo tem o valor reajustado, em um primeiro momento pode não trazer prejuízos, porém no longo prazo poderá, pois ao longo do tempo e no momento em que o Brasil se encontra, os insumos têm seus reajustes anunciados todo tempo e precisa-se ficar atento.

Alinhar a gestão de custos, com estratégia e finanças, é olhar a empresa como um todo, nada pode passar despercebido e deverá ser acompanhado de perto, disso depende o desenvolvimento da empresa de forma sustentável e a tomada de decisões é feita de forma concreta e o planejamento a longo prazo torna-se viável quanto se tem o controle e acompanhamento da empresa como um todo.

Monitorar os resultados da empresa como um todo e não por partes, monitoramento constante, não é momento para descuidar da gestão de sua

empresa, avaliar resultados pelo menos uma vez por semana para que em caso e erros poderá ser melhorado ou até mudado.

## **Entrevista**

**Empresa** :kombat systems Ltda ME

**Representada por:** Ana Paula Vilela Silva Tito

**Cargo:** Gerente Administrativo.

**Segmento:** Segurança Eletrônica

**Rosemeire:** O que essa crise trouxe de mudanças para sua empresa?

**Ana Paula:**Diminuição nas vendas;

Atraso no pagamento das mensalidades;

Diminuição da carteira de cliente

**Rosemeire:** Quais ações vêm sendo tomadas para continuar o negócio?

**Ana Paula:** Redução de custos com telefonia, corte de alguns benefícios dados aos funcionários, troca de plano de saúde empresarial, diminuição nas compras com fornecedor referente a equipamentos.

**Rosemeire:** Houve demissões?

**Ana Paula:** Sim

**Rosemeire** :Com as demissões houve melhora nos resultados da empresa?

**Ana Paula** :Sim em partes, por conta de redução de custos com folha de pagamento.

**Rosemeire:** Qual mensagem deixaria para outros empresários e gestores?

**Ana Paula:** A hora agora exige planejamento.

**Empresa** New Sings Soluções Visuais

**Representada por:** Débora Cristina Gomide

**Cargo:** Sócia

**Segmento:** Marketing, Publicidade e Comunicação Visual

**Rosemeire:** O que essa crise trouxe de mudanças para sua empresa?

**Débora:** Redução de valores de produtos e serviços, porém aumento na quantidade de serviço

**Rosemeire:**Quais ações vem sendo tomadas para continuar o negócio?

**Débora:**Negociações com fornecedores, atendimento diferenciado, parcerias.

**Rosemeire:**Houve demissões?

**Débora:**Sim

**Rosemeire:**Com as demissões houve melhora nos resultados da empresa?

**Débora:** Não

**Rosemeire:**Qual mensagem deixaria para outros empresários e gestores?

**Débora**"Em tempos de crises, existem dois tipos de vendedores: Os que choram, e os que vendem lenços. "

A empresa que passou por esta época de crise não só nacional, mas também internacional, se mantendo firme, principalmente com seus clientes, consegue tirar um "proveito" do momento para não ser mais uma fechando as portas.

**Empresa** Caseiríssimo restaurante

**Representada por:** Maria Juliana Bustamante

**Segmento:** Alimentação

**Cargo:** Gerente Administrativo

**Rosemeire:** O que essa crise trouxe de mudanças para sua empresa?

**M Juliana:** Menos lucro para empresa e maior custo no insumo de nossos produtos

**Rosemeire:** Quais ações vem sendo tomadas para continuar o negócio?

**M Juliana:** Tentar ao máximo não aumentar o preço de nosso produto para não afetar os nossos clientes. Não permitir que mesmo diante da crise a qualidade de nossos produtos caia.

**Rosemeire:** Houve demissões?

**M Juliana:** Não.

**Rosemeire:** Com as demissões houve melhora nos resultados da empresa?

**Rosemeire:** Qual mensagem deixaria para outros empresários e gestores?

**M Juliana:** Nunca desistir nem desanimar mediante uma crise, mesmo vendo os lucros de sua empresa caírem, pois o cenário sempre pode mudar. É no momento de crise que aprendemos a desenvolver melhores negociações, reduzir custos, ou seja, enfrentar de frente as maiores dificuldades. E o mais importante, sempre olhar com o maior carinho para o cliente, pois é ele que mantém a sua empresa funcionando. Amar o que se faz também faz toda a diferença!!!!

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nas informações obtidas nas entrevistas, pode-se concluir que as empresas foram severamente atingidas e tiveram que rever seu planejamento, renegociar com fornecedores até mesmo reduzir a margem de lucro para manter os clientes sem perder a qualidade do produto e/ou serviço prestado.

Outro ponto colocado foi o aumento da inadimplência no caso de serviços contínuos como o que a Kombat fornece, são contratos de longo prazo e com os recursos financeiros curtos os clientes acabam priorizando outras contas e deixado outras para trás, lidar com essa situação exige um planejamento com revisão constante, pois conta-se com determinada receita e no final se tem um valor menor.

A diminuição na carteira de clientes foi apontada pela Kombat, pois as pessoas estão consumindo menos e mesmo se tratando de segurança as pessoas procuram muito e acabam até desistindo, pois o valor pesará no orçamento, como reverter essa situação? De um lado a inadimplência, do outro a dificuldade de prospectar novos clientes.

Uma alternativa é reavaliar o próprio valor do serviço prestado e negociar algo mais com os fornecedores, pois em se tratando de um serviço não essencial, as pessoas acabam deixando de lado ou para depois.

Ouvir o cliente também é importante, sendo essencial para chegarem ao acordo que deverá ser bom para ambos para que ninguém fique no prejuízo.

Revisar o planejamento estratégico, financeiro e de custos é algo de extrema necessidade nesse momento, pois com o faturamento oscilante e o lucro diminuindo, para não ficar com nome restrito no mercado e perder credibilidade é se antever a situação e negociar antes, pedindo mais prazo ou diluindo as parcelas ao longo do mês para que assim continuem trabalhando.

Algumas empresas precisaram demitir como forma de redução de custos, e optam por essa decisão sem planejamento a médio e longo prazo, além do que uma demissão gera um alto custo com as verbas rescisórias de imediato, pois há um prazo para pagamento o que no curtíssimo faz com que outras contas deixem de ser

pagas o que a médio prazo poderá virar o que chama-se de “bola de neve”, acumulado-se as contas a pagar e o recurso não entra.

Demitir em tempos de crise deveria ser a última alternativa da empresa, já que em uma revisão de custos, negociação com fornecedores pode-se amenizar a situação e com um quadro de funcionários menor ficará mais difícil atender a demanda caso ela cresça repentinamente como foi visto no caso da New Signs, que após reduzir o valor dos serviços houve aumento da demanda, nesse caso como atender, já que ela demitiu com forma de reduzir custo?

No caso da New Signs, não houve um planejamento na hora de optar em demitir os funcionários, e mesmo reduzindo o valor do serviço, conseqüentemente o lucro não foi previsto que poderia haver um aumento de demanda, o que acaba trazendo alguns contratempos como aumento da jornada de trabalho de quem ficou, acarretando pagamento de hora extra, em muitos casos contrata-se temporários para suprir, mas eles não estão treinados e tão pouco integrados com o trabalho e isso demanda tempo e o cliente não espera.

Mas e quanto se precisa demitir o que fazer e o que levar em consideração?

Antes de efetuar a demissão faça a si mesmo ou junto com seus sócios algumas perguntas como:

- 1-A empresa pode arcar com os custos de uma demissão nesse momento?
- 2-Os funcionários demitidos são responsáveis pelo negócio principal da empresa?
- 3-Em caso de aumento de demanda, a empresa consegue atender prontamente os clientes com menos funcionários, ou precisará contratar ou pagar hora extra?
- 4-Se precisar contratar é fácil encontrar mão de obra em pouco tempo?

Se responder “Sim” a no mínimo duas questões, é melhor repensar a decisão, principalmente se precisa de pessoal capacitado e especializado, ainda mais se essa mão de obra for difícil de encontrar.

Quando se fala em cortar custos, gastos outros pontos devem ser levados em consideração, como reduzir a conta de telefone, água, luz, telefones corporativos, com a demanda decrescente as empresas se tornam flexíveis para não perder

clientes, mesmo que a economia seja pouca, mas multiplique-a ao longo dos meses e verá que vale a pena.

Em meio essa crise é preciso acreditar que seu negócio pode sobreviver, e traçar um planejamento, essa é a hora, há os que entregam os pontos e desistem e os que persistem. Para quem desiste, recomeçar é mais difícil, ter a credibilidade dos clientes não é fácil e quando já se tem um nome ou uma marca que as pessoas conhecem, os próprios clientes recomendam.

Para quem decide acreditar e continuar planeje sua empresa, olhe para todos os processos dela, onde pode melhorar contate novos fornecedores, encontre novas oportunidades, pois é possível, muitas vezes ao encontrar um novo caminho otimiza-se a empresa como um todo.

Planeje no papel junto com funcionários e sócios, trace objetivos e discuta-os sob todos os aspectos, coloque em prática e monitore, sua empresa tem salvação e nesse momento engajar toda a equipe faz toda diferença, cumpra os prazos estabelecidos aumentando a credibilidade não só com clientes, mas com funcionários e fornecedores que são os responsáveis pelo sucesso do seu negócio.

Há um ponto que afeta diretamente faturamento e lucro da empresa, são as retiradas pessoais de proprietários e sócios, muitas vezes o segredo está nesse dinheiro que sai e ninguém sabe para onde foi, as retiradas precisam ser planejadas pois o principal é a empresa, em um momento que todos os recursos torna-se escassos para manter o negócio é preciso controlar melhor.

Quando a empresa está adimplente, porém retira mais do lucro que deveria, deixando a empresa sem reserva financeira impedindo investimentos, melhorias e na hora de queda fica em uma situação delicada, pois não tendo como honrar os compromissos pode ficar inadimplente, perdendo o crédito que anda tão escasso.

Cuidar da empresa, é como cuidar da casa, pois ser empreendedor também é exercer um papel social e ,muitas famílias dependem dela através de quem lá trabalha, inclusive a do empresário e antes de retirar qualquer valor avalie a real necessidade e o quanto impactará e o que deixará de ser feito com o que retirar.

A saúde da empresa está nas mãos de quem a gerencia, pois nada adianta ter bons produtos e/ou serviços, preços competitivos, mas se não tiver uma gestão sólida, o trabalho foi perdido.

O momento é de calma e de planejamento, apesar de delicado, mas sem um planejamento efetivo ficará difícil adaptar a empresa a situação, portanto se manter centrado é o que o fará atravessar e levar a empresa para frente, do contrário irá a falência como muitas que se tem visto.

Não importa se sua empresa é grande ou pequena, planeje sempre.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico, 32ª Edição, São Paulo Atlas 2014

Groppelli, A.A e Niknakht, Ehsan. Administração Financeira, Saraiva 2012

Schier, Carlos Ubiratanda Costa. Gestão de Custos, IBPEX 2006

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. A Estratégia em Ação , 24ª Edição, Campus, 1997

Terence, Ana Cláudia Fernandes, Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento, 2002, disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/en.php>, acessado em 20/6/2015

Estrada, Rolando J.S.; Almeida, Martinho I.R., A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional 2007, disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>, acessado em 21/6/2015

Muller, Claudio J. Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos, São Paulo, Atlas 2014

Santos, Edno O, Administração Financeira da Pequena e Média Empresa, 6ª Edição São Paulo, Atlas, 2001

Paiva, Edmar Vidgalet al, Gestão de custos, 1999, São Paulo, disponível em: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3186/3186>, acessado em 12/7/2015