

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Gestão de crise em empresas: experiências no contexto da pandemia do
coronavírus**

Pedro Pinheiro Ferraz

Orientadora: Prof. Associada Daisy A. N. Rebelatto

São Carlos

2020

Gestão de crise em empresas: experiências no contexto da pandemia do coronavírus

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof. Associada Daisy A. N.
Rebelatto

São Carlos
2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

À minha família *Silvia, Luiz Fernando, Tiago, e todos familiares* por sempre me proporcionarem o melhor.

Aos meus amigos da *República Santa Casa* pelas amizades, histórias e aprendizados.

Aos meus *amigos de intercâmbio (Espanha/2018)* pelos momentos mais felizes da minha vida.

A todos os *professores e funcionários* do Colégio Maria Imaculada, Fundação, A.E.M., Kumon, Yazigi, Pasárgada, COC e EESC – USP.

A todos da *Heartman House Consultores* pelas oportunidades e pelos ensinamentos.

À professora *Daisy A. N. Rebelatto* pelos ensinamentos e suporte na elaboração deste trabalho.

RESUMO

FERRAZ, Pedro. **Gestão de crise em empresas: experiências no contexto da pandemia do coronavírus**. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

No decorrer da história algumas doenças geraram pandemias: Peste Bubônica, Varíola, Cólera e Gripe Espanhola. Apesar de tantos relatos sobre o passado sempre é difícil prever a próxima crise sanitária. No início de 2020 iniciou-se, na China, a proliferação de um novo vírus denominado coronavírus e, em poucos dias, o mundo todo decretou estado de pandemia, iniciando medidas de restrição social. À respeito da preparação prévia de muitas empresas para cenários ruins, pode-se dizer que a grande maioria não esperava a gravidade que se impôs: muitas pessoas, em todo o mundo, obrigatoriamente dentro de suas casas. Nesse cenário, as dinâmicas de mercado foram alteradas repentinamente e grande parte do mundo substituiu o consumo físico pelo virtual, além de causar crise de demanda na maioria dos setores da economia. Dado este contexto, diversos órgãos governamentais e privados produziram estudos à fim de apoiar as empresas de todo o mundo, fazendo com que elas sobrevivessem a esse momento crítico. Portanto, o presente estudo tem como objetivo sistematizar o conhecimento para a gestão de crise a partir de experiências atuais e passadas, de maneira a possibilitar a mitigação de danos e definir estratégias de sobrevivência para esses negócios. Este estudo também busca entender as mudanças causadas pela pandemia no padrão de comportamento do consumidor em geral. Por meio da pesquisa de estudos e planos de ação publicados no decorrer da crise do coronavírus, este material visa construir um repositório de conhecimento de apoio às empresas, o qual poderá ser utilizado durante este e qualquer outro momento de crise de demanda. Além disso, também estão expostas novas tendências nas relações de oferta e demanda que passarão a prevalecer após esse momento de instabilidade.

Palavras-chave: Crise; COVID-19; coronavírus; Gestão de Crise; Empresas; Consumo; Negócios.

ABSTRACT

FERRAZ, Pedro. *Crisis management in companies: experiences in the context of the coronavirus pandemic*. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2020.

Throughout history some diseases have generated pandemics: Bubonic Plague, Smallpox, Cholera and Spanish Flu. Despite all experiences about the past, it is always difficult to predict the next health crisis. At the beginning of 2020, in China, the proliferation of a new virus called coronavirus began, and in a few days the whole world declared pandemic state, initiating measures of social restriction. Regarding the prior preparation of many companies for bad scenarios, it can be said that the vast majority did not expect the gravity that imposed itself: many people, all over the world, locked in their homes. In this scenario, market dynamics were suddenly changed and much of the world replaced physical consumption with virtual consumption, in addition to causing a demand crisis in most sectors of the economy. Given this context, several governments and private companies have produced studies to support companies around the world, making them survive this critical moment. Therefore, this study aims to systematize knowledge for crisis management from current and past experiences, in order to enable damage mitigation and define survival strategies for these businesses. This study also seeks to understand changes caused by the pandemic in the consumer behavior pattern in general. Through research of studies and action plans published during the coronavirus crisis, this material aims to build a repository of knowledge to support companies, which can be used during this and any other moment of demand crisis. In addition, new trends in supply and demand relationships are also exposed, which can prevail after this instability moment.

Keywords: Crisis; COVID-19; Coronavirus; Crisis Management; Companies; Consume; Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Crescimento de casos confirmados e fatais vítimas do COVID-19 no mundo	18
Figura 2: Faturamento Nominal do varejo total no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)	22
Figura 3: Faturamento nominal do setor de bens não duráveis no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)	23
Figura 4: Faturamento nominal do setor de bens duráveis no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020).....	24
Figura 5: Faturamento nominal do setor de serviços totais no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020).....	24
Figura 6: Números de casos ativos diários na China vs. Passageiros diários por veículos.....	26
Figura 7: Números de casos confirmados e fatais vítimas de COVID-19 no Brasil.....	27
Figura 8: Condicionantes para tomada de decisões em momentos de crise.....	28
Figura 9: Campos de atuação em um plano de Gestão de Crise	30
Figura 10: Ciclo de conversão de caixa	36
Figura 11: Simplificação das etapas do processo produtivo	38
Figura 12: Matriz importância de fornecedor vs. risco de falência do fornecedor	40
Figura 13: Reflexos na receita mensal quando lançados produtos com preços abaixo da média da empresa.....	46
Figura 14: Ações necessárias para o varejo no pós-crise	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Medidas restritivas tomadas pelos governos no mundo.....	21
Tabela 2: Planos de ação e objetivos na gestão do caixa	33
Tabela 3: Planos de ação e objetivos na redução de custos e despesas.....	35
Tabela 4: Planos de ação e objetivos na priorização e postergação de pagamentos à fornecedores	37
Tabela 5: Planos de ação e objetivos na reavaliação de investimentos.....	38
Tabela 6: Planos de ação e objetivos no Planejamento Operacional e Cadeia de Suprimentos...	41
Tabela 7: Reduções de jornada e salário propostas pelo Governo Federal	43
Tabela 8: Suspensões temporárias propostas pelo Governo Federal.....	43
Tabela 9: Planos de ação e objetivos nas Operações.....	45
Tabela 10: Projetos de novos canais de venda realizados por cliente da <i>Heartman House</i> Consultores durante a crise do Covid-19.....	47
Tabela 11: Planos de ação e objetivos nas vendas	47
Tabela 12: Planos de ação e objetivos em Recursos Humanos e Jurídico	48
Tabela 13A: <i>Insights</i> sobre o “novo normal” pós Covid-19	52
Tabela 13B: <i>Insights</i> sobre o “novo normal” pós Covid-19	53
Tabela 13C: <i>Insights</i> sobre o “novo normal” pós Covid-19	54

Sumário

1. Introdução.....	17
1.1. Passos de procedimento	19
1.2. Método	20
2. Crise do coronavírus - Situação do varejo e perspectivas futuras.....	21
3. Gerenciamento da Gestão de Crise e planos de ações a serem realizados.....	28
3.1. Comitê Financeiro.....	31
3.1.1. Gestão do caixa.....	31
3.1.2. Redução de custos e despesas.....	33
3.1.3. Priorização e postergação de pagamentos à fornecedores.....	35
3.1.4. Reavaliação de investimentos.....	37
3.2. Comitê de Planejamento Operacional e Cadeia de Suprimentos.....	38
3.3. Comitê de Operações	41
3.3.1. Ocupação	42
3.3.2. Folha salarial	42
3.3.3. Logística	43
3.4. Comitê de Vendas	45
3.5. Comitê de Recursos Humanos e Jurídicos.....	47
4. Retomada.....	49
5. Mudanças no comportamento de consumo no “novo normal”	51
6. Considerações finais.....	55
7. Referências Bibliográficas	57

1. INTRODUÇÃO

A ciência possui o conhecimento dos patógenos humanos “CoV” desde a década de 1960. Esses patógenos possuem um apelido mais difundido no mundo - “coronavírus”. Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), a atuação dos coronavírus não se restringe apenas aos humanos, mas também a muitos outros vertebrados. Os impactos do coronavírus nos seres humanos variam bastante, podendo haver desde casos assintomático a casos mais graves, causando infecções respiratórias ou gastrointestinais, podendo levar a óbito.

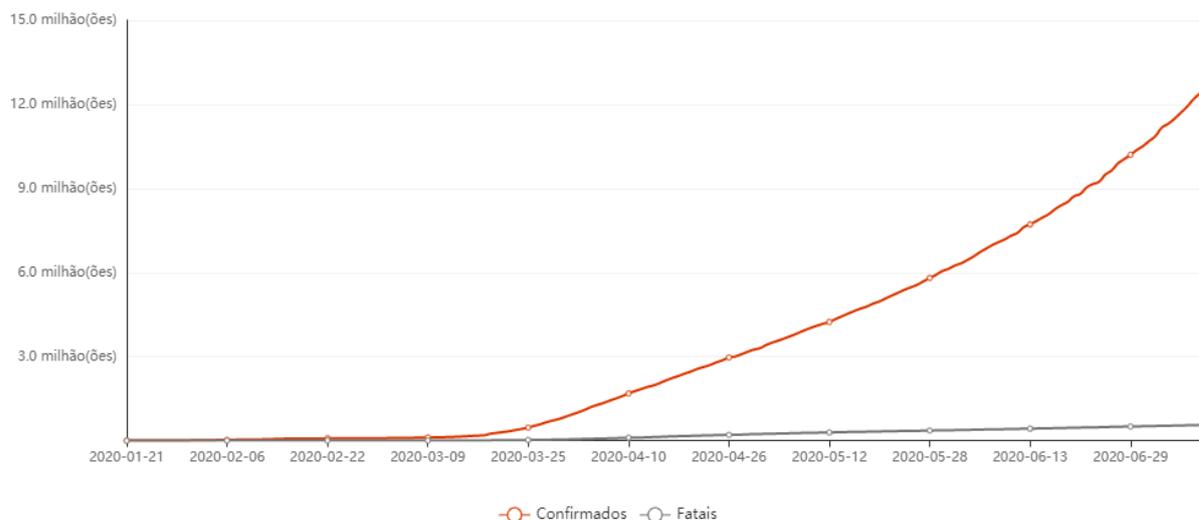
Nos últimos meses, um tipo específico de coronavírus, denominado SARS-CoV-2, se espalhou pelo mundo. Segundo o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças (CEPCD), no final de 2019, o SARS-CoV-2 foi inicialmente associado a alguns casos registrados em um surto de pneumonia em Wuhan, província de Hubei, China. Já em 9 de janeiro de 2020, o *China Center for Disease Control* (China CDC) relatou o SARS-CoV-2 como o agente causador do surto de pneumonia. A partir desse momento, ficou estabelecido o nome popular à doença que se iniciava vinda de um coronavírus em 2019: COVID-19.

No dia 11 de março de 2020, a OMS declarou estado de Pandemia em todo o mundo, ou seja, os governos devem trabalhar não mais para conter casos, mas sim realizar ações para prevenção, principalmente em parcelas mais vulneráveis da sociedade.

Uma particularidade do novo coronavírus está na sua rapidez de contaminação em massa. Até o dia 29 de abril de 2020, apenas 34 países e territórios no mundo, de um total de 247 reconhecidos pelas Nações Unidas, não tiveram casos confirmados de COVID-19 (OMS, 2020).

Segundo o motor de pesquisa da *Microsoft* denominado *Bing* (atualizações em tempo real a cada minuto), no dia 16 de maio de 2020, em todo o mundo, se tinha registrado 4.483.864 casos de pessoas infectadas com o COVID-19 e 303.825 óbitos em consequências da infecção. Já no Brasil se tinha registrado 206.507 casos de infectados e 14.131 óbitos. Já no dia 13 de julho de 2020, data de finalização do presente trabalho, segundo a mesma ferramenta de pesquisa utilizada anteriormente, tem-se registro de 12.945.505 casos confirmados da doença no mundo, sendo 1.866.176 no Brasil.

Figura 1: Crescimento de casos confirmados e fatais vítimas do COVID-19 no mundo



Fonte: Buscador Bing/ Microsoft, 2020

A partir do momento em que o vírus começou a se difundir pelo mundo, governos passaram a buscar soluções para a sua contenção. Por ser um vírus recém descoberto e não haver vacinas ou medicamentos com eficácia comprovada cientificamente, só restou às autoridades realizar medidas de isolamento social por meio da restrição da circulação de pessoas nas ruas, suspensão de aulas em escolas e universidades, fechamento de fronteiras e paralisação de serviços e comércios.

Em consequência da pandemia e do isolamento social, atualmente há uma grande recessão econômica, ligada principalmente à queda do consumo e às incertezas em relação à recuperação da economia mundial. Na situação atual, os grandes centros econômicos e comerciais em todo o mundo estão praticamente vazios, já que a maioria das atividades dos setores secundário e terciário estão acontecendo de forma “isolada”, salvo algumas exceções que compõe as denominadas “atividades essenciais” (supermercados, farmácias, postos de combustível, dentre outros). Em uma pesquisa realizada pela consultoria *The Boston Consulting Group*, entre os dias 31 de março de 2020 e 2 de abril de 2020, foi perguntado aos brasileiros qual a palavra que vinha a mente quando se pensava sobre o coronavírus. As principais palavras citadas pelos informantes foram: medo (73% das pessoas mudaram seus hábitos devido à crise), quarentena (67% das pessoas saíam de casa apenas para atividades essenciais), economia (68% acreditavam na possibilidade de uma recessão) e precaução (61% acreditavam que o pior ainda estava por vir). Todos esses fatores, quando acumulados no cotidiano das pessoas, geram enormes incertezas, causando, conseqüentemente, preocupações e redução do consumo.

Apesar da tentativa de apoio dos governos, o mundo já começa a perceber as conseqüências econômicas da pandemia. As taxas de desemprego podem ser um bom indicador em momentos

como esse. Segundo o jornal El País, até 14 de maio de 2020 mais de 36 milhões de estadunidenses já haviam entrado com o pedido de seguro-desemprego nas últimas 8 semanas de crise. Já no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o percentual de desempregados passou de 11% no último trimestre de 2019 para 12,2% no primeiro trimestre de 2020. Em alguns estados da União, como a Bahia, esse índice já chega a 18,7%.

Em relação aos mercados, no Brasil, a Cielo, empresa brasileira de serviços financeiros, vem acompanhando os impactos com informações em seu *site*. Entre os dias 1 de março de 2020 e 4 de julho de 2020, o varejo total apresentou uma queda de 27,5%. Essa grande queda vem afetando todos os setores do mercado (bens não duráveis, duráveis e serviços).

De acordo com um estudo realizado pela consultoria *McKinsey & Company* em parceria com a *Oxford Economics*, a projeção de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é negativa em todos os cenários tratados no *release*. Além disso, segundo pesquisa realizada pela consultoria *Alvares & Marsal* e divulgada pelo jornal Estadão, se o PIB reduzir em 5%, espera-se que ocorra um crescimento de 40% no número pedido de recuperações judiciais de empresas no país. Dessa forma, é notório o impacto que a pandemia pode causar de médio a longo prazo em relação à saúde das empresas brasileiras.

Dado o contexto social e econômico apresentado, o presente trabalho tem como objetivo **sistematizar o conhecimento relacionado a gestão de crise, a partir de experiências relatadas durante a crise do coronavírus, de maneira a possibilitar a mitigação de danos e definir estratégias de sobrevivência para empresas brasileiras**. Além disso, também será desenvolvido um *framework* para momentos de queda de demanda como o atual, possibilitando às empresas uma maior preparação para momentos com esta natureza.

1.1. PASSOS DE PROCEDIMENTO

O objetivo do presente estudo baseia-se na atual situação econômica das empresas, com foco principal no Brasil, devido às consequências da pandemia do novo coronavírus. Para que o objetivo do trabalho fosse alcançado, foram adotados 3 passos principais, listados a seguir.

1. Contextualizar a atual dinâmica econômica do país no momento particular da crise do coronavírus;
2. Identificar, na literatura disponível, metodologias de ações utilizadas pelas empresas em momentos de crise como a do coronavírus, além de demonstrar processos e resultados de ações já realizadas por empresas para mitigação de danos e sobrevivência em períodos de crise;

3. Pontuar futuras mudanças que poderão ser necessárias às empresas devido à transformação do comportamento global de consumo que está em curso e que poderá permanecer após o fim da pandemia.

1.2. MÉTODO

Devido à peculiaridade e exclusividade do momento, este trabalho será pautado em estudos e análises divulgados nos últimos meses por companhias particulares e dados publicados por organizações de saúde e governos de diversos países afetados pela pandemia. Também serão usadas referências acadêmicas para sustentação dos argumentos apresentados, as quais foram encontradas a partir de buscas realizadas nas plataformas Google Acadêmico e Scielo utilizando palavras-chaves como coronavírus, COVID-19, pandemia, consequências econômicas da pandemia em empresas. Por fim, foram consultados sites de companhias privadas, que realizaram estudos e os tornaram públicos, sobre a situação do coronavírus relacionados à população, economia e empresas.

As informações encontradas foram selecionadas por aderência ao objetivo proposto, qualidade de dados e confiabilidade.

As principais práticas serão relatadas e terão os procedimentos sistematizados de maneira a construir planos de ações nos âmbitos financeiro, operacional, vendas e recursos humanos e jurídico, visando a ajudar na sobrevivência de empresas em de momentos de crise (como o atual).

2. CRISE DO CORONAVÍRUS - SITUAÇÃO DO VAREJO E PERSPECTIVAS FUTURAS

Quando iniciada a propagação do novo coronavírus, diversos países adotaram medidas de isolamento social visando o achatamento da curva de contágio do vírus, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Medidas restritivas tomadas pelos governos no mundo

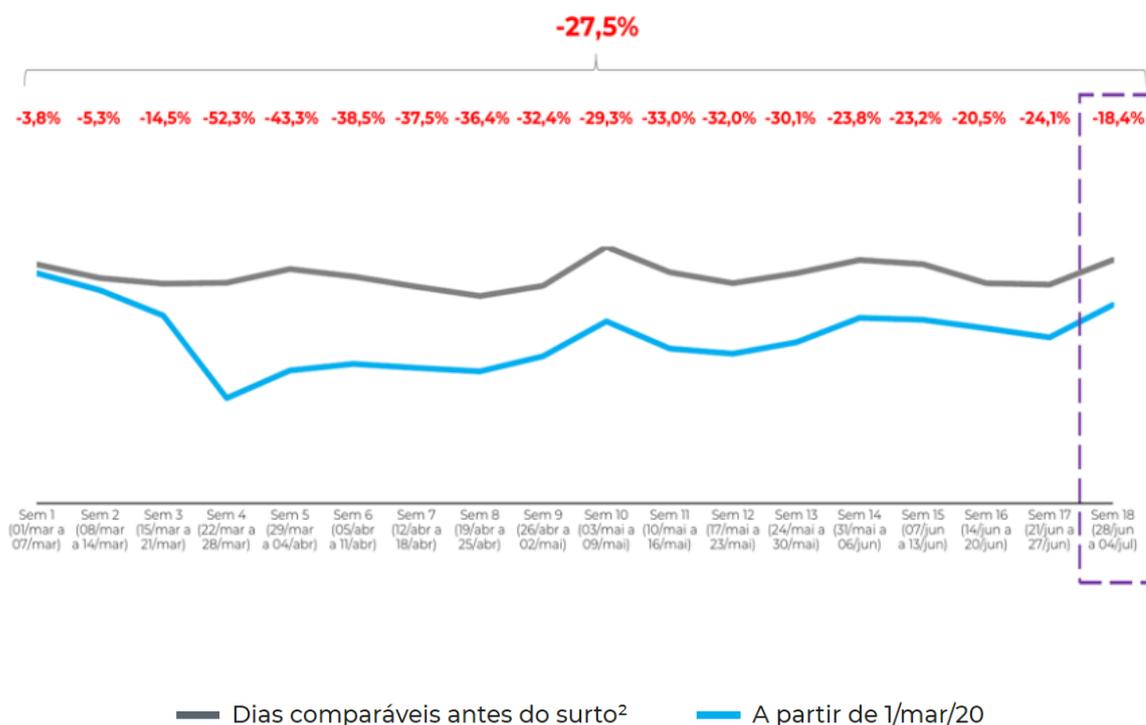
	Fechamento de escolas	Restrição de aglomerações	Fechamento de negócios não essenciais	Restrições de viagens domésticas	Restrições de viagens internacionais	Restrição de movimentação em locais não essenciais
China	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Espanha	✓	✓	✓	✓	✓	✓
França	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suíça	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Itália	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Irã	✓		✓	✓		✓
Dinamarca	✓	✓	✓		✓	
Alemanha	✓	✓	✓			
Estados Unidos	✓	✓	✓		✓	✓
Coreia do Sul	✓	✓				
Japão	✓	✓	✓		✓	
Brasil	✓	✓	✓		✓	

Fonte: BCG Roundtable Brazil, 2020.

Na Tabela 1 é possível dimensionar as ações tomadas pelos governos de cada país afetado até a data de 17 de março de 2020.

A partir da Tabela 1, é possível observar que, seguindo a tendência mundial, o governo brasileiro também adotou medidas restritivas de circulação de pessoas e, assim, as empresas consequentemente sofreram impactos de níveis de demanda, principalmente varejos tradicionais (físicos), como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2: Faturamento Nominal do varejo total no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)

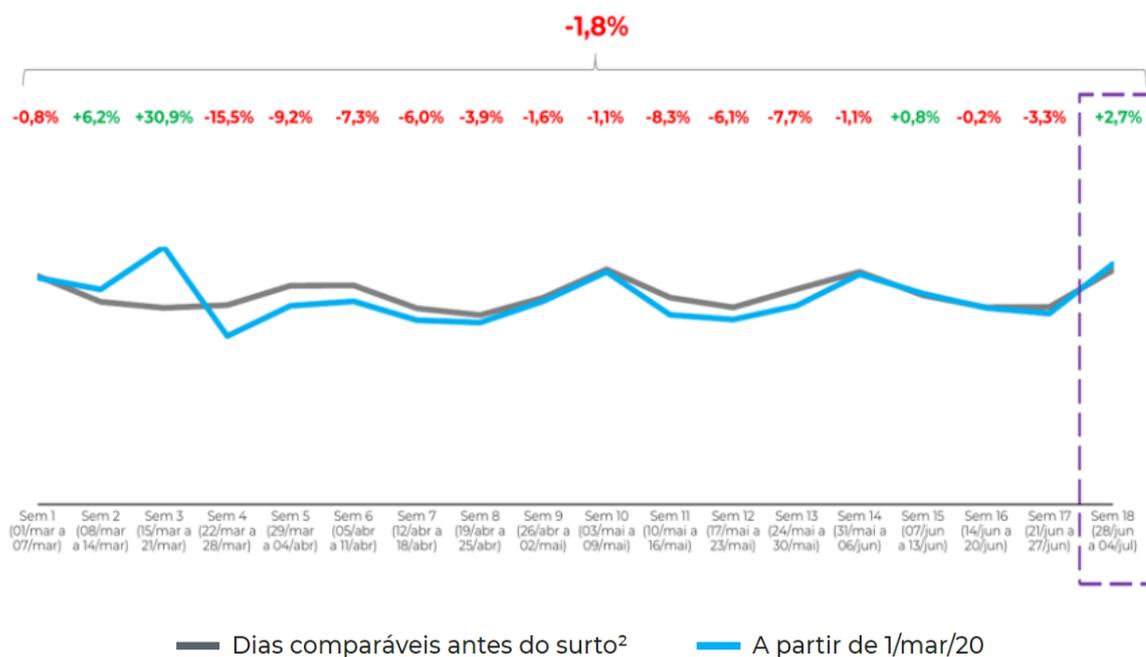


Fonte: Cielo/ICVA – Índice Cielo do Varejo Ampliado, 2020

Por meio do estudo realizado pela empresa Cielo, com o Índice Cielo de Varejo Ampliado (ICVA), é possível mensurar os impactos que o varejo brasileiro vem sofrendo. A Cielo comparou as datas analisadas com dias equivalentes de fevereiro de 2020 e também realizou ajustes de calendário (ex: Carnaval, Páscoa, feriados, Dia das Mães).

No período analisado, de 1 de março de 2020 a 4 de julho de 2020, o Varejo Total brasileiro apresentou queda de 27,5% comparado ao período anterior à pandemia, conforme ilustrado pela Figura 2.

Figura 3: Faturamento nominal do setor de bens não duráveis no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)

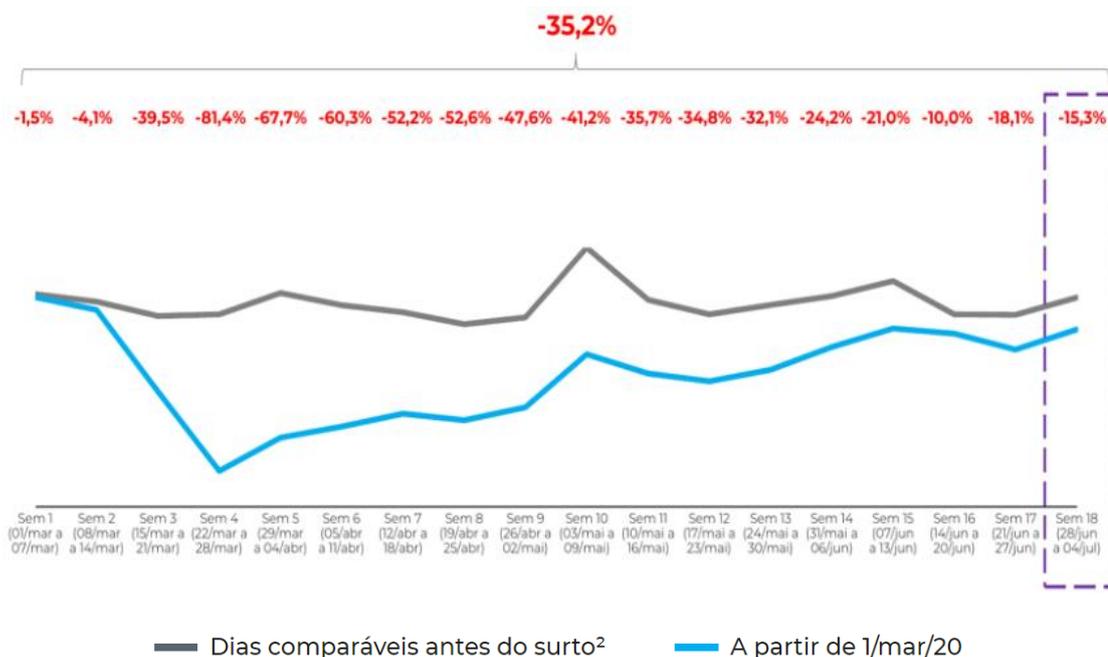


Fonte: Cielo/ICVA – Índice Cielo do Varejo Ampliado

Apesar da expressiva queda de aproximadamente 30%, os impactos nos segmentos do varejo foram diferenciados. Quando analisado o setor de bens não duráveis, como supermercados e farmácias, houve momentos de aumento do consumo, principalmente no início das medidas restritivas de circulação, o que pode ser explicado pelo sentimento de incerteza e medo da população e desejo de se criar “reservas de emergência” de determinados produtos. Apesar desse aumento inicial, no período analisado, o setor ainda apresentou 1,8% de queda no faturamento comparado a antes do surto do coronavírus.

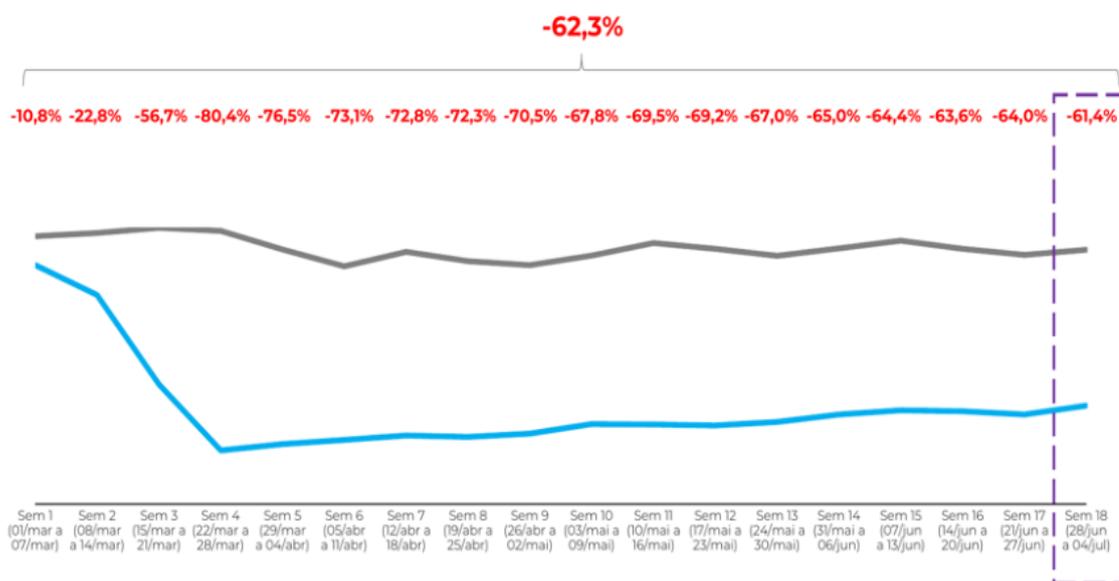
A partir da visualização da Figura 4, é possível perceber que os setores mais atingidos no período analisado foram os setores de bens duráveis e serviços. O setor de bens duráveis, por conter em grande parte produtos não essenciais, sofreu grande impacto, principalmente no primeiro momento, devido ao medo coletivo e às incertezas da sociedade em relação à crise, levando à uma tendência menor de consumo desses bens. Apesar da grande movimentação de diversas empresas em busca de maneiras para conseguirem realizar suas vendas, seja por meio de serviços *delivery* ou da internet, o setor ainda assim apresentou 35,2% de queda no faturamento comparado a períodos similares anteriores à pandemia. Ainda de acordo com os dados apresentados, o setor de serviços foi o mais afetado após a adoção de medidas de isolamento social. Apesar do drástico aumento apresentado em alguns poucos serviços no período (serviços logísticos, fretes, *delivery*), na Figura 5, ao analisar o setor como um todo, a queda do faturamento chega a 62,3%.

Figura 4: Faturamento nominal do setor de bens duráveis no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)



Fonte: Cielo/ICVA – Índice Cielo do Varejo Ampliado, 2020

Figura 5: Faturamento nominal do setor de serviços totais no Brasil. Base 100 = domingo (2 de fevereiro de 2020)



Fonte: Cielo/ICVA – Índice Cielo do Varejo Ampliado, 2020

A partir dos dados apresentados nos estudos da Cielo, é possível mensurar a dimensão do impacto causado no varejo brasileiro até o momento da coleta dos dados. Entretanto, para análises futuras, é possível utilizar dados de outros países os quais o pico do número de casos ocorreu semanas ou meses antes quando comparados ao Brasil. É o caso da China onde, em Wuhan, cidade em que iniciou a propagação do novo coronavírus, as medidas restritivas de circulação se iniciaram

em 23 de janeiro de 2020. A restrição da circulação de pessoas na província chinesa durou até 8 de abril de 2020, data na qual as medidas restritivas ainda estavam se iniciando em muitas cidades brasileiras. Portanto, ao analisar a retomada da economia em Wuhan, será possível traçar um paralelo a realidade brasileira, podendo adotar premissas de retomada respeitando as particularidades de cada país e suas dinâmicas econômicas e sociais.

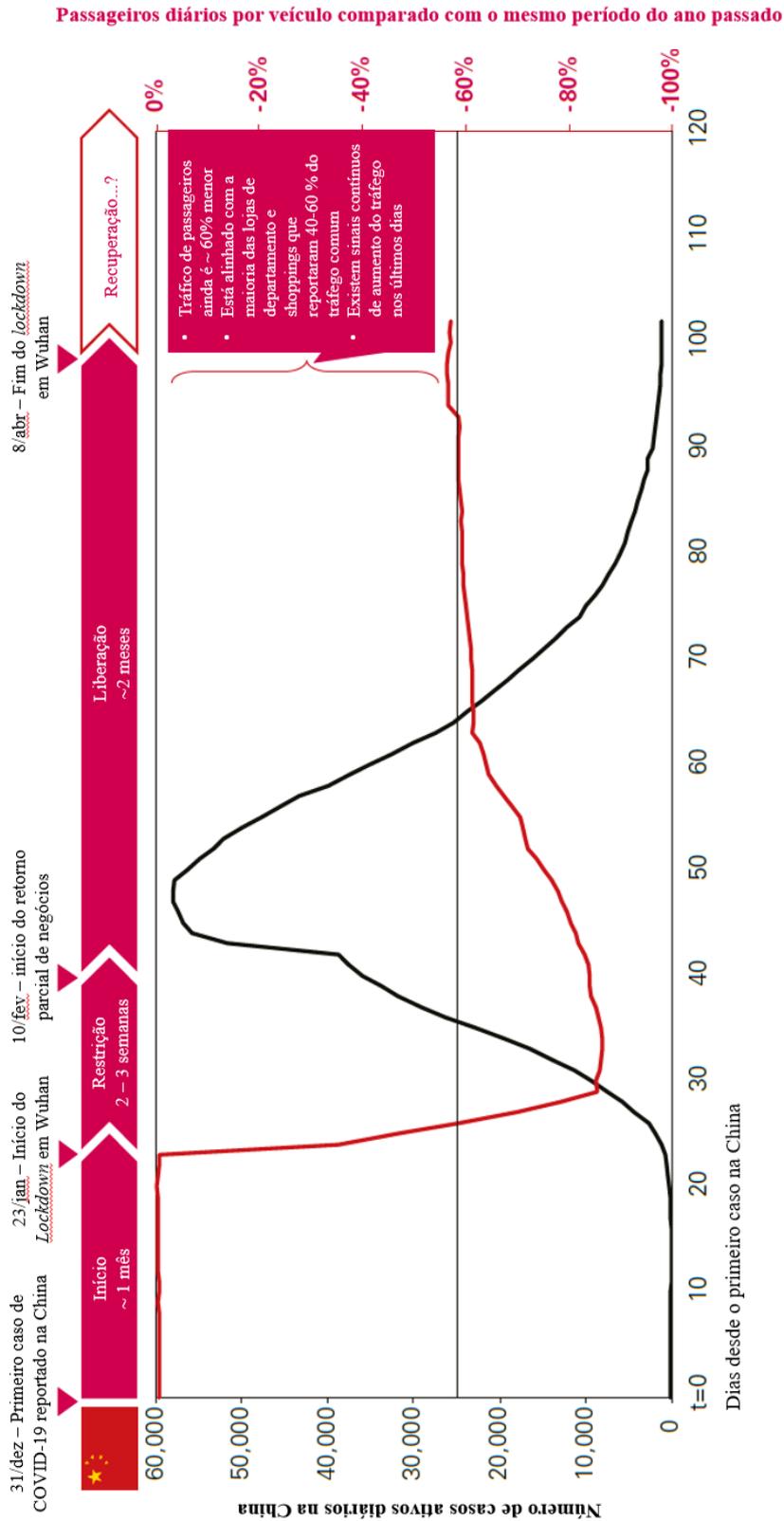
Em um estudo promovido pela KPMG apresentado na Figura 6, concluiu-se que à frente da retomada do varejo está a própria reconstrução da confiança das pessoas com relação à segurança da população. Apesar do relaxamento das medidas de isolamento social na China, mesmo que o governo se mostre confiante, as pessoas necessitam de tempo para retomar essa confiança. De acordo com o gráfico, apesar do fim do isolamento social, o número de passageiros em veículos automotivos em Wuhan ainda permaneceu 40% abaixo quando comparado ao mesmo período de 2019, embora o distanciamento social já venha sendo relaxado desde 10 de fevereiro de 2020, e o número de casos ativos de COVID-19 permanecem baixos.

O estudo, apesar de tratar de fluxo de pessoas, obtém certa assertividade quando se busca informações do varejo, pois nesse mesmo período de relaxamento das medidas restritivas, shoppings e lojas de departamento também estavam registrando um fluxo entre 40 e 60% da normalidade. Portanto, apesar da diminuição de casos de contaminados, a confiança da população em relação a segurança sanitária ainda é um fator determinante para a retomada da economia.

Segundo a KPMG, existem três explicações possíveis para a questão da não retomada da circulação de pessoas:

1. Preocupações persistentes das pessoas com relação a segurança em locais públicos;
2. Esforço das famílias em economizar dinheiro e recursos;
3. Mudança na maneira de como as pessoas estão gastando seu tempo.

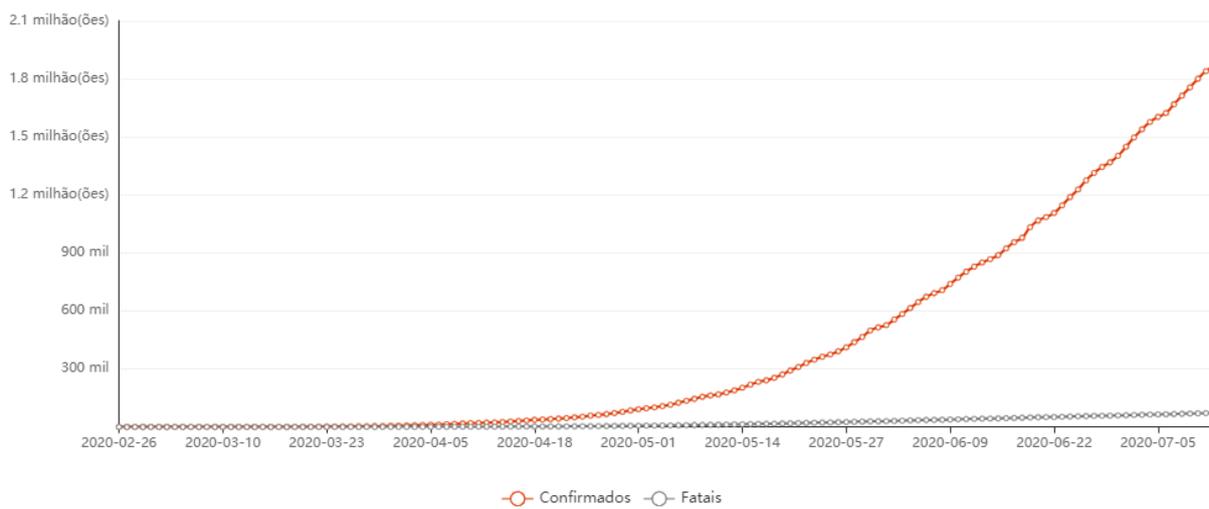
Figura 6: Números de casos ativos diários na China vs. Passageiros diários por veículos



Fonte: WHO, National Health Commission of China, KPMG Economics, CCAGM, Ministério dos transportes da China, Haver Analytics. Nota: dados acima de 11 de abril de 2020; veículos automotivos são a principal forma de transporte na China.

Além das quedas já ocorridas no varejo brasileiro, a análise de retomada da economia na China nos ajuda a ter uma perspectiva sobre a retomada no Brasil. A China, por ser um país no qual as medidas de isolamento social se mostraram eficientes, já vem tendo sua economia reaquecida desde o fim do *lockdown* no início de abril segundo a Figura 6. Já no Brasil, as tentativas de contenção do vírus vêm se mostrando ineficientes, devido às flexibilizações das medidas de isolamento, além da baixa adesão da população ao distanciamento social.

Figura 7: Números de casos confirmados e fatais vítimas de COVID-19 no Brasil



Fonte: Bing/Microsoft, 2020

De acordo com o *site* Bing, as curvas de números de contaminados e número de mortos no Brasil, até o presente momento, no dia 13 de julho de 2020, ainda seguem as tendências de crescimento da Figura 7.

Portanto, além do Brasil ter iniciado seu pico de contaminação em massa após a China, o país ainda se mostrou menos eficiente no controle do número de casos de contaminados e óbitos. Sendo assim, acrescido o tempo em que é necessário – assim como demonstrado na China – para que a população retome sua confiança para circular às ruas, o Brasil ainda se encontra longe de uma retomada significativa do consumo em níveis de normalidade.

Além da população em geral, que acaba sofrendo com o aumento da taxa de desemprego, as empresas necessitam cada vez mais de planos de ações concretos para promover sua sobrevivência a esse período de crise e à futuras crises que podem vir a acontecer. A seguir serão apresentadas medidas a fim de apoiar empresas em suas necessidades e tomadas de decisão em um momento tão crítico como o atual.

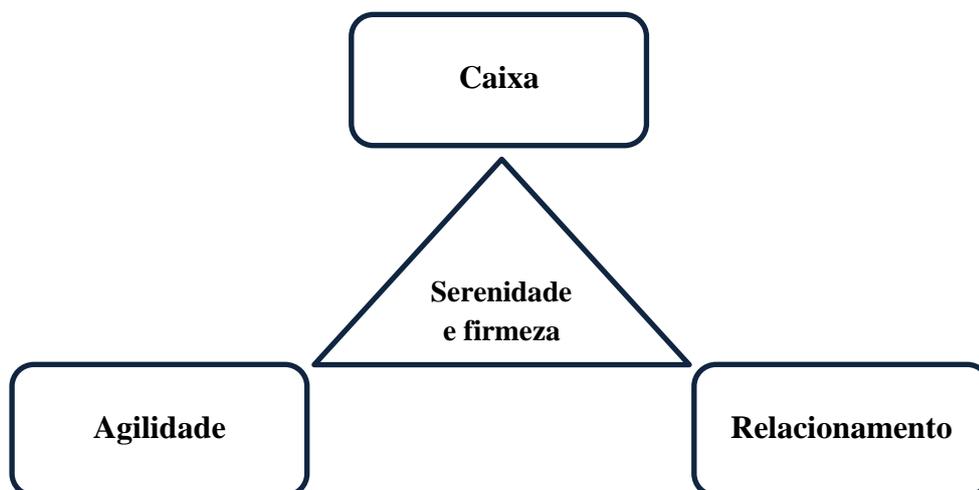
3. GERENCIAMENTO DA GESTÃO DE CRISE E PLANOS DE AÇÕES A SEREM REALIZADOS

Dada a conjuntura crise econômica pela qual o mundo vem passando, com características jamais vistas, planos de ações rápidos e eficientes devem ser adotados pelas empresas visando a redução dos danos causados. Quando mais cedo e mais rapidamente medidas forem adotadas, menores serão as consequências sofridas.

Apesar de todo bom gestor ter a ciência de que crises podem surgir a qualquer momento, a crise relacionada ao coronavírus pode ser considerada como inesperada pela grande maioria, principalmente pelas suas consequências particulares. Aspectos como o isolamento social, cancelamento de voos, proibição de entradas em países, sentimentos de medo e incertezas ainda não haviam sido presenciados.

Sendo assim, dadas às peculiaridades do momento, as empresas devem sempre pautar suas decisões de acordo com três condicionantes, como apresentado na Figura 8.

Figura 8: Condicionantes para tomada de decisões em momentos de crise



Fonte: *Heartman House* Consultores (material interno), 2020.

Primeiramente, em relação ao item “caixa”, considera-se que sempre deve imperar o pragmatismo, e as ações devem ser tomadas sempre pensando na “saúde” do caixa da empresa no curto prazo. Abaixo será explicada a definição exata de caixa e suas peculiaridades. Já a agilidade, também considerada essencial, aponta que as ações devem ser realizadas de forma rápida, mitigando reflexos e consequências indesejáveis. Destaca-se também o relacionamento: todos os envolvidos na operação devem sempre estar alinhados com as tomadas de decisões, afinal quando a crise se encerrar o mercado voltará ao normal e a manutenção de boas relações é importante.

Unindo todos estes três pontos vem a necessidade da serenidade e da firmeza nas tomadas de decisões, uma vez que as crises, apesar de tensas, não devem ser momentos de tomadas de decisões equivocadas, sendo que qualquer erro pode ser fatal. Já a firmeza faz-se necessária para que haja confiança em relação às decisões tomadas.

As consultorias estratégicas *Heartman House* e *Alvarez & Marsal* estão atuando de maneira efetiva na gestão da crise do coronavírus de grandes empresas. É inspirado nessas atuações que serão demonstrados os procedimentos recomendados para a sobrevivência de empresas em um momento tão particular quanto o que vivemos atualmente.

Segundo a *Heartman House*, recomenda-se que o gerenciamento de crises seja realizado por meio de comitês ou células de trabalho, aumentando a efetividade na tomada de decisão e repassando aos superiores apenas o estritamente necessário. O gerenciamento desses comitês se dá em três tempos e com as respectivas ações:

1º Tempo: Organização

- Definição dos membros dos comitês
 - A definição dos membros deve ser realizada de forma inteligente, fazendo com que estejam presentes apenas pessoas que estarão envolvidas nas decisões repassadas por aquele comitê. Caso contrário, pode gerar sobrecarga de agenda tornando a rotina improdutiva.

2º Tempo: Plano

- Definição de planos de ação com responsáveis e prazos
 - É sempre importante que haja o levantamento das ações com prazos e responsáveis, evitando, assim, a sensação “ausência de dono”.
- Definição de rotinas de acompanhamento
 - Este ponto, apesar de muitas vezes negligenciado, faz com que as rotinas sejam estabelecidas com consistência. Atuando dessa forma, os resultados se tornam mais produtivos.
- Definição de um plano de comunicação com *stakeholders*
 - A comunicação “entre células” é importante para que haja o alinhamento de todo o time envolvido. Recomenda-se um alinhamento diário entre todas as células com *reports* rápidos, evitando novas discussões sobre os temas já debatidos em cada célula para que não haja repetição de trabalhos.

3º Tempo: Execução

- Execução e aprendizado
 - A partir do estabelecimento das rotinas as ações são executadas consistentemente, gerando um bom resultado holístico.

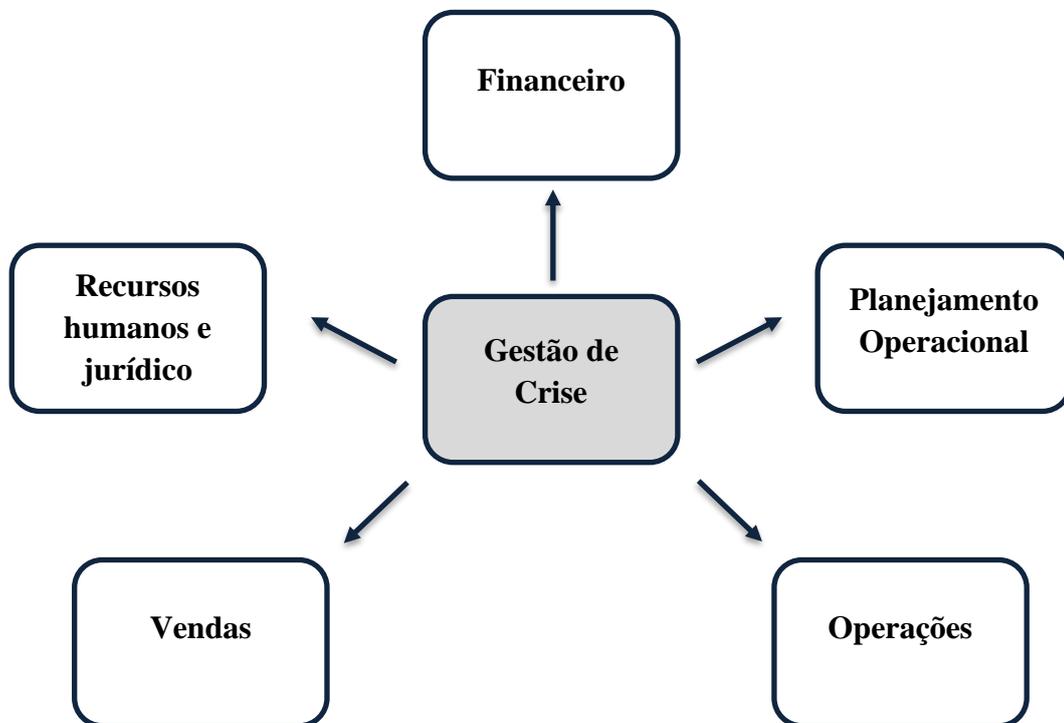
Além disso, recomenda-se que cada comitê possua um horário fixo semanal, sendo a quantidade definida de acordo com a necessidade. Recomenda-se, também, a presença de um líder do comitê, visando o gerenciamento das ações.

Vale destacar a particularidade de cada empresa em relação à sua capacidade de realização dos comitês, sendo que sua criação e composição devem ser adaptadas de acordo com a realidade e particularidades de cada empresa.

A partir dessa situação, seguindo a estratégia da *Heartman House* e *Alvarez & Marsal*, é possível elaborar um plano de atuação de Gestão de Crise, o qual deverá ser adequado de acordo com a situação da empresa.

Primeiramente, para a elaboração do plano, separam-se os campos de atuação em cinco grandes grupos, os quais estão representados na Figura 9.

Figura 9: Campos de atuação em um plano de Gestão de Crise



Fonte: Autoria própria.

A recomendação é para que cada grupo tenha sua célula de atuação, promovendo maior agilidade e eficiência ao longo do processo. Esses grupos de trabalho funcionam como diversos grupos de projetos trabalhando paralelamente. Portanto, é necessário que haja um esforço de gerenciamento dos comitês, como se fosse verdadeiramente um projeto, com gestor do projeto/comitê, métodos de acompanhamento, determinação de atividades e responsáveis etc.

A seguir estão destacados os escopos de atuação de cada comitê, finalizando com os planos de ação e objetivos de cada um.

3.1. COMITÊ FINANCEIRO

A gestão financeira de uma empresa é responsável por cuidar dos recursos monetários de todo o negócio. É uma das principais áreas de qualquer empresa por ser a responsável por garantir a saúde financeira de forma que não haja um comprometimento das operações, da capacidade de investimentos e, conseqüente, do crescimento da empresa. Segundo Souza (2011), a administração financeira possibilita o controle dos recursos para tomadas de decisões, sendo essa administração necessária para otimizar o desempenho evitando assim desperdícios e gastos desnecessários.

Neste trabalho, recomenda-se a atuação incisiva nos seguintes aspectos: gestão do caixa, redução de custos e despesas, priorização e postergação de pagamentos e reavaliação de investimentos, obtendo-se, assim os resultados desejados para a sobrevivência da empresa durante a crise de forma otimizada.

3.1.1. GESTÃO DO CAIXA

Segundo Brigham (1999), capital de giro diz respeito aos investimentos da empresa em ativos de curto prazo. Para Marques (2004), o capital de giro é relevante para o desempenho operacional das empresas, sendo composto por mais da metade de seus ativos totais investidos.

Segundo o SENAC (2014), os ativos de uma empresa são formados pelo seu conjunto de bens e direitos, enquanto os passivos são formados pelo conjunto de obrigações. Os ativos se subdividem em ativos circulantes (maior liquidez das contas, ou seja, rápida transformação do bem em dinheiro), ativos realizáveis de longo prazo (possuem um prazo maior para se transformarem em dinheiro) e ativos permanentes (permanecem por tempo indeterminado nas empresas). Os passivos se subdividem em passivos circulantes (curto prazo) e passivos exigíveis a longo prazo e representam as obrigações com terceiros, isto é, dívidas com pessoas físicas ou jurídicas; Quando presentes passivos de curto prazo, conseqüentemente torna-se necessário que haja ativos correntes mais líquidos. A presença desses ativos correntes é o que permite, financeiramente, que as empresas funcionem, além de possibilitarem retornos sobre capitais investidos.

O capital de giro de uma empresa é composto por três pilares: volume de vendas recorrentes, que pode ser mais bem mensurado com estoques, contas a receber e caixa (SEBRAE, 2020). Também de acordo com Brigham (1999), capital de giro é “investimento da empresa em ativos a curto prazo que são disponibilidades, contar a receber e estoques”. Ainda segundo o autor, caixa se resume a recursos monetários armazenados pelas empresas, além de saldos em contas bancárias. Sabemos que, dos três pilares, estoque e contas a receber são ativos com menor liquidez quando comparados ao caixa. Não é simples transformar produtos estocados em dinheiro em crises de demanda. Já contas a receber, devido ao momento de incertezas, também possuem um risco associado de inadimplências. Portanto, pode-se considerar que a frente de atuação mais eficiente visando um bom controle financeiro em momentos de crise é o caixa. Sendo assim, uma boa administração do caixa das empresas visa proporcionar capacidade de liquidez corrente imediata, possibilitando o enfrentamento de momentos de incerteza em relação aos fluxos de recebimentos e pagamentos.

A partir da necessidade de proteção e preservação do caixa das empresas, as medidas eficientes e de curto prazo que visam a manutenção da saúde financeira de uma empresa são listadas na Tabela 2.

Tabela 2: Planos de ação e objetivos na gestão do caixa

Medida	Ação	Objetivo
1	Levantar disponibilidade de capital de giro em três aspectos de ativos circulantes: estoque, contas a receber e caixa	Determinar a disponibilidade atual de ativos de acordo com a liquidez de cada um em específico
2	Estimar cenários de fluxo de caixa para os próximos períodos, priorizando o curto prazo inicialmente (mês, trimestre, ano)	Entender o tempo de sobrevivência da empresa (por quanto tempo consegue se manter sem receber de seus clientes) e o tempo em que a empresa consegue suportar suas despesas básicas de acordo com os cenários propostos
3	Estimar o volume de inadimplência	Entender o volume de inadimplência que a empresa está disposta a ter e qual será o impacto nos cenários de fluxo de caixa.
4	Reduzir significativamente os estoques	Liquidar os ativos circulantes de “menor liquidez”
5	Antecipar recebíveis	Injetar capital no caixa da empresa
6	Adiar possíveis pagamentos de impostos	Diminuir a saída de caixa com medidas legais de postergação de pagamentos de impostos
7	Vender créditos tributários, vender ativos e captação garantida por ativos menos tradicionais	Utilizar formatos alternativos para captar recurso e fortalecer o caixa

Fonte: Autoria própria.

3.1.2. REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS

Segundo Berbel (2003), custo “compreende a somatória de todos os gastos com materiais, mão de obra e gastos gerais de fabricação aplicados na fabricação de outros bens materiais”. Também de acordo com o autor, despesa “compreende os gastos das áreas não produtivas da empresa”.

Sabe-se que a resultante dos lucros de uma empresa é:

$$Lucro = Receita - (Custos + Despesas)$$

Portanto, em momentos de crise, o objetivo principal das empresas, na medida do possível, deve ser a redução de suas estruturas de custos e despesas, visto que, devido à queda natural da demanda, haverá provavelmente queda na receita capturada, e se nada for feito, conseqüentemente o lucro também cairá, prejudicando as margens de lucratividade do negócio.

Em relação aos custos, por se tratar diretamente dos processos de fabricação, é mais difícil que medidas emergenciais sejam tomadas. Sendo os custos compostos basicamente por matérias-primas e mão de obra, caso as empresas não desejem interromper ou diminuir os níveis de produção, restam apenas duas atitudes a serem tomadas nesse âmbito: reduzir a quantidade de mão de obra e negociar descontos com fornecedores de matérias-primas. A primeira ação está ligada ao desejo das empresas em manter ou não os níveis de produção. Já a segunda ação está ligada ao tipo de matéria prima consumida. Quando se trata de *commodities*, por exemplo, o poder de barganha em negociações se torna praticamente nulo devido aos preços fixados internacionalmente em bolsas de valores. Normalmente negócios que trabalham com matérias primas produtivas possuem baixas margens de lucro, não permitindo espaços para descontos. Além disso, há também a questão da qualidade dos produtos comprados. Sabe-se que na maioria das vezes a qualidade está diretamente ligada ao preço. Portanto, buscar uma redução forçada pode ocasionar em quedas na qualidade dos produtos fabricados, levando a consequências futuras ainda piores. Portanto, apesar de haver espaço para tentativas de negociações com fornecedores de matérias primas, tais negociações são muito sensíveis e com baixa oportunidade de sucesso.

Ao contrário dos custos, a estrutura de despesas costuma oferecer grandes oportunidades em momentos de crise. Normalmente são fornecedores estabelecidos a partir de contratos de fornecimentos, sendo negócios com margens de lucro mais altas (serviços, por exemplo). Portanto, em fornecedores do grupo de despesas, costuma-se ter melhores oportunidades de descontos em negociações.

A Tabela 3 apresenta ações eficientes para a redução da estrutura de custos e despesas nas empresas.

Tabela 3: Planos de ação e objetivos na redução de custos e despesas

Medida	Ação	Objetivo
1	Estimar o P&L (<i>Profits and Loss</i>) no período para redimensionar a empresa	Entender qual será o novo nível de faturamento da empresa de acordo com os cenários e o quanto será necessário ter de cortes em despesas
2	Listar os fornecedores de produtos ou serviços diretos e indiretos, além de estabelecer objetivos de desconto utilizando estratégias eficientes de negociação	Entender quais são os fornecedores mais relevantes e estimular metas de desconto a serem alcançadas
3	Iniciar rodadas de negociação em fornecedores chaves e com maior impacto no negócio (sugestão de priorizar utilizando o Princípio de Pareto, selecionando 20% dos fornecedores que representam 80% da estrutura de custos e despesas)	Diminuir a estrutura de custos e despesas do negócio, permitindo com que o prazo com que o caixa suportaria a empresa em situações de faturamento nulo aumente

Fonte: Autoria própria.

3.1.3. PRIORIZAÇÃO E POSTERGAÇÃO DE PAGAMENTOS À FORNECEDORES

Segundo Gitman (2011), o ciclo operacional de uma empresa é representado pelo tempo desde a produção até o recebimento do capital vindo da receita da venda. Fazem parte do ciclo operacional das empresas a idade média de estoque e o prazo médio de recebimento. Ambos são medidores temporais. O primeiro determina quanto tempo é gasto na produção e depois em estocagem, enquanto o segundo determina o tempo em que os clientes serão cobrados por honrar seus compromissos firmados no momento da venda.

Também segundo Gitman (2011):

$$CO = IME + PMR$$

Onde:

CO – Ciclo Operacional

IME – Idade média de Estoque

PMR – Prazo médio de recebimento

Além disso, tem-se o prazo médio de pagamento sendo um medidor temporal do tempo necessário que as empresas têm para liquidar suas contas a pagar os fornecedores.

Conhecendo o Ciclo Operacional e o prazo médio de pagamento, chega-se ao Ciclo de Conversão de Caixa, que representa o tempo em que os recursos das empresas ficam aplicados na operação (Figura 10).

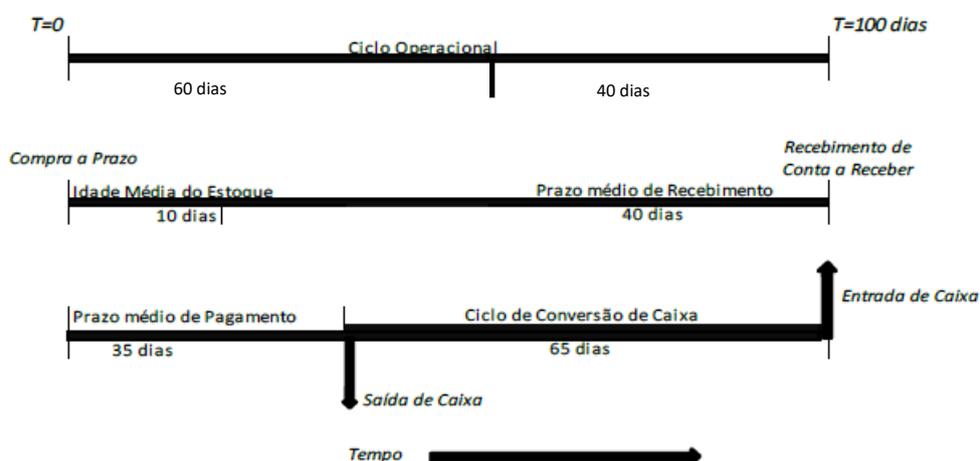
$$CCC = CO - PMP$$

CCC – Ciclo de Conversão de Caixa

CO – Ciclo Operacional

PMP – Prazo Médio de Pagamento

Figura 10: Ciclo de conversão de caixa



Fonte: Gitman (p.625).

Temos que o Ciclo de Conversão de Caixa representa o intervalo de tempo entre a saída de caixa e entrada de caixa. Portanto, quanto mais longo esse intervalo, maior a necessidade das empresas em suportar a operação com seu capital de giro empregado no negócio.

Sendo assim, em casos de alongamentos de prazos de pagamento, conseqüentemente a duração do Ciclo de Conversão de Caixa tende a diminuir, ocasionando uma menor pressão financeira sobre os negócios.

Portanto, seguindo a mesma estratégia em termos de custos e despesas, tratando com as mesmas peculiaridades de ambas as categorias, planos de ação são recomendados, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Planos de ação e objetivos na priorização e postergação de pagamentos à fornecedores

Medida	Ação	Objetivo
1	Listar os fornecedores de produtos ou serviços diretos e indiretos, além de estabelecer objetivos de alongamento de prazo utilizando estratégias eficientes de negociação	Entender quais são os fornecedores mais relevantes e estimular metas de aumento de prazo de pagamento a serem alcançadas
2	Iniciar rodadas de negociação em fornecedores chaves e com maior impacto no negócio (sugestão de priorizar utilizando do Princípio de Pareto, selecionando 20% dos fornecedores que representam 80% da estrutura de custos e despesas)	Aumentar o prazo médio de pagamento da empresa, tornando o Ciclo de Conversão de Caixa maior e gerando alívio financeiro, permitindo a redução da “queima” de caixa de curto prazo.

Fonte: Autoria própria.

3.1.4. REAVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Segundo Thanassoulis (2001), *Operating expenditure (OPEX)* cobre todos as despesas recorrentes das repartições financeiras visando melhorar ou garantir a manutenção dos bens físicos da empresa e *Capital Expenditure (CAPEX)* cobre despesas com bens de capital (incluindo, por exemplo, equipamentos computacionais, investimentos em tecnologia da informação).

Além do trabalho necessário para a revisão de despesas de operações (*OPEX*), também é importante, em momentos de conservação de caixa, a revisão do planejamento de investimentos (*CAPEX*). Ao se analisar projetos de investimento, o *CAPEX* é importante para que se tenha uma projeção do retorno sobre o investimento, alinhando ou não com o retorno esperado ou desejado, apoiando em tomadas de decisão.

Apesar da extrema importância de se realizar investimentos no próprio negócio visando melhorias, as empresas devem ter cuidado com o *CAPEX* em momentos de crise, reavaliando os projetos de investimentos que estavam previstos.

Na Tabela 5, tem-se medidas essenciais a serem tomadas em relação às linhas de investimentos:

Tabela 5: Planos de ação e objetivos na reavaliação de investimentos

Medida	Ação	Objetivo
1	Reavaliação necessidade de projetos de investimento	Entender a relação de urgência e necessidade dos projetos inicialmente planejados para o ano. Cancelar ou atrasar todos aqueles que não são cruciais para o momento.
2	Priorizar os projetos de investimento	Trabalhar apenas os projetos considerados essenciais, entretanto com medidas de priorização para não sobrecarregar o caixa da empresa.

Fonte: Autoria própria.

3.2. COMITÊ DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Devido à variação acentuada da demanda na crise do COVID-19, as empresas estão sendo obrigadas a reverem seus planejamentos produtivos. Pelo caráter inesperado da crise, é provável que nenhuma companhia no mundo tenha estabelecido a possibilidade de um cenário tão pessimista como o atual em seu planejamento para o ano de 2020.

De uma forma simplificada, o processo produtivo pode ser resumido de acordo com a Figura 11.

Figura 11: Simplificação das etapas do processo produtivo



Fonte: Autoria própria.

Quando realizados planejamentos produtivos, trabalha-se nas três caixas representadas na figura acima: matéria prima e/ou mão de obra, processos e produto e/ou serviço resultante. Normalmente as empresas iniciam o planejamento pela última caixa apresentada, criando cenários possíveis de demanda de produtos e/ou serviços utilizando premissas. A partir dos cenários estabelecidos, realiza-se o levantamento da necessidade de matéria prima e mão de obra necessárias, além da capacidade produtiva para se realizarem os processos propostos.

Entretanto, como já dito anteriormente, essas quantidades de produto e/ou serviços simuladas não representam mais o que é a realidade. Na maioria dos mercados a atual situação é muito pior que o previsto em qualquer cenário pessimista. Portanto, é necessário que as empresas realizem o replanejamento das operações o mais rápido possível.

Para isso, é necessário que, nesse replanejamento, sejam criados e simulados novos cenários de demanda, considerando diversos intervalos de tempo em que a crise associada ao coronavírus possa se prolongar.

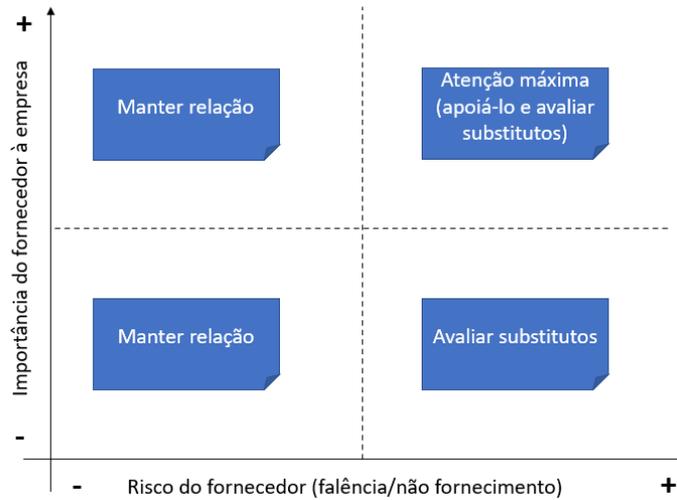
Segundo a empresa Nortegubisian, há empresas que adotam o processo de *Sales and Operations Planning* (S&OP). Esse processo representa a união do planejamento estratégico, planejamento de vendas e planejamento da produção, visando coordenar esforços a partir de ciclos mensais atingindo melhores resultados principalmente com relação a previsões de demanda principalmente por integrar as Vendas e o Planejamento de Operações. Para empresas como essas, é importante que as premissas adotadas sejam revistas e atualizadas, principalmente pelo risco de se interromper o fornecimento de matérias primas ou serviços.

Também é necessário que as empresas monitorem no dia a dia as posições de pedidos e de estoque, visando mitigar os riscos de ruptura, causando a não realização de receita em um momento crucial.

Já em relação à gestão da Cadeia de Suprimentos, para se evitar riscos de escassez de fornecimento são necessários vários cuidados, uma vez que o atual momento é propício para a falência de diversos fornecedores. Além disso, mesmo sobrevivendo no mercado, os fornecedores podem perder a capacidade de conseguir entregar seus produtos devido às limitações logísticas e de capacidade produtiva devido à existência de riscos de ruptura de estoque como dito anteriormente.

Para se ter uma visão clara das necessidades, recomenda-se, na gestão dos fornecedores, a criação de uma matriz de risco de falência vs. importância para a empresa, gerando uma visão clara dos pontos de atenção a serem analisados (Figura 12). Os planos de ação para cada quadrante abaixo são passíveis de adaptação de acordo com a realidade de cada empresa.

Figura 12: Matriz importância de fornecedor vs. risco de falência do fornecedor



Fonte: Autoria própria.

Quando levantados e identificados todos os fornecedores, atrelando a eles os riscos associados, é possível ter uma visão mais clara dos pontos de atenção e de quais fornecedores devem ser priorizados durante o planejamento e adoção de medidas de redução de riscos e danos.

A Tabela 6 sintetiza as medidas recomendadas a serem tomadas quanto ao planejamento operacional e a Cadeia de Suprimentos.

Tabela 6: Planos de ação e objetivos no Planejamento Operacional e Cadeia de Suprimentos

Medida	Ação	Objetivo
1	Criar e simular cenários de demanda	Considerar os impactos e extensão do período de crise associada ao COVID-19, gerando uma previsão da demanda para os próximos períodos
2	Revisar o S&OP com premissas atualizadas	Gerar novos cenários de demanda e associar riscos de interrupção de fornecimento
3	Avaliar e monitorar posição de pedidos e estoque	Evitar ruptura de estoque e a não realização de receita em um momento crucial
4	Reavaliar portfólio de produtos considerados arriscados	Equalizar risco e retorno envolvido em cada linha de produto, tendo em vista os possíveis riscos de não fornecimento e consequente ruptura de estoque
5	Identificar possíveis gargalos de fornecedores	Identificar o risco do não fornecimento atrelado à necessidade de tais fornecedores, e se necessário desenvolver planos de contingência
6	Gerenciar os riscos da Cadeia de Suprimentos	Após identificados os fornecedores, é necessário o acompanhamento diário visando o gerenciamento dos riscos

Fonte: Autoria própria.

3.3.COMITÊ DE OPERAÇÕES

Segundo o SEBRAE, as empresas são divididas de acordo com seu porte: desde microempresas até grandes empresas. A escala de crescimento das empresas traz consigo uma maior estrutura física: fábricas mais robustas, centros de distribuição, maior quantidade de lojas, maior número de funcionários, dentre outros aspectos. Entretanto, é possível que medidas emergenciais a fim de otimizar o funcionamento das operações sejam realizadas, permitindo a sobrevivência em momentos críticos.

Analisando as operações das empresas de uma forma generalizada, é possível elencar as seguintes despesas operacionais:

- Ocupação (aluguéis de lojas, armazéns, centros de distribuição, escritórios, energia elétrica, manutenção, limpeza)
- Folha salarial (desde a mão de obra ao administrativo)
- Logística (fretes)

3.3.1 OCUPAÇÃO

De um ponto de vista pragmático, o primeiro ponto a ser atingido e que não demanda uma grande quantidade de esforço é a questão de despesas com aluguéis. Seguindo o mesmo protocolo de negociações com fornecedores em busca de alongamento de prazo de pagamento e tentativas de desconto, as despesas de ocupação são rapidamente otimizadas.

A atuação pragmática de redução de despesas de ocupação é válida principalmente para empresas de pequeno porte. Para empresas de grande porte, principalmente as que possuem diversos pontos de vendas físicos, recomenda-se a análise matricial de Custo Total de Operação (CTO) vs. Margem Operacional de cada loja. O CTO é um indicador percentual e mostra o quanto é gasto em custos para a manutenção dos pontos de venda em relação à receita total gerada pelo negócio, ou seja, uma loja com 20% de CTO e R\$ 100.000,00 de faturamento, são gastos R\$ 20.000,00 em custos de ocupação. Assaf Neto (2010, p.212) define margem operacional como “o desempenho da empresa medido em função de valores efetivamente utilizados em suas operações normais. Quanto das receitas de vendas foi destinado a cobrir despesas operacionais, e quanto transformou-se em lucro”.

A partir da análise de todas as lojas com relação ao seu CTO e sua Margem Operacional, traça-se uma média para que se possa ter ciência de quais lojas estão com seu indicador CTO vs. Margem Operacional acima da média, gerando assim os locais que devem ser atacados primeiros visando a redução.

3.3.2 FOLHA SALARIAL

A crise do coronavírus gerou graves consequências na demanda por produtos devido ao isolamento social. Nas empresas, houve o despertar da necessidade de se adaptarem a quadros de funcionários reduzidos. Apesar dos problemas naturais ocorridos dessa medida, notou-se que em muitos casos é possível obter o mesmo nível de produtividade, ou até atingir níveis mais altos, com a estrutura de pessoas reduzidas.

Portanto, devido à necessidade de redução de despesas com colaboradores, surge a primeira necessidade nesse quesito: redesenhar a estrutura organizacional da empresa. Mas esse redesenho não pode ser feito de forma independente. Em paralelo ao tópico 3.2, em que se traça o desenho de cenários de demanda no planejamento operacional, a nova estrutura operacional deve estar alinhada a esse planejamento. Caso os cenários mais prováveis demandem uma menor quantidade de pessoas, necessariamente reduções do quadro de funcionários deverão ser realizadas, como ilustrado nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7: Reduções de jornada e salário propostas pelo Governo Federal

% de redução (jornada e salário)	% do seguro desemprego pago	Acordo Individual	Salários permitidos para acordo coletivo (sindicato)
25%	25%	Todos empregos – qualquer salário	-
50%	50%	Até R\$ 3.135 e maior que R\$ 12.202	De R\$ 3.136 a R\$ 12.201
75%	70%	Até R\$ 3.135 e maior que R\$ 12.202	De R\$ 3.136 a R\$ 12.201

Fonte: MP 936/2020 – Governo Federal

Tabela 8: Suspensões temporárias propostas pelo Governo Federal

Receita bruta anual da empresa	Ajuda compensatória sem natureza salarial ao empregado	Seguro desemprego	Salários permitidos para acordo individual	Salários permitidos para acordo coletivo (sindicato)
Até R\$ 4,8 MM	Não obrigatória	100%	Até R\$ 3.135 e maior que R\$ 12.202	De R\$ 3.136 a R\$ 12.201
Acima de R\$ 4,8 MM	Obrigatória – 30% do salário	70%	Até R\$ 3.135 e maior que R\$ 12.202	De R\$ 3.136 a R\$ 12.201

Fonte: MP 936/2020 – Governo Federal

Além disso, em diversos países medidas de suporte às empresas com relação à folha salarial foram realizadas. Em especial no Brasil, com a Medida Provisória 936/2020 emitida pelo Governo Federal, passou a ser possível reduzir ou suspender temporariamente jornadas de trabalho, sem maiores prejuízos aos trabalhadores e contratantes de acordo com as condições apresentadas nas Tabelas 7 e 8.

Sendo assim, a MP 936/2020 permite que as empresas consigam reduzir temporariamente sua folha salarial. Além dessa medida, diversos outros financiamentos públicos e privados de folha salarial foram ofertados à juros baixos, permitindo também que as empresas não utilizem seu caixa disponível nesse momento.

3.3.3 LOGÍSTICA

Assim como a quantidade necessária de mão de obra, matéria prima e pessoas após a revisão de cenários de demanda, a logística das empresas segue a mesma lógica. Entretanto tem-

se um ponto de atenção. Devido ao isolamento social obrigatório na maioria dos locais, os sistemas de entrega de produtos e serviços se tornou na maioria dos casos a única alternativa.

Apesar do conseqüente aumento de despesas logísticas devido à necessidade da realização de entregas, muitas empresas vêm inovando nesse quesito. Uma alternativa encontrada por elas é a utilização de lojas físicas como minicentros de distribuição, tornando as rotas mais curtas e, conseqüentemente, otimizando o custo logístico. Isso se deve à maioria dos centros de distribuição estarem localizados em periferias, devido ao menor custo de ocupação. Portanto, como as lojas não estão abertas, uma boa alternativa é utilizá-las como armazéns por estarem próximas aos consumidores finais (normalmente nos centros urbanos de maior concentração demográfica).

Mesmo com a construção de inovações necessárias com relação aos *hubs* logísticos, ainda há a necessidade das pessoas para que todo e qualquer transporte seja realizado. Em relação a esse ponto, muitas empresas logísticas tiveram suas operações paradas devido ao isolamento social imposto aos seus funcionários.

Portanto, a questão logística das empresas atinge um certo grau de complexidade, seja pela questão da necessidade de inovações ou pela questão da continuidade das operações devido à implementação de medidas de isolamento social.

Além de toda a preparação com relação aos três pontos levantados, que dizem respeito à preparação das empresas para passarem por momentos de crise, também é muito importante a preparação para a retomada da economia. Seguindo os cenários estabelecidos no Planejamento Operacional, os quais trazem informações de previsão de demanda, as empresas podem traçar estratégias para a retomada de acordo com as datas previstas. Com isso, tem-se uma maior visão das possibilidades de retomar as atividades, além de trazer uma preparação para que tal retomada ocorra de forma mais eficiente e otimizada. A Tabela 9 apresenta planos de ações recomendados com relação às operações.

Tabela 9: Planos de ação e objetivos nas Operações

Medida	Ação	Objetivo
1	Iniciar negociação visando desconto de alugueis e similares	Diminuir a linha de despesas a fim de não afetar o caixa no curto prazo
2	Traçar necessidade de quantidade de colaboradores com os novos cenários do Planejamento Operacional	Otimizar a quantidade de colaboradores de acordo com o nível de produção
3	Buscar por alternativas públicas e privadas de postergação, suspensão ou financiamento de folha salarial	Diminuir a linha de despesas a fim de não afetar o caixa no curto prazo
4	Retraçar estratégia logística da empresa, analisando a possibilidade da utilização de lojas como Centros de Distribuição	Diminuir os custos logísticos devido à maior proximidade entre produto/serviço e cliente
5	Traçar o plano de retomada das operações de acordo com os cenários do Planejamento Operacional	Preparar para a retomada não gerando atrasos em tomadas de decisão e ações

Fonte: Autoria própria.

3.4 COMITÊ DE VENDAS

Até o momento, foram representados, no presente estudo, planos de ação visando a redução dos custos e despesas das operações empresariais. Entretanto, um grande problema é que muitas organizações acabam priorizando os tópicos citados anteriormente, não se atentando às vendas da empresa.

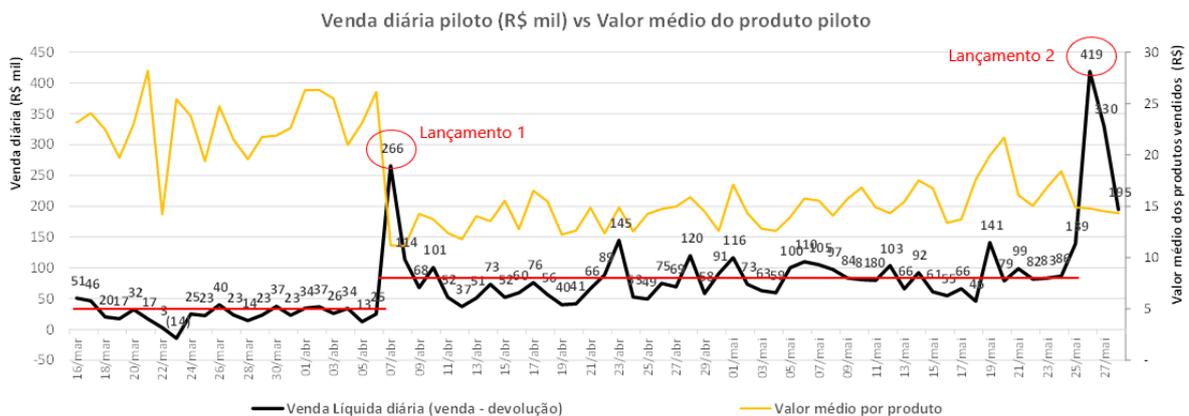
Segundo Loos e Miguel (2016) “a gestão de portfólio de produtos é um dos processos responsáveis por manter a posição competitiva das organizações, alocar adequadamente os recursos de desenvolvimento”. Sendo assim, a necessidade de se manter competitivo e alocar adequadamente os recursos de desenvolvimento em momentos de crise é vital.

A principal ação em primeira instância ao se deparar com crises de demanda é impulsionar produtos de maior margem de lucro, pois estes propiciam uma maior lucratividade com a mesma estrutura de negócio. Além disso, torna-se necessário realizar um levantamento do portfólio atual para que se tenha uma percepção de linhas de produtos com baixas margens de lucro, ou até mesmo com margens negativas (talvez necessários em momentos de normalidade). Nesse momento o ideal é que se reduza a participação nas linhas de vendas desses produtos de baixa lucratividade, pois podem gerar “feridas” contínuas no caixa da empresa.

Além de rever o portfólio atual, a recomendação às empresas é que sejam realizadas buscas por novas fontes de receita aproveitando um momento nunca visto antes, seja com nova linha de produtos (que satisfaça o desejo atual dos clientes) ou com novas linhas de escoamento de vendas.

Um exemplo que aconteceu com um dos clientes da consultoria *Heartman House* Consultores, o qual está representado na Figura 13, no mês de abril e maio de 2020 exemplifica a questão das novas fontes geradoras de receita, impulsionando tanto momentaneamente quanto perpetuamente a receita da empresa. Até a data de 05 de abril de 2020, a empresa possuía uma receita média estável, próximo à casa dos R\$ 50.000,00 diários. No dia 07 de abril de 2020, realizou-se um lançamento de um produto totalmente alinhado com as pessoas trabalhando em suas casas. Ocorreu um pico de vendas, chegando a R\$ 266.000,00 vendidos em apenas 1 dia. Após o lançamento, mesmo com a queda do pico, a média de vendas diária permaneceu acima da média anterior. Vale destacar também a questão do preço médio dos produtos vendidos. A empresa rompeu um paradigma de preços e entrou em um mercado de produtos mais baratos. Mesmo com um preço médio menor, a receita final passou a ser maior. No dia 27 de maio de 2020 realizou-se outro lançamento, alcançando um pico de vendas ainda maior que o anterior.

Figura 13: Reflexos na receita mensal quando lançados produtos com preços abaixo da média da empresa



Fonte: *Heartman House* Consultores, 2020

Além da busca por novas receitas, as empresas precisaram também descobrir novos meios para a realização de vendas devido ao isolamento social obrigatório, tornando necessário que o produto fosse levado até o consumidor. Um caso de uma empresa também cliente da *Heartman House* Consultores foi disruptivo durante a crise do Covid-19. Trata-se de um cliente que possui mais de 200 lojas físicas espalhadas pelo Brasil e se deparou com o fechamento de todas elas. A partir dessa situação, começaram a pensar em formas de escoar seus produtos. Sendo assim, chegaram a três projetos que tiveram resultados muito positivos, apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Projetos de novos canais de venda realizados por cliente da *Heartman House* Consultores durante a crise do Covid-19

Projeto	Explicação
Vendas por aplicativo	As vendedoras que, devido ao isolamento, se encontravam em casa, passaram a realizar vendas ativas e deixaram de ser passivas, ou seja, passaram a buscar o cliente e entrar em contato com eles por meio de aplicativos, ofertando cupons de desconto. Foi um projeto de sucesso pois permitiu, além da geração de receita, que as colaboradoras trabalhassem remotamente, não gerando demissões
<i>Drive Thru</i>	As lojas localizadas em <i>shoppings centers</i> tornaram-se pontos de <i>drive thru</i> . Com isso, as pessoas interessadas realizavam a compra pela internet e retiravam os produtos sem sair de seus carros
<i>Delivery</i>	As lojas passaram a se relacionar com aplicativos que até então entregavam somente gêneros alimentícios. A partir desses entregadores, foi possível iniciar a venda online e o produto era entregue nas casas dos clientes

Fonte: Autoria própria.

Dado o exposto, na Tabela 11 encontram-se listadas as principais ações adotadas e recomendadas pelas maiores empresas do varejo brasileiro.

Tabela 11: Planos de ação e objetivos nas vendas

Medida	Ação	Objetivo
1	Rever o portfólio de produtos e analisar margens de lucro	Otimizar as fontes de receita não prejudicando o caixa
2	Estudar novas fontes de receita com novos produtos, diferenciando o portfólio e atendendo principalmente as demandas momentâneas	Gerar o impulsionamento das linhas de receita tornando a empresa mais saudável financeiramente
3	Estudar novas fontes de escoamento de produtos como por exemplo <i>delivery</i> e <i>drive thru</i>	Continuar gerando receita mesmo com o impedimento da ida do cliente às lojas físicas

Fonte: Autoria própria.

3.5 COMITÊ DE RECURSOS HUMANOS E JURÍDICOS

Segundo Tanke (2004), a área de Recursos Humanos (RH) reside na maneira como as necessidades, carências e desejos dos colaboradores se encaixam nas necessidades e nos desejos da empresa.

Para isso, a área de RH atua principalmente na questão da comunicação interna e externa em momentos de crise. Externamente, é preciso definir as estratégias de comunicação com os clientes e fornecedores a fim de alinhar as expectativas de ambos os lados. Outro importante papel do RH diz respeito à exposição do posicionamento da empresa frente à crise, demonstrando a estratégia e os planos de ação a serem realizados de forma a manter fortalecido o nome da marca.

Além disso, internamente, é essencial o alinhamento contínuo da empresa com seus colaboradores. Devido ao período instável, há um grande receio em relação a possíveis demissões. Sendo assim, a clareza na comunicação é vital para que se mantenha um bom clima organizacional. Também vale destacar o importante papel do RH na tentativa de manter a cultura da empresa “enraizada” em seus colaboradores. Apesar de não parecer relevante, o tratamento e cuidado com os colaboradores traz um clima de otimismo para toda a empresa, aumentando as chances de se atravessar a crise.

Já em relação aos departamentos jurídicos, é de extrema importância que estratégias de defesa sejam traçadas, sejam elas defesas contra clientes ou contra fornecedores. Por se tratar de um momento exclusivo, aumenta-se o risco de ações contra as empresas devido às dificuldades impostas pela crise. Sendo assim, se possível, é necessário que haja uma equipe jurídica robusta dando respaldo nesse momento, promovendo maior segurança para que o negócio continue.

Dessa forma, os planos de ação com relação ao RH e Jurídico podem ser verificados na Tabela 12.

Tabela 12: Planos de ação e objetivos em Recursos Humanos e Jurídico

Medida	Ação	Objetivo
1	Traçar estratégia de comunicação interna e externa	Esclarecer as estratégias e ações a serem tomadas, alinhando as expectativas
2	Auxiliar os colaboradores para que se mantenham confortáveis em seguir seus trabalhos, prestando apoio ao tipo de trabalho realizado no momento	Manter a cultura da empresa e possibilitar a manutenção ou aumento do rendimento dos colaboradores
3	Traçar estratégia de respaldo jurídico para diversas situações (clientes, fornecedores etc.)	Se preparar para um momento turbulento e que exige um sólido respaldo jurídico

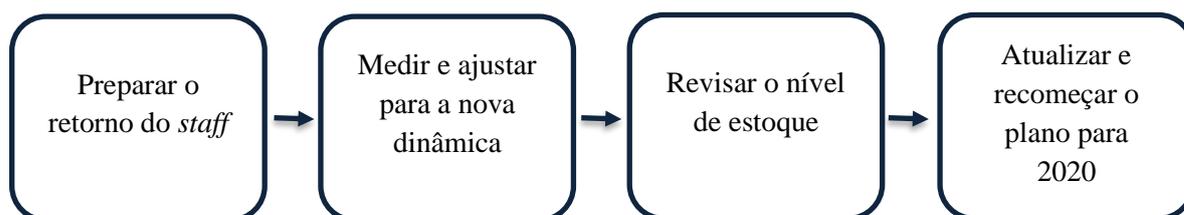
Fonte: Autoria própria.

4. RETOMADA

Após analisados os planos de ação necessários durante a crise do Covid-19, surge uma nova dificuldade: como realizar a retomada. Por todo o mundo tem-se chamado esse momento de o “novo normal”, ou seja, nada continuará a ser como era antes da pandemia. Sugere-se que a grande maioria dos hábitos e padrões de comportamento no meio empresarial mudarão. Seja a maneira de trabalhar, com o trabalho remoto, ou até mesmo nos replanejamentos estratégicos que deverão ser feitos, tanto para o curto quanto para o longo prazo, devido à nova realidade imposta em todos os países.

A consultoria estado-unidense *Bain & Company* publicou recentemente um material sobre as ações que os varejistas devem tomar, tanto durante a crise quanto na retomada. Segundo ela, a retomada se caracteriza por quatro grandes pontos de ação, os quais estão representados na Figura 14.

Figura 14: Ações necessárias para o varejo no pós-crise



Fonte: *Bain & Company*, 2020

No primeiro ponto apresentado, é essencial que se entenda o “novo normal”. Nada será como antes, portanto não se deve esperar a volta imediata dos negócios aos níveis anteriores. Deve-se desenvolver um plano para que, gradualmente, ocorra uma diminuição dos esforços dos times dedicados ao gerenciamento da crise a partir dos comitês. Além disso, é importante que haja a manutenção da comunicação destacada no comitê de Recursos Humanos, sempre mantendo alinhadas as expectativas com os *stakeholders*. Uma outra medida essencial neste recomeço é a criação ou adaptação de um ambiente de trabalho saudável, que não ofereça riscos aos colaboradores. Planos de ação de higiene e segurança, seguindo protocolos nacionais ou internacionais, sempre devem ser seguidos. Um ambiente seguro gera conforto para que os colaboradores possam desempenhar seus papéis, especialmente após um momento de crise.

Realizada a primeira etapa, iniciam-se os ajustes necessários ao negócio, adaptando-os à nova realidade. Revisões de clientes e dados de mercado devem ser feitas a fim de se entender se, durante a crise, a empresa aumentou ou diminuiu o seu *market share* (participação percentual no mercado). A partir dessas informações, deve-se buscar as causas raízes dessas alterações, além de se elaborar planos de ação para manter ou recuperar as “fatias” de mercado existentes. Além de

analisar a situação pós crise, as empresas devem implementar novas abordagens para proteger e expandir seus negócios com seus clientes de maior valor.

Sobre a revisão do nível de estoque, tal fator está alinhado com os replanejamentos do comitê de Planejamento Operacional. Ao se criar cenários possíveis, diversos *outputs* serão gerados. A partir desses dados, é necessário reestabelecer gradualmente os sistemas de gerenciamento de estoque à medida que o comportamento de compra seja normalizado.

Por fim, os planejamentos para o ano de 2020 devem ser resetados e recomeçados com novos objetivos, orçamentos e planejamentos operacionais, assim como já ocorre nos replanejamentos operacionais de acordo com cenários de retomada. Além disso, após toda a situação caótica da crise, deve-se avaliar o que foi aprendido com essa situação. Diversos processos que foram instaurados remediaram esse momento difícil e que geraram valor à empresa podem ser aproveitados, tornando-se processos definitivos no ambiente empresarial.

5. MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DE CONSUMO NO “NOVO NORMAL”

Diante do cenário apresentado anteriormente, quais serão as possíveis grandes mudanças no comportamento dos consumidores depois da crise? Essa é a pergunta para qual todo executivo gostaria de possuir a resposta. É unânime que houve uma mudança no padrão de comportamento das pessoas depois de aproximadamente 100 dias de isolamento social.

No “novo normal” tudo deverá ser repensado, desde as condições básicas de saúde e higiene dos locais, até os produtos oferecidos e as formas de venda. Alguns *insights* começam a surgir e ser disponibilizados, conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13A: *Insights* sobre o “novo normal” pós Covid-19

Mudança	Explicação	Implicações e Ações
O digital se tornando onipresente	<p>A crise do Covid-19 acelerou o processo de digitalização das empresas no Brasil. O consumidor brasileiro começa a realizar online atividades que não imaginava antes da crise. Houve aumento considerado nas atividades realizadas pelas pessoas desde o início da crise:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20% iniciaram o uso de aplicativos de bem-estar (meditação, equilíbrio) • 12% iniciaram o uso de telemedicina (saúde mental ou física) • 42% iniciaram o uso de ensino à distância para si ou filhos • 48% iniciaram o uso de vídeo-chamadas e bate papos para fins pessoais <p>Além disso, observou-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 40% das pessoas estão fazendo mais compras online durante o Covid-19, apesar do corte de gastos • Aproximadamente 35% das pessoas pretendem diminuir idas a lojas físicas pós Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceleração de plataformas de vendas online (<i>e-commerce</i>, <i>omnichannel</i>) • Rede de lojas físicas repensadas • Aceleração do investimento em mídia digital • Aumento da captação de dados dos consumidores • Novas oportunidades de negócios
Consumo repensado	<p>As pessoas estão com expectativa severa de cortes de gastos motivadas pela insegurança financeira do momento, gerando a reflexão sobre real necessidade do consumo. Há países com o aumento do consumo de produtos de “segunda mão”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar com contundência o “vale o quanto paga” (<i>value for Money</i>) • Novos modelos de negócios (exemplo: vendas de produtos de segunda mão)
Aumento da (in)fidelidade	<p>No Brasil, aproximadamente 25% dos consumidores estão frequentando novas lojas e de 30 a 40% estão comprando novas marcas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em consumidores “leais” • Assegurar disponibilidade de produtos em canais chave • Explorar conexões afetivas entre marcas e consumidores

Fonte: *McKinsey & Company*, 2020

Tabela 13B: *Insights* sobre o “novo normal” pós Covid-19

Mudança	Explicação	Implicações e Ações
Consumo seguro	De acordo com pesquisa realizada, atualmente a limpeza das lojas e dos funcionários é mais importante que preços competitivos para a escolha de supermercados, além de que reduções de aglomerações e manutenção de políticas de isolamento social serão mais importantes que localização próxima das residências ou locais de trabalho na escolha de bares e restaurantes. A preocupação com a saúde e contaminação deve continuar <i>top of mind</i> para consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Repensar <i>layout</i> e rotinas em lojas para maior segurança • Redefinir experiência em loja com experimentações “sem toque”
Saúde e qualidade de vida	Segundo pesquisa 60% dos consumidores estão consumindo mais produtos frescos/não industrializados durante a crise comparado com antes, além de que 80% dos consumidores estão buscando fazer alguma atividade física em casa	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar em como atender essa aspiração por parte de clientes realizando novas ofertas, produtos • Expansão precisa de portfólio
O novo papel da casa	Se nota que a casa está se tornando o centro da vida das pessoas por um bom tempo, pois é o local de descanso, entretenimento, socialização, cuidados pessoais, exercício físico e trabalho. O consumo fora de casa deve cair mesmo após a quarentena relaxada	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar novas ocasiões de consumo • Arquitetura e layout da casa passam a incorporar o ambiente de trabalho • Conexão de internet se torna muito importante
Casualização e Indulgência	Durante a quarentena as pessoas se acostumaram a usar roupas confortáveis e viram barreiras entre trabalho e casa rompidas. Por outro lado, indulgência e cuidado pessoal ganhou importância	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar sortimento para atender às novas necessidades (para vestuário) • Algumas categorias devem sofrer mais que as outras e precisarão se conectar ao novo estilo de consumo, como por exemplo o surgimento do <i>do it yourself beauty care</i>,

Fonte: *McKinsey & Company*, 2020

Tabela 13C: *Insights* sobre o “novo normal” pós Covid-19

Mudança	Explicação	Implicações e Ações
Sustentabilidade redefinida	Segundo pesquisa 2/3 das pessoas acham mais importante do que antes limitar impactos de mudanças climáticas, além de que 60% das pessoas estão fazendo mudanças significativas de estilo de vida para reduzir o impacto no meio ambiente	Repensar em como a sustentabilidade deve ser incorporada à proposta de valor de marcas e negócios
Propósito	As pessoas estão buscando marcas que desempenham um papel adicional ao negócio perante a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas mais contundentes dos seus propósitos, gerar ação e tomar partido • Demonstrar e reforçar conexão afetiva com consumidores
Desvalorização da metrópole	Se nota as oportunidades de trabalhar de casa e isso deve-se tornar concreto mesmo depois do fim da pandemia. Além disso, há a possibilidade de custo de vida menor fora dos grandes centros urbanos	Repensar o <i>footprint</i> geográfico de rede física, de esforços de marketing e de esforços de vendas para atender as necessidades do interior

Fonte: *McKinsey & Company*, 2020

Foi a partir de questionamentos em relação ao futuro que a consultoria *McKinsey & Company* propôs um exercício de entendimento de como será a vida das pessoas e como elas se comportarão após esse período de crise. E o resultado foram estes 10 pontos que merecem a reflexão de toda e qualquer pessoa que, de alguma forma, possui ligação com o mercado de trabalho. São reflexões que ditarão as mudanças futuras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Da Costa e Mecham-Hamann (2018), diversos países do mundo, principalmente os asiáticos, já sofreram com crises sanitárias como a atual nos últimos 20 anos. Eles conseguiram aprender que o isolamento social, embora gere muitos problemas econômicos, ainda é a única alternativa a ser tomada de forma emergencial. Em contrapartida, nos países do ocidente, a última crise sanitária de maior impacto foi a Gripe Espanhola no início do século XX.

Com isso, iniciadas as medidas de isolamento social, muitas empresas passaram a enfrentar problemas devido à falta de demanda de seus produtos ou serviços. Sendo assim, este estudo teve como principal intuito apresentar ações a serem adotadas pelas empresas em momentos de crise.

Os planos de ações apresentados são, para muitas empresas (principalmente as maiores), atitudes simples e já realizadas em outros períodos de crise. Entretanto, com o crescimento da crise do coronavírus e o consequente isolamento social, essas ações mostraram-se necessárias para praticamente qualquer empresa, de qualquer porte, e em qualquer lugar do mundo. Tal fato tornou-se uma complicação para empresas de pequeno e médio porte, haja vista que estas não sabiam qual direcionamento dar às ações, levando à adoção de estratégias precipitadas e causando a falência de alguns negócios.

Sendo assim, foram apresentadas medidas que atingem cinco “macro aspectos” dos negócios: financeiro, planejamento, operações, vendas e recursos humanos. Primeiramente, o objetivo foi proteger e gerir o caixa da empresa em um momento de alta criticidade. Todas as medidas recomendadas foram levantadas devido à importância de se colocar o caixa acima de toda e qualquer prioridade em momentos de crise. A partir do controle financeiro do negócio, iniciou-se os replanejamentos de oferta de produtos e serviços devido ao novo cenário estabelecido durante e após a crise. A partir do replanejamento dos cenários, foi possível iniciar também um replanejamento das operações, devido às alterações de esforço e matérias primas necessárias para manter o funcionamento do negócio. Paralelo aos novos replanejamentos, as vendas devem continuar ocorrendo na medida do possível: este é um momento propício para que inovações sejam adiantadas devido à urgência, alavancando a geração de receitas. Para finalizar, durante todo esse processo descrito, o papel da comunicação entre todos os *stakeholders* envolvidos mostra-se importante principalmente para o alinhamento de expectativas durante a situação.

Portanto, com a realização das ações recomendadas neste estudo visando gerir a crise, vindas em sua maioria de grandes consultorias estratégicas que atuam com clientes de diversos setores, as chances de que os negócios sobrevivam a esse momento tão disruptivo aumenta,

gerando o fortalecimento e também o aprendizado, possibilitando que as empresas se preparem para as próximas crises que podem vir a ocorrer.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, R. **Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Editora Áudio Ltda, 2011.

NETTO, E.J. **Olho no caixa! – Como desenvolver sua visão sobre a Administração Financeira**. Livraria Nobel S.A., 1999.

SENAC. **Básico de Contabilidade e Finanças**. Editora Senac, 2014.

Aprenda a calcular o capital de giro da sua empresa. **SEBRAE**. 16 de jul. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-calculer-o-capital-de-giro-da-sua-empresa,152038ccdf25a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Acesso em: 16 de julho de 2020.

THANASSOULIS, E. *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: A Foundation Text with Integrated Software*. Kluwer Academic Publishers Group, 2001.

Defending Retail Against COVID-19: Actions for Retailers. **Bain & Company**. Acesso em: 30 de maio de 2020. https://drive.google.com/file/d/1_dMa3a9SzMAfw-g7t3iriz2_HY-qK7IL/view?usp=sharing . Acessado em: 26 de maio de 2020

BCG ROUNDTABLE BRAZIL: Como reagir aos impactos do COVID-19. **LinkedIn**. Disponível em: https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=como%20reagir%20aos%20impactos%20covid%20bcg&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER. Acesso em: 23 de maio de 2020.

BERBEL, José Divanil Spósito. **Introdução à contabilidade e análise de custos**. Editora STS, 2003.

Beyond COVID 19: Retail recovery lessons from China. **KPMG**. 11 de Maio de 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/04/coronavirus-covid-19-retail-recovery-lessons-from-china.html> . Acesso em: 26 de maio de 2020.

Boletim Cielo: Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro. **Cielo**. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 16 de maio de 2020 e 25 de maio de 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 936, de 1 de abril de 2020. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Acesso em: 25 de maio de 2020.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Campus, 1999.

Coronavírus: OMS decreta pandemia; o que muda nos cuidados com a saúde? **UOL**. 11 de Mar. de 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/03/11/coronavirus-oms-decreta-pandemia-mas-o-que-isso-muda.htm>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

Desemprego aumentou em 12 estados com o avanço do coronavírus. **Folha de São Paulo**. 15 de Maio de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/desemprego-aumentou-em-12-estados-com-avanco-do-coronavirus.shtml>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

GITMAN, L. J; JUCHAU, R.; FLANAGAN, J. *Principles of Managerial Finance*. 6 ed. Australia: Editora Pearson, 2011

HOEFEL, Fernanda, TRIPOLI, Marcelo. O novo consumidor pós COVID – Pesquisa Mesa Redonda McKinsey. **Acil**. 18 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.acileme.com.br/noticias:o-novo-consumidor-pos-covid---pesquisa-mesa-redonda-mckinsey>. Acesso em: 24 de maio de 2020.

ICVA. **Cielo**. Disponível em: <https://blog.cielo.com.br/imprensa/icva/> Acesso em: 13 de julho de 2020.

Latest evidence on COVID-19. European Centre for Disease Prevention and Control. Disponível em: <https://www.ecdc.europa.eu/en/2019-ncov-background-disease>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

LOOS, Mauricio Johnny; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Proposta de seleção e priorização do portfólio de novos produtos em uma empresa têxtil**. Production, v. 26, n. 4, p. 801-817, 2016.

MARQUES, J.A.V.C. **Análise financeira das empresas: liquidez, retorno e criação de valor**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

Você sabe o que é S&OP (*Sales and Operations Planning*)?. **Nortegubisian**. 16 de jul. Disponível em: <https://www.nortegubisian.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-sop-sales-and-operations-planning>. Acessado em: 16 de julho de 2020.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Brasília, 2013.

Novel Coronavirus – China 2020. World Health Organization (WHO). 14 de Jan. de 2020. Disponível em: <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/en/>. Acesso em: 16 de Maio de 2020

Os últimos lugares do mundo sem casos do novo coronavírus. **CNN Brasil**. 29 de Abril de 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/2020/04/29/os-ultimos-lugares-do-mundo-sem-casos-do-novo-coronavirus>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

TANKE, M.L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. Cengage Learning, 2004.

Rastreador do COVID-19. *Bing*. Disponível em: <https://www.bing.com/covid/local/brazil?ref=share&vert=graph>. Acesso em: 13 de julho de 2020.

Resposta à crise causada pelo COVID-19. *Alvarez & Marsal*. Acesso em: 27 de maio de 2020. <https://drive.google.com/file/d/1vQxFuPRBLVj9wi748aePttAHbuqKB79b/view?usp=sharing> . Acessado em 26 de maio de 2020.

Retração do PIB deve levar o país a novo recorde de recuperações judiciais. *Estadão*. 22 de Abr. de 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,retracao-do-pib-deve-levar-pais-a-novo-recorde-de-recuperacoes-judiciais,70003278449>. Acesso em: 25 de maio de 2020.

Você sabe o que é S&OP (Sales and Operations Planning)? *Nortegubisian*. Disponível em: <https://www.nortegubisian.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-sop-sales-and-operations-planning> Acesso em: 30 de maio de 2020.

Qual a importância de ter um bom controle financeiro na empresa? *FOCCOERP*. 04 de Jun. de 2018. Disponível em: <https://www.foccoerp.com.br/gestao-financeira/control-financieiro/>. Acesso em: 13 de junho de 2020.

DA COSTA, L. M. C.; MERCHAN-HAMANN, E. Pandemias de influenza e a estrutura sanitária brasileira: breve histórico e caracterização dos cenários. *Revista Pan-Amazônica de Saúde*, Brasil, v.7, 2018, n.1, p.13. Disponível em: <http://revista.iec.gov.br/submit/index.php/rpas/article/view/122/44> . Acesso em: 16 de julho de 2020.