COMO AGIR NA CRISE



SEBRAE SP

COMO AGIR NA CRI$E

SEBRAE SP

COMO AGIR NA CRISE

A turbulência econômica mundial provocada pela crise bancária nos Estados Unidos e Europa atingirá todos os países do mundo, com diferentes níveis de intensidade.

Isso afetará as empresas brasileiras, inclusive as micro e pequenas, também com diferentes níveis de intensidade, a depender do ramo de atuação de cada empresa.

Não é possível ainda saber com qual dimensão a crise econômica mundial chegará ao Brasil, porém, não ficaremos imunes a ela. Como os fundamentos econômicos do país se fortaleceram nos últimos anos, espera-se que os efeitos não sejam demasiados fortes, mas não há garantias sobre isso.

Como instituição focada no fortalecimento dos pequenos negócios e no apoio à cultura empreendedora, o **SEBRAE-SP** disponibiliza às micro e pequenas empresas algumas sugestões de procedimento que podem ser adotados com objetivo de as empresas se prepararem adequadamente para passar eventuais períodos de turbulência econômica. Na realidade, são procedimentos que deveriam ser sempre observados pelo empreendedor, mas que em momento de dificuldade econômica se tornam cruciais para o sucesso do empreendimento.

O SEBRAE-SP informa ainda que disponibiliza aos empreendedores uma série de palestras gerenciais gratuitas e cursos de gestão empresarial com preços muito acessíveis. Mais informações podem ser obtidas no portal **www.sebraesp.com.br**

COMO DEVEM PROCEDER AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MOMENTO?

Antes de mais nada: manter a calma. Hora de ter cautela, atenção, sensatez e disposição para ajustes.

1) Micro e pequenas empresas que vendem para o consumidor final no mercado interno:

As empresas que vendem no mercado interno para o consumidor final devem, por enquanto, sentir menos a crise.

Haverá mais problemas se a recessão mundial for muito forte, atingir o Brasil de forma mais contundente e aumentar o desemprego no país. De qualquer forma, o impacto será diferente dependendo do tipo de produto, populares ou não populares:

- As empresas que vendem produtos populares tendem a ser as menos afetadas, porque os salários menores continuarão com tendência de recuperação real (p. exemplo, o salário mínimo que será reajustado em abril/maio acima da inflação).
- As empresas que vendem produtos mais caros enfrentarão condições de financiamento (ao consumo) mais desfavoráveis que nos anos anteriores (ver item nº 4).
- As empresas que enfrentam a concorrência de produtos importados no mercado brasileiro podem

ser até beneficiadas, porque os produtos importados ficarão 20% mais caros (supondo um novo patamar de equilíbrio próximo a R$ 2,00/R$ 2,10).

- As empresas que consomem commodities agrícolas ou metálicas (ex.: soja, aço, ferro, cobre, etc.) também podem se beneficiar, devido à queda no preço dessas mercadorias no exterior, com possíveis impactos descendentes nos preços domésticos.

O que fazer:

É fundamental controlar despesas e receitas. Atenção aos custos fixos. A crise será menos sentida por empresas com boa gestão. O esforço de venda deve ser redobrado, pense em alternativas para atrair novos clientes e fidelizar os antigos.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/marketing

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/estrategia_negocio

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa/acesso_mercados

2) Micro e pequenas empresas que vendem para grandes empresas:

Cada caso é um caso, mas de uma maneira geral pode ocorrer alguma queda nos pedidos e pressão para redução de preços.

O que fazer:

É importante que o empreendedor procure obter o máximo de informações sobre como se mantém os setores de atuação das grandes empresas para as quais ele vende para não ser pego de surpresa com uma queda brusca de vendas. Ele deve procurar diversificar ao máximo os clientes, evitar depender de apenas um ou dois grandes clientes. Atenção máxima aos custos fixos e a produtos parados no estoque. Evite demitir funcionários. Essa é a última atitude que o empreendedor deve tomar. Custa caro demitir e treinar um novo funcionário. Só fazer se for realmente necessário.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/faq/produtividade/logistica

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa/acesso_mercados

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos

3) Micro e pequenas empresas que vendem bens de capital:

Empresas que produzem bens de capital (máquinas e equipamentos, veículos pesados, colheitadeiras e/ou implementos, partes e peças etc.) tendem a ter sua demanda reduzida nesse primeiro momento, porque diante do quadro de incertezas a primeira coisa que o setor produtivo faz é cancelar ou postergar a realização de novos investimentos.

O que fazer:

Cautela é a palavra de ordem! Controle de custos, modernização e prospecção de mercados no exterior são alternativas a serem pensadas. O mercado interno também pode voltar a se aquecer em meados de 2009.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/faq/comercio_exterior

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa/acesso_mercados

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos

4) Pequenas empresas que utilizam crédito bancário para financiar a venda de seus produtos para o consumidor final:

Essas empresas podem ser prejudicadas, na medida em que os bancos e as financeiras fiquem mais cuidadosas na hora de oferecer crédito (com o crédito mais caro e escasso, as financeiras tendem a reduzir os prazos e aumentar os juros do financiamento ao consumo).

O que fazer:

Tentar negociar melhor condições de pagamentos com seus fornecedores e repassar essas vantagens para os clientes pode ser uma boa alternativa. Atenção aos custos fixos. O empreendedor deve procurar reduzir suas despesas para que alguma eventual queda no faturamento não provoque grandes problemas de caixa.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/financas_contabilidade/administracao_financeira

5) Pequenas empresas que precisam de crédito bancário para capital de giro e investimento:

As empresas que dependem muito de financiamento bancário para capital de giro e investimento (ex.: construção civil e agricultura) podem ser prejudicadas, pois enfrentarão condições mais desfavoráveis na operação de crédito do que há um mês/ano (com taxas de juros mais elevadas, prazos mais curtos e maior seletividade na concessão do crédito).

O que fazer:

Os bancos vão ficar mais criteriosos para liberar crédito. Mais do que nunca, é fundamental o empreendedor mostrar ao banco que tem total controle sobre as contas da empresa, despesas, vendas e lucros. É necessário mostrar a viabilidade econômica do empreendimento, que a empresa está sob controle e o empreendedor é "um bom pagador". Isso sempre ajuda na hora de obter empréstimos, mas é decisivo em momentos como o atual.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

6) Pequenas empresas exportadoras:

Se por um lado a recessão mundial reduz mercados, por outro o aumento do dólar torna os produtos brasileiros mais competitivos (aumenta a rentabilidade do exportador). Se a empresa importa parte dos produtos para remanufaturar e exportar, é importante verificar se não há possibilidade de substituição por equivalentes nacionais. As empresas que exportam para o eixo USA-Europa serão afetadas negativamente, porque é esperada uma estagnação econômica nesses países. Também serão afetadas negativamente as empresas que produzem e exportam commodities agrícolas ou metálicas (ex.: soja, aço, ferro, cobre etc.), devido à queda no preço dessas mercadorias no exterior. As empresas que exportam para o eixo Russia-China-Índia e países do seu entorno poderão se beneficiar, porque são mercados que continuarão crescendo acima da média mundial e porque obterão 20% mais reais por cada dólar exportado (supondo um novo patamar de equilíbrio próximo a R$ 2,00 / R$ 2,10).

O que fazer:

Analisar o mercado no qual ele atua e procurar o máximo de informação possível sobre a evolução da crise nesses mercados. É fundamental controlar com atenção os custos fixos e verificar se é possível reduzir despesas. A venda para novos mercados, seja interno ou externo, também deve ser considerada.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/faq/comercio_exterior

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa/acesso_mercados

7) Pequenas empresas importadoras ou que utilizam insumos importados:

Se a empresa importa produtos para venda direta ao consumidor no mercado interno ou utiliza insumos importados, poderá enfrentar aumento de custos nesses produtos ou insumos importados de até 20% (supondo um novo patamar de equilíbrio próximo a R$ 2,00 / R$ 2,10).

O que fazer:

Verificar se há possibilidade e se é vantajoso substituir por produtos nacionais. Se não há essa possibilidade, o empreendedor deve colocar uma lente de aumento em seus custos fixos. É fundamental saber como e onde se gasta cada centavo e cortar todas as despesas desnecessárias. Importante manter controle absoluto das despesas e receitas, assim como fazer promoções para atrair clientes, mas é FUNDAMENTAL controlar as despesas e receitas para que as promoções não se tornem prejuízos.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/financas

www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/saiba_mais/marketing

8) Investir ou não investir?

Em momentos de ameaça de crise é natural que o empreendedor fique receoso e evite fazer investimentos. Por conta disso, muitos bons negócios se perdem. As palavras chaves são calma, pesquisa e planejamento. O empreendedor deve avaliar com atenção e cuidado o negócio que pretende investir ou ampliar. É decisivo buscar o máximo de informações possíveis e analisar com muito critério o potencial de vendas do produto ou serviço e tenha clareza de onde estão os consumidores. É preciso ter claro quanto a empresa terá de vender por mês para pagar os custos fixos e obter o lucro esperado. Não se deve esquecer o capital de giro necessário para manter o empreendimento funcionando até que ele comece a dar o retorno financeiro planejado.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/faq/criacao_empresa/criacao_empresa/plano_negocios

PARA TODAS AS EMPRESAS:

Atenção nas vendas, definição de preços e obtenção de recursos:

1) Nas vendas

Por menor que seja o impacto recessivo, os primeiros efeitos são sentidos nas vendas. Para as micro e pequenas empresas, essa possibilidade é ruim, pois redução nas receitas de vendas significa dificuldades para cobrir despesas fixas, o que reduz a lucratividade e aumento do risco de inviabilizar o negócio.

O que fazer:

Vender é a prioridade, mais do que nunca. Portanto, seja criativo em todas as formas de atrair clientes e de influenciar as suas decisões de compra. As medidas governamentais podem favorecer o mercado interno, e os produtos nacionais tendem a ficar mais competitivos e atrativos.

2) Na definição de preços

A situação no Brasil não deixa de ser curiosa. A inflação é baixa, mas alguns preços podem sofrer variações muito além do que é demonstrado pelos índices inflacionários. Os custos de alguns insumos (como os importados) podem sofrer altas, mas repassar para o preço final dos produtos pode não ser uma operação automática, justamente pelo esfriamento da demanda. A conseqüência será a diminuição das margens de lucro.

O que fazer:

Mais do que nunca, esse momento exige de cada empresário fazer escolhas conscientes, e a gestão de gastos pode ser a melhor saída. Considere também, se possível, a substituição de produtos importados por produtos nacionais.

3) Na obtenção de recursos

Na estrutura econômica atual, todas as operações são interligadas, de um jeito ou de outro, entre os agentes financeiros. O dinheiro negociado por um banco não provém apenas de seus clientes depositantes, mas também de outros bancos, e numa crise de confiança, como é a situação atual, o crédito entre os agentes financeiros fica muito prejudicado, o efeito imediato é a escassez de crédito para o pequeno tomador, incluso aqui os pequenos negócios. A pequena empresa que utiliza freqüentemente operações de crédito com bancos terá dificuldades em negociar empréstimos.

O que fazer:

Seja para investimento fixo ou para capital de giro, os recursos da micro e pequena empresa provêm somente de duas fontes: dos proprietários ou de terceiros. Principalmente para financiar o capital de giro, é importante lembrar que capitais de terceiros não significam apenas de bancos. Fornecedores e clientes são excelentes fontes de capital

de giro e normalmente, muito mais barato. Neste caso, a regra é comprar, vender e depois de receber dos clientes, pagar aos fornecedores. Assim, o estoque não precisa ser financiado com dinheiro próprio ou de banco, pode ser dos fornecedores, se comprar a prazo. O segredo é comprar lotes menores, reduzindo ao máximo o tempo em que as mercadorias ficam paradas esperando serem vendidas. Também vender à vista ou até receber antecipado dos clientes são ótimas alternativas, principalmente para quem produz sob encomenda ou mesmo os prestadores de serviços. O valor das mercadorias paradas em estoque e o valor das contas a receber de clientes formam parte do capital de giro, que deve virar novamente moeda corrente antes da empresa precisar para cobrir as contas a pagar. O segredo é administrar inteligentemente o fluxo de caixa e não permitir em nenhum momento saldos negativos que exijam crédito bancário. Mas se acontecer, acredite em seu poder de negociação com seus fornecedores, retardar pagamentos de forma negociada pode ser a melhor alternativa para corrigir buracos no fluxo de caixa.

Mais informações:

http://www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa

EM SUMA:

- Vender é prioridade. Procure alternativas para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes;
- Tenha sobre absoluto controle suas despesas e receitas;
- Atenção aos custos fixos. Localize e corte todas as despesas desnecessárias;
- Converse com seus funcionários e peça sugestões para diminuir despesas;
- Olho no estoque, veja se ele não cresce com "produtos encalhados";
- Analise o potencial de venda de seus produtos e aposte nos que possuem maior índice de vendas e boa rentabilidade;
- Tente negociar maior prazo de pagamento com seus fornecedores de forma a receber suas vendas antes de ter de pagar os fornecedores;
- Evite contrair dívidas, principalmente em moeda estrangeira;
- Não dependa nunca de apenas um ou dois grandes clientes;
- Nunca faça um investimento sem antes obter o máximo de informações, analisar o potencial do mercado consumidor, o nível de vendas para o retorno e o capital de giro necessário para manter o negócio até que ele comece a dar retorno;

- Evite demitir funcionários. Só o faça se for muito necessário. Você vai precisar de funcionários treinados para enfrentar eventuais dificuldades;
- Procure ganhar produtividade e competitividade, verifique seus preços, margens, custos fixos, processos produtivos. Veja se há algo a ser melhorado;
- Mantenha-se informado sobre os desdobramentos da crise, procure entender como ela deve impactar em seus principais clientes;
- Atenção às medidas anunciadas pelo governo, tente entender como elas impactarão no seu negócio. Participe das reuniões em sua entidade empresarial para entender o que acontece com o seu setor de atuação;
- Esteja sempre aberto às mudanças, seja de produtos, processos internos e mercados;
- Fique atento às novas oportunidades, elas sempre surgem em momentos de crise;
- Procure melhorar seus conhecimentos de gestão. Quem administra melhor enfrenta menos dificuldades nos momentos difíceis. O Sebrae pode ajudar o empreendedor nisso.

Mais informações:

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa

www.sebraesp.com.br/melhorando_empresa/educacao


SEBRAE
SP