

ATITUDE OU FALÊNCIA

Cartilha completa do Plano de Ação para **EMPRESÁRIOS** das **MICRO, PEQUENAS e MÉDIAS EMPRESAS** minimizarem os impactos econômicos do novo coronavírus (COVID-19).

Autores:
Elton Petterle
Leonardo Navarro
Luiz Petterle
Rodrigo Cury
Rodrigo Ribas

Este material foi produzido entre os dias: 25/03/20 e 27/03/20

OBSERVAÇÃO:

No momento em que está sendo publicado esta cartilha novas medidas governamentais e eventuais suspensão de quarentenas estão sendo contemplados em várias regiões do Brasil. Esta cartilhas foi desenvolvida pelos fatos até aqui conhecidos.

Você deve ficar atento a novas mudanças que virão daqui pra frente. (Ex: foi publicado na mídia a poucos minutos que o governo federal vai financiar 2 meses da folha de pagamento, corroborando nossa orientação de pensar na equipe)

Leve em conta que as medidas que estão propostas nesta cartilha são válidas para este momento e também serão válidas para os próximos 2 a 3 meses. Porque é de se esperar que a retomada da economia leve de 2 a 3 meses para se estabilizar após a quarentena e nesse período as suas vendas serão baixas. Portanto a maioria das medidas continuarão sendo extremamente válidas para sustentabilidade do seu negócio.

Esta Cartilha de providências nesta crise do coronavírus contempla oferecermos algumas dicas de providências/ações que os empreendedores dos pequenos negócios possam implementar para dar maior sustentabilidade aos negócios.

Ressaltamos os princípios que nortearam esta contribuição:

1 - Não temos a pretensão de lermos a bola de cristal de todas as verdades e sermos exatos em nossas considerações. Estamos sendo norteados pelo que consideramos, ressalto na nossa ótica, os nossos insights, nossas experiências e providências a praticar.

2 - Todas as críticas e contribuições construtivas serão bem vindas.

3 - RACIONALIDADE, BOM SENSO, RESPONSABILIDADE E SOLIDARIEDADE DEVEM NORTEAR AS NEGOCIAÇÕES NECESSÁRIAS EVITANDO PENALIZAR o outro para se ver livre do seu próprio problema. Negociando com a busca do equilíbrio para o que pode ser melhor para as partes envolvidas, pois ambos os lados fazem parte do problema então logo fazem parte da solução e devem desejar o melhor alcançável neste momento. PENSANDO SEMPRE E ANTES DE TUDO EM GENTE, POIS SOMOS GENTE, A NOSSA EQUIPE É COMPOSTA POR GENTE, E NOSSOS INTERLOCUTORES SÃO GENTES. TODOS NESTE MOMENTO PRECISAM SOBREVIVER, ALGUNS TEM MAIORES CONDIÇÕES, MAS OUTROS DEVERÃO RECEBER MAIOR SOLIDARIEDADE. Todos devem conseguir um mínimo para subsistência.

4 - Fique claro que não há razão e nem espaço para oportunismo do tipo: "redução sumária de dívidas ou abono". O que não se pode pagar agora vai ter que ser pago assim que puder e uma negociação deve ser conduzida para tornar viável um caixa mínimo neste momento, de sobrevivência, e que garanta a continuidade dos negócios, dos empregos, da economia, enfim da vida normal.

5 - Lembremos que não devemos esquecer que abusos cometidos neste período serão julgados num futuro breve, sejam pela própria justiça ou pela reação de seus clientes, equipe e fornecedores e de seu comportamento racional e equilibrado hoje, determinará o seu próprio futuro.

ENCARGOS SOCIAIS / IMPOSTOS

CARTEIRA DE TRABALHO
E
PREVIDÊNCIA SOCIAL

| | |
|---|---|
| <p>1) Empurrar pagamento de impostos federais dentro dos prazos permitidos e máximos antes de negativação</p> | <p>CONSULTE SEU CONTADOR sobre os prazos de atraso e renegociação de dívidas tributárias com o governo.</p> |
| <p>2) Redução de pagamento de Grupo-S</p> | <p>Avaliar para reduzir, ou cortar pagamentos para qualquer tipo de associação de classe, indústria ou semelhantes que sejam parcerias desnecessárias no momento. Preserve o pagamento das associações comerciais e CDLs pois neste momento são os que mais trabalham ao nosso favor.</p> |
| <p>3) Adiar recolhimento de FGTS e INSS</p> | <p>O Governo federal autorizou que o recolhimento do INSS e FGTS da folha de pagamento pode ser adiado por três meses a partir de março/2020 (poderão ser adiados os recolhimentos em março, abril e maio de 2020). Ressalto de que deverão ser pagos no futuro.</p> |
| <p>4) Postergação recolhimento Simples</p> | <p>A Resolução CGSN 152/2020 do Comitê do Simples nacional, permite o pagamento da DAS referente ao simples das competências de março, abril e maio, que deveriam ser pagas em abril, maio e Junho, sejam adiadas. Ressalto de que as mesmas ainda deverão ser pagas em datas futuras (outubro, novembro e dezembro), e, portanto, isso deve ser considerado como de desembolso de fluxo de caixa futuro.</p> |

A background image showing a person's hands using a calculator and a pen on a desk. The image is dimmed and serves as a backdrop for the text.

COMPROMISSO / CONTAS A PAGAR

| | |
|---|--|
| <p>5) Revisão de contratos e negociação de contratos - o que é de fato importante para o seu negócio.</p> | <p>Classifique todos os seus contratos com fornecedores, análise quais são do tipo A (essenciais para que você continue funcionando e com alto valor) e busque renegociar o quanto antes. Os do tipo B e C (Não essenciais), devem ser suspensos, postergados ou cancelados.</p> |
| <p>6) Movimento para Home Office e redução de despesas de utilidades no escritório.</p> | <p>Coloque a sua equipe em regime de home office, e desative/suspenda temporariamente as contas de água, luz e internet do escritório junto as concessionárias. As mesmas podem ser suspensas por no mínimo 30 dias e no máximo 120 dias por ano.</p> |
| <p>7) Corte de despesas variáveis</p> | <p>Elimine todas as despesas variáveis não essenciais, ou com retorno duvidoso no momento. (ex.: não fazer aquisições junto a fornecedores/suspender comissões etc.)</p> |
| <p>8) Suspensão de investimentos e projetos, neste período para reter caixa, que estejam em andamento ou iniciando.</p> | <p>Avalie investimentos que ainda não foram finalizados e considere pausar ou cancelar. Evite "aversão a perda", entenda que o dinheiro que será deixado de investir poderá fazer falta em caso de quedas de receita por períodos prolongados e tome as decisões. Investimentos podem ser refeitos no futuro, mas para isso o negócio precisa continuar existindo.</p> |



**PESSOAS -
VOCÊ E SUA EQUIPE**

| | |
|--|--|
| <p>9) Suspensão de contratações</p> | <p>Nesse momento qualquer contratação ou substituição deve ser adiada. Não aumente seus custos fixos sem garantia de novas receitas.</p> |
| <p>10) Movimento para Trabalho em Casa (Home Office), economia com vale transporte e com vale alimentação (pendente de validação junto a</p> | <p>Movimente toda a equipe possível para o regime de home office, e negocie benefícios como vales Alimentação/refeição/transporte. Também suspenda serviços de manutenção do escritório/loja/setor industrial durante o período. (obs.: economia com vale transporte e alimentação -pendente de validação junto a convenção coletiva).</p> |
| <p>11) Preparação para eventuais cortes - demissões</p> | <p>Analise os valores de desembolso. No caso de demissões terão que ocorrer os pagamentos indenizatórios e seca o caixa. Exceto se dispor de reservas elevadas de caixa.</p> |
| <p>12) Preparação de cenários de revisão salarial / corte de pagamento proporcional (50%)</p> | <p>Veja com seu advogado - Medida provisória MP927. Verifique as medidas governamentais de flexibilização de carga de trabalho e salário de forma presencial com respeito ao Salário Mínimo. Peça ajuda de um advogado trabalhista para isso.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>13) Identificação de oportunidades de antecipação de férias e/ou férias proporcionais</p> | <p>Veja com seu advogado - Medida provisória MP927. Verifique as medidas governamentais de flexibilização.</p> |
| <p>14) Evitar demissões x redução salarial - para manter caixa mínimo de sustentabilidade. (Verificar também situação com prestadores de serviços)</p> | <p>Análise. Apesar de demissões serem uma alternativa, o desembolso de verba indenizatória será necessário gerando impacto pesado no caixa, pois deve ser realizada a vista. No caso de contratados em regime de prestadores de serviços, os termos de adiamento ou rescisórios normalmente estão definidos no contrato de prestação de serviço.</p> |
| <p>15) Adie pagamentos de Bônus e prêmios</p> | <p>Negocie o adiamento do pagamento de qualquer tipo de bonificação, prêmios e remuneração variável que não esteja ligada a geração imediata de receita (ex: comissão de vendas sobre metas de longo prazo etc.).</p> |

The background of the image consists of several stacks of Brazilian banknotes, including 100 and 500 Real notes, arranged in a slightly overlapping and angled manner. The text is overlaid on this background.

- DISPONIBILIDADE DE CAIXA

| | |
|--|--|
| <p>16) Definir qual a sua necessidade, em valor monetário de caixa mínimo. O valor que só será acessado numa forte emergência.</p> | <p>Defina um mínimo de disponibilidade de caixa que deve sempre estar disponível. Caixa é fundamental para momentos de crise, e vários dos seus custos, mesmo que reduzidos, não poderão ser zerados. Assim, é importante que você consiga garantir o pagamento dessas despesas e manutenção da operação (já revistas e administradas conforme esta cartilha) necessária durante esse período. A manutenção do caixa acima de um valor saudável (no mínimo, pelo menos 1 a 2 meses de despesas considerando 0 receitas no mínimo), é a sua maior prioridade.</p> |
| <p>17) Negociação com bancos para "carência" de 60 a 90 dias. Busque se possível 120 dias.</p> | <p>Adie, renegociando todas as suas dívidas, em termos de taxas e prazos. Os bancos já estabeleceram políticas para isto.</p> |
| <p>18) Verificação de todas linhas disponíveis e eventual captação de recursos disponíveis</p> | <p>Busque por fontes de financiamento disponíveis. Empréstimos, factoring, use isso ao seu favor e reforce sua posição de caixa, após o momento de crise você pode quitar de forma antecipada e reduzir os juros pagos. Porém lembre-se: esse dinheiro é para sobrevivência e manutenção das atividades, não é a hora de captar dinheiro ou se financiar para realizar investimentos ou outros gastos.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>19) Interrupção de pagamento de dívidas tributárias (de acordo com as novas resoluções)</p> | <p>Avalie o impacto da Medida Provisória nº 899/2019 (MP do Contribuinte Legal- negociação de dívida tributária) no seu negócio.</p> |
| <p>20) Antecipação de todos os recebíveis disponíveis em cartão de crédito</p> | <p>Avalie a segurança e liquidez da sua operadora de cartão. lembre-se que muitos negócios podem pedir antecipação de recebíveis nesse momento, e caso o seu fluxo de caixa seja comprometido isso pode se tornar um problema. O seu dinheiro é o que está no banco.</p> |
| <p>21) Negociação de outros recebíveis com eventual uso de factoring (boletos / contratos)</p> | <p>Avalie a possibilidade de antecipar a cobrança e recebimento por contratos.</p> |
| <p>22) Negociação de prazo com fornecedores</p> | <p>Converse com todos os fornecedores e busque renegociar termos de pagamento (Prazos e valores)</p> |

| | |
|---|---|
| <p>23) Revisão de volumes de compra com fornecedores</p> | <p>Avalie e renegocie os volumes de compra com todos os fornecedores para ajustar a nova previsão de demanda com base em diferentes cenários (lembre-se as coisas voltarão ao normal e terá que ter ou receber produtos). Se não for possível renegociar os volumes, renegocie prazos de pagamento e entrega. O seu estoque atual poderá ter descontinuidade quando a retomada acontecer.</p> |
| <p>24) Identificação de ativos que possam ser vendidos.</p> | <p>Avalie ativos que possam ser colocados à venda nesse momento. As vezes terá que fazer isto com algum prejuízo (para gerar interesse num comprador), mais numa relação custo/benefício que mantenha o seu caixa mínimo e a capacidade de restabelecer a normalidade do seu negócio. A aversão a perda deve ser confrontada com a potencial sustentabilidade e retomada. Sua empresa</p> |
| <p>25) Reveja o valor de pró-labore e /ou retirada de lucros.</p> | <p>A menos que 100% do salário dos sócios seja proveniente do pró-labore, os mesmos deveriam ser totalmente zerados nesse momento (se o sócio tiver alguma poupança), ou pelo menos drasticamente reduzidos para o menor valor possível.</p> |

- 
- A person in a suit is holding a pen in their right hand and a document in their left hand. The document has the word 'CONTRATO' printed on it. The background is a dark, semi-transparent overlay.
- CONTAS A RECEBER**
 - CONTRATOS**
 - VENDAS**

| | |
|---|---|
| <p>26) Revisão de todo o seu contas a receber e identificação de receita mínima possível (neste período).</p> | <p>Avalie a composição do seu contas a receber/receitas. Quais seriam as condições possíveis de realização, prazos e bonificações/descontos (no caso de dar descontos para receber com antecipação no pagamento)? Considere somente a receita mínima e fixa possível, e ainda preveja possíveis atrasos de execução e pagamentos.</p> |
| <p>27) Montar um plano: * 2 meses com receitas mínimas (talvez quase zero) e * + 2 meses com receitas de apenas 40% do seu fluxo normal</p> | <p>Trace diferentes cenários de receitas e avalie o impacto no seu fluxo de caixa. Cenários: A) De 2 a 3 meses com impacto somente nas receitas de vendas. - B) Redução de 40 a 50% em todas as receitas. - C) Nenhuma receita nesse período. Aí entenda como seu caixa se comporta em cada cenário para tomada de decisão.</p> |
| <p>28) Oportunidades de receitas adicionais com cliente. Identifique se há possibilidades.</p> | <p>É hora de pensar além do cotidiano e forçar a criatividade. Veja se há algo que pode ser vendido nesse momento para os seus clientes / Venda com valor descontado para realização do serviço no futuro, porém, geração de receita no momento (como exemplo).</p> |

29) Montar estratégias de troca de receita por conquista de clientes (aproveitar para aumentar base de clientes independente de receita)

Serviços com baixo custo podem ser transformados em estratégia de manutenção ou captação de clientes potenciais, ou retenção de clientes para evitar suspensão e renegociação de contratos (Ex: libere acesso a um produto online com custo zero, como alternativa ao cancelamento ou postergamento dos contratos atuais, ou entregue um produto a clientes confiáveis para pagamento posterior).

A hand is holding a tablet computer. The screen of the tablet shows a bar chart with several blue bars of varying heights, and some text is visible above and below the chart. The background is a blurred image of a person's hands holding the tablet. Overlaid on the center of the image is the text 'AVALIAÇÃO E CONTROLE' in a large, bold, white, sans-serif font.

AVALIAÇÃO E CONTROLE

| | |
|--|---|
| <p>30) Implemente 2 momentos/dia para análise. (ex: 11h30 e 18h-fechamento) - SEJA DISCIPLINADO</p> | <p>Todos os dias, revise ações que foram implementadas e seus impactos, mudanças de cenários, novas ações que devem ser implementadas com base nos impactos observados pelas decisões e acontecimentos anteriores. Mantenha tudo numa folha resumo onde anote numa coluna seus resultados e providências a cada avaliação e a ação seguinte.</p> |
| <p>31) Definir parâmetros e indicadores de avaliação diária (saldo de caixa, resultado esperado no dia, volume de vendas - quando há possibilidade,</p> | <p>Defina os indicadores que permitam ver a real saúde do negócio e o impacto da crise no dia a dia: disponibilidade de caixa, recebíveis, vendas, ticket médio, quantidade de transações e despesas. Acompanhe, reveja e controle todos, com ações e metas que devem ser monitoradas com disciplina e batidas.</p> |
| <p>32) COMUNICAÇÃO É FUNDAMENTAL. Manter a comunicação interna (colaboradores) e externa (fornecedores e clientes) com dados diários. Comunicar a situação de forma clara, mesmo que impopular, e deixar claro o que se está fazendo e baseado em que informação e qual sua perspectiva.</p> | <p>Comunique a situação de forma clara, baseadas nos dados e fatos de seu conhecimento, mesmo que seja notícias não confortáveis. Dê visibilidade para sua equipe e parceiros como forma de reduzir o pânico e transmitir segurança. A informação clara transparente e assertiva transmite segurança, evita medos e ajuda a mobilização para soluções e comprometimentos.</p> |

**A RETOMADA -
(APÓS AS MEDIDAS
EMERGENCIAIS)**

**ORGANIZAR A EMPRESA -
IMPLANTAR GESTÃO**

33) ORGANIZAR-SE PARA GESTÃO

Atenção: Estas orientações são válidas para aqueles que participaram do CDE- CURSO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL do IDEBRASIL e estão preparados e instrumentalizados para executarem o proposto.

OBS; Utilizar as planilhas eletrônicas de custo, depreciação, DNA, fopag, ensaios, projeção de fluxo de caixa, etc fornecidas pelo IDEBRASIL

Aproveitar o tempo disponível para:

- 1- Analisar se de fato seu software lhe atende
- 2- Como está sendo feita a inserção de dados no software. Se os conceitos e fundamentos estão sendo respeitados para que se possa confiar no seu banco de dados
- 3-Coletar todas as informações para a sua planilha de custos e lançá-las mês a mês, pelo menos por um período que possa entender sua sazonalidade.
- 4-Analisar ajustar os dados da planilha de custos com definição do seu ponto de equilíbrio,

5- Fazer a análise financeira e patrimonial

5.1- Fazer seu inventário de estoque: estoque total, estoque de inservíveis, produtos da curva A/ B/ C , definir estoque mínimo/máximo e de segurança para os produtos, lotes de compra, verificar a melhor forma de organizar o estoque - fluxos de pessoas e produtos/ melhor forma de dispô-los, área ideal, limites e indicadores físicos de espaço e ordem.

5.2-Analisar o seu contas a pagar e receber, a qualidade dos créditos, os inadimplentes - preparar plano de recuperação dos créditos, analisar se no contas a pagar a negociações a serem feitas e preparar os procedimentos.

5.3- Fazer um inventário patrimonial (móveis, utensílios, equipamentos, ferramentas, imóveis, carros, etc). Lançar os valores e calcular as depreciações.

6. ORGANIZAÇÃO DOS SEUS PROCESSOS - Procure analisar todos os seus processos internos na empresa. Faça uma lista deles para cada um mapa cada passo da atividade utilizando a ferramenta fluxograma. Analise se há uma nova forma de fazer ou alguma correção que propicie maior eficácia -menor tempo de execução e menos recursos/custo.

Programe o ajuste que percebeu como possível para implementá-los assim que a retomada acontecer. Em seguida, pense na distribuição de tarefas e responsabilidades, ou seja, no organograma. Procure escrever cada passo de cada atividade com isto criará as suas normas e procedimentos. não esqueça que tudo isto terá que ser colocado em prática, monitorado os resultados e ajustadas as correções necessárias.

Isto propiciará um novo e melhor desempenho em todos os aspectos: eficácia, custo, satisfação do cliente, lucro, etc.

Um estímulo.... o bom senso indica;

A) O CUSTO FIXO, o que independe de suas vendas, deve ser minimizado: * Alguns itens, como luz, água, limpeza etc., diminuirão pela redução da atividade (quarentena). * Outros poderão ser postergados (via negociação, ou decisão governamental), como aluguel, contador, pagamento de luz, água, telefone, internet e pagamento de empréstimos e financiamentos. * E os mais críticos serão os que envolvem pessoas: sua equipe e você. A folha de pagamento deverá ser contemplada pela MP927 e suas decisões a respeito (férias coletivas, férias antecipadas, demissão, redução da jornada e 50% salários etc.). Ainda há o prolabore que deve ser reduzido ao mínimo suportável (ALIMENTAÇÃO E SAÚDE PELO MENOS) pois outros itens como aluguel, luz, água, internet, podem ser negociados e vestuários combustíveis, supérfluos devem ser eliminados neste período. OBS: sempre lembrar que qualquer pagamento postergado deverá ser honrado no futuro e com certeza estará acrescido de juros, então postergar somente se não puder honrar.

B) O CUSTO VARIÁVEL, durante a paralização deverá ser zero. Obviamente você tem compromissos de contas a pagar referentes a fornecedor e outros que terão que serem negociados se você não tiver caixa. Em seguida todas as recomendações.

IDEBRASIL[®]
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

QUERO SABER MAIS

Acesse:

www.idebrasil.com.br