

## O que as Empresas devem fazer em tempos de Receita Zero?\*

O verdadeiro desafio de receita zero ou quase zero é **como manter as empresas vivas**.

Isso requer visão de futuro. De fato, isso é imperativo. Quaisquer questões filosófico/administrativas devem sua existência à criação do negócio em primeiro lugar. Sem a empresa e o empreendedor, não haveria acionistas, funcionários, vendedores ou banqueiros. Receita zero é a crise final. Tudo deve ser feito para garantir que o negócio sobreviva, esteja posicionado para se reconstituir e prosperar.

Liderar com êxito uma empresa em meio a essa crise é um grande desafio para a maioria das equipes de gestão empresarial. Decisões críticas devem ser tomadas rapidamente com informações limitadas. O tempo e o desconhecido são o inimigo. O capital é o único aliado.

O impacto simultâneo e múltiplo na saúde, econômico e social da pandemia de Coronavírus não tem precedentes, nesta dimensão e velocidade, na economia globalizada. As empresas nunca foram submetidas a isolamento social, impondo que funcionários, clientes, consumidores permaneçam em suas casas. O efeito combinado desse contexto, na saúde e na economia, efetivamente leva a receita para zero. O período de tempo em que esses impedimentos permanecerão em vigor é incerto e pode demorar alguns meses. A indeterminação da duração adiciona uma incógnita ao planejamento de gerenciamento de crises.



A maioria das situações de crise nos negócios é causada por interrupções no mercado que afetam as empresas em graus variados. A rentabilidade sofre, pois a combinação de despesas operacionais fixas e variáveis excede a receita. Pode haver, no entanto, alguma receita. O desafio do gerenciamento de crises é o de equilibrar rapidamente receitas e despesas, e vai além do fluxo de caixa, porque a visibilidade sobre os eventos fica incerta.

Em gestão de crises localizadas, ou setoriais, o plano de ação é estruturado através da análise de todos os meios possíveis de redução de custos, renegociação ampla de pagamentos, com fornecedores e credores, análise criteriosa das fontes alternativas de crédito público e privado, por vezes criado na crise e sem muita estruturação para concessão e dos compromissos a serem tomados na sua assunção; microgerenciamento do caixa disponível, aumento da produtividade e implementação de programas de marketing inovadores para reter os clientes existentes e atrair novos clientes. Disciplina, velocidade e criatividade são essenciais.



No entanto, muito objetivamente, em tempos de receita zero ou quase zero, por tempo indeterminado, as ferramentas usuais de gestão de crise e de planejamento simplesmente não funcionam. Abandonar a gestão da crise tão pouco será uma alternativa. Faltam parâmetros fundamentais para embasar qualquer estratégia.

A situação de receita zero por tempo imprevisível não muda as regras do jogo, muda o jogo! Altera o campo onde se joga. Os protocolos de gestão são outros.

Então, a primeira previsão a considerar é: **a inanição é fatal!**

Sem receita, a inatividade por tempo indeterminado leva inevitavelmente ao esgotamento das reservas de caixa e capital disponíveis, e o resultado é o fim.

Segunda constatação: A sobrevivência das empresas, independentemente de ações de governo, depende da criação, desenvolvimento e implementação de medidas criativas e inovadoras- disruptivas -, na condução das empresas e negócios, implementando ações críticas e imediatas. Isto demanda uma combinação de competências, experiência, determinação na inovação em gestão de crises, observação, análise, julgamento, percepção e intuição de marketing, para **“adivinhar o que nunca existiu antes.”** Conduzir individualmente será muito mais complexo. Por vezes, assim será, em empresas de menor porte.

Terceiro ponto: Se é verdade que, em condições normais, não existem soluções prontas e universais, que funcionem em todas as empresas, isto é ainda mais verdadeiro num ambiente nunca experimentado, de receita zero. Neste caso, embora as ações ágeis e criativas e até baseadas mais na experiência e na intuição do que em dados (que não existem) possam e devam ser diferentes para empresas diversas, mas há um denominador comum: **Ação!**



### Perguntas para as Empresas em Crise

- Considerando que a maior parte das empresas depende de seus profissionais e que conforme o segmento de atuação, nem todas as atividades são passíveis de realização via “home office”, os seguintes fatores precisam ser considerados: A empresa deve continuar pagando aos funcionários durante um período de receita zero e, se sim, por quanto tempo?
- Esse é um uso apropriado do capital? Ou os custos do trabalho devem ser minimizados e o capital preservado para financiar um reinício?
- Os acionistas, proprietários e fundadores de uma empresa investiram seu próprio capital, assumiram riscos e trabalharam duro para criar valor patrimonial. A proteção e retenção do valor do proprietário e do acionista devem ser o objetivo principal e determinante das ações da gestão?
- As dívidas devem ser pagas? A maioria das empresas possui alguma forma de dívida, seja para capital de giro, dívida a prazo, hipoteca, impostos a recolher etc. Essa dívida compreende juros e pagamentos de principal. Uma queda do valor das contas a receber de uma empresa, combinada com uma queda de mercado no valor do estoque, fará com que a base de empréstimos da maioria das instalações de capital de giro diminua significativamente, desencadeando inadimplências. Negociar em quais bases, se nem credor nem devedor têm elementos para projetar valores no tempo?
- O dinheiro deve ser usado para pagamentos de principal e juros, ou os bancos devem ser informados de que devem tolerar e, em caso afirmativo, por quanto tempo? Em algum momento, serão reivindicadas garantias de segurança. Mas o que um banco fará com ativos executados em empresas com receita zero? E quanto tempo levaria o processo de encerramento?
- Os custos com funcionários podem ser reduzidos por meio de demissões, com o seguro desemprego oferecendo algum apoio financeiro?
- O uso de licenças/férias coletivas são alternativas às demissões, considerando que são limitadas no tempo, enquanto a crise não é?

- Os funcionários podem ser retidos com níveis substancialmente reduzidos de remuneração, enquanto continuam com alguns benefícios?<sup>i</sup>
- Pode haver uma combinação de iniciativas de redução da força de trabalho projetadas para reter pessoal crítico ou altamente produtivo?
- O que deve ser feito com as contas a pagar a fornecedores? Algumas despesas devem continuar a ser pagas, mas outras podem ser adiadas. Afinal, se a receita é zero, não há necessidade de materiais e suprimentos no momento inicial e nenhuma preocupação com as ameaças de um fornecedor para interromper as remessas. Os fornecedores críticos necessários para uma reinicialização podem receber um valor negociado para manter os relacionamentos. O problema é se os fornecedores pagos sobreviverão ao seu próprio cenário de receita zero. Considere-se de que o valor pago aos fornecedores provavelmente evaporará por motivos idênticos.

A gerência tem um enorme desafio.

A maioria dos executivos não possui experiência em recuperação e gerenciamento de crises; portanto, não saberá responder e/ou não agirá de maneira rápida ou decisiva. Haverá intensa pressão e ameaças de todas as frentes: diretores, executivos, acionistas, banqueiros, investidores, funcionários, sindicatos e fornecedores. Todos com interesses conflitantes.

A maioria dos grupos de investidores se preocupa principalmente em proteger e maximizar o valor futuro da empresa. Há um cenário que apoia o investimento de capital adicional necessário para enfrentar a crise de receita zero, além de posicionar os negócios para aproveitar todas as vantagens na recuperação. Poderia haver uma oportunidade real de ganhar participação significativa de mercado.

Voltamos à consideração inicial: **se a imobilidade é fatal, a ação é fundamental.**

É preciso tomar atitudes, que podem não ser perfeitas. Os fatores acima a serem ponderados e as respostas às perguntas não são simples, e precisam ser consideradas. Quanto antes começarmos a agir, mais rápido percorreremos o caminho (ainda que incerto).

Nada resiste ao trabalho, com as melhores decisões possíveis, ainda que imperfeitas.



**O objetivo não é a Perfeição, é a Sobrevivência!**

Visite nosso site: [eksper.com.br](http://eksper.com.br)

<sup>i</sup> A Lei nº 4.923/65 estabelece em seu art. 2º que a empresa que, em face de conjuntura econômica devidamente comprovada, se encontrar em condições que recomendem, transitoriamente, a redução da jornada normal ou do número de dias do trabalho, poderá fazê-lo, mediante prévio acordo com a entidade sindical representativa dos seus empregados.

\*Baseado em artigo de Philip Schiavoni em <https://interimexecs.org/surviving-zero-revenue-thoughts-from-a-turnaround-ceo/>

Imagens: 1.cash register de Clkr-Free-Vector Images.; 2.declining de Petr Kratochvil; 3.vision de OpenClipartVectors; 4.success de Igor Link

Imagens 1,3, 4 de Pixabay; 2 de PublicDomainPictures