

## Como seu negócio irá reagir à crise?

Por Flávio Paim Rodrigues\*

### Contexto

A pandemia do novo Coronavírus empurra o mundo para um cenário de provável depressão econômica. No Brasil, conforme dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) ([www.imf.org](http://www.imf.org)) a estimativa, para 2020, é de uma queda de cerca de 5,3% do PIB. Para a América do Sul, a instituição internacional aponta uma retração de 5%, a maior queda que se tem registro nessa região do planeta. Para se ter ideia, em 2009, ano da última grande recessão global, a queda na América Latina foi de 1,9% no PIB, de acordo com os registros do Banco Mundial ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

No mundo, há a perspectiva de retração econômica na grande maioria dos países. O mapa de crescimento do PIB mundial em 2020, disponível no site do FMI, ilustra essa realidade. Apenas os países em verde apresentarão crescimento:

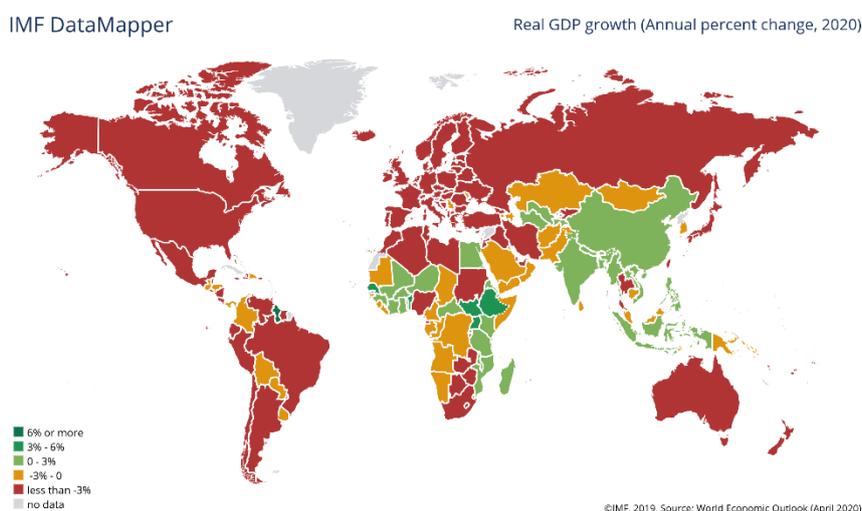


Figura 1: mapa do crescimento do PIB global em 2020, fonte: FMI, 14 de abril de 2020

Na tabela a seguir, são demonstradas as estimativas de crescimento do Produto Interno Bruto dos principais países da América do Sul, dos países do G8 e acrescentando México, Índia e China, para 2020 e 2021.

País	Região	PIB 2020	PIB 2021
Brasil	América do Sul	-5,3%	2,90%
Argentina	América do Sul	-5,7%	4,40%
Paraguai	América do Sul	-1,0%	4,00%
Uruguai	América do Sul	-3,0%	5,00%
Chile	América do Sul	-4,5%	5,30%
Colômbia	América do Sul	-2,4%	3,70%
Bolívia	América do Sul	-2,9%	2,90%

Peru	América do Sul	-4,5%	5,20%
Equador	América do Sul	-6,3%	3,90%
Venezuela	América do Sul	-15,0%	-5,00%
Estados Unidos	América do Norte	-5,9%	4,70%
Canadá	América do Norte	-6,2%	4,20%
México	América do Norte	-6,6%	3,00%
Alemanha	Europa	-7,0%	5,20%
França	Europa	-7,2%	4,50%
Reino Unido	Europa	-6,5%	4,00%
Itália	Europa	-9,1%	4,80%
Rússia	Europa/Ásia	-5,5%	3,50%
Japão	Ásia	-5,2%	3,00%
Índia	Ásia	1,9%	7,40%
China	Ásia	1,2%	9,20%

Tabela 1: Fonte: Fundo Monetário Internacional, acesso em 14 de abril de 2020

Ao observar os dados do FMI, evidencia-se o quanto o ano de 2020 será desafiador. Por outro lado, um rápido crescimento é esperado para 2021. Porém, antes da retomada econômica, será preciso atravessar um período de forte adversidade.

Cada empresário e cada negócio deverá enfrentar esse novo cenário de uma maneira diferente, buscando suas próprias soluções, criando alternativas e encontrando oportunidades viáveis à sua realidade. Não há uma solução única, uma panaceia que funcione para qualquer tipo de empreendimento.

Entretanto, algumas medidas importantes para auxiliar empresas e empresários nesse momento de adversidade podem ser adotadas:



Figura 2: Cuidados de Gestão na Crise

Possuímos um conteúdo relacionado à Gestão de Crises, denominado [Oito passos para superar momentos de crise, \(clique para acessar\)](#)

## L.U.V. - as reações possíveis para os negócios

Boa parte dos negócios enfrentará queda de receitas, tráfego ou movimento em seus negócios. Em um cenário de queda iminente dos resultados, a grande maioria das empresas reagirá através de três modelos de resposta, que podem ser entendidos através dos indicadores-chave, especialmente Vendas e Lucratividade. Outros sinais devem ser observados e acompanhados no cotidiano da gestão, preparamos um conteúdo sobre esse tema, confira no texto: [Sinais de alerta que requerem atenção nos negócios](#) (basta clicar para ser redirecionado ao texto)

As reações das organizações podem se apresentar em L, U ou V, conforme demonstrado a seguir:

**Reação em L:** há uma queda vertical dos resultados do negócio e não há recuperação. Os indicadores estagnam ou ficam (quase) zerados e o gráfico dos resultados da empresa se assemelham a um L, onde se sai de um patamar elevado para um patamar bastante inferior. Nesse cenário, o negócio quebra ou diminui drasticamente de tamanho. Evidentemente, esse é o pior tipo de resposta que o negócio pode apresentar. Porém, dependendo da situação, ainda será possível adequar o empreendimento à nova capacidade de geração de caixa, tornando sua estrutura compatível com o novo cenário de receitas.



**Reação em U:** cenário onde há queda, estagnação e melhoria lenta. O tempo em que o negócio permanece com desempenho abaixo esperado deve ser amparado pelo capital de giro ou fundo de reserva do empreendimento. Não havendo recursos suficientes, próprios ou de terceiros, há forte risco de o negócio entrar em uma reação de formato L. Se o tempo de recuperação for demasiadamente lento, haverá a necessidade de ajuste do negócio para que se adapte à geração de receitas do momento, para que a operação possa continuar com mínima viabilidade.



**Reação em V:** há queda nos resultados, chegando muito próximo (ou até abaixo) do limite mínimo de sustentação do empreendimento, porém o negócio se recupera e retoma o crescimento rapidamente. Cabe salientar que a Reação em V depende do comportamento do mercado e, principalmente, das ações e

estratégias que os líderes do negócio efetivamente executam. Para que uma empresa tenha uma Reação em V, a gestão deve ser extremamente ativa e positiva. Nesse cenário, cada ação é planejada e executada adequadamente. O grau de profissionalismo e de esforço para que esse tipo de recuperação aconteça deve ser elevado.



Cabe salientar que a reação em L, U ou V não é uma simples escolha. O negócio que enfrenta queda em suas receitas e/ou lucratividade necessitará de ações estratégicas, adequadas à realidade de seu segmento de mercado. Assim, o enfrentamento da crise e retomada da estabilidade do negócio em um patamar aceitável se torna viável.

### As escolhas de interação e resposta ao ambiente

Os líderes de negócios e suas empresas podem responder aos desafios de três maneiras distintas: **negativa, neutra e positiva**. Cada um desses graus de interação proporciona aos profissionais e aos negócios resultados diferentes: **extinção, estagnação e desenvolvimento**, respectivamente. A figura a seguir ilustra o tipo de comportamento empresarial e as consequências esperadas a partir de cada grau de interação e comportamento. Os graus de interação e comportamentos foram descritos pelo Professor Paulo Vasconcellos na obra Planejamento Estratégico, publicada inicialmente em 1979.

Graus de interação com o ambiente		FLAVIO PAIM CONSULTORIA INDEPENDENTE	
	Grau de interação	Comportamento	Consequências
	Negativo (dinossauro)	- Não reagente - Não adaptativo - Não inovativo	Sobrevivência de curto prazo <b>&lt;extinção&gt;</b>
	Neutro (camaleão)	- Reagente - Adaptativo	Sobrevivência de longo prazo <b>&lt;estagnação&gt;</b>
	Positivo (homo sapiens)	- Reagente - Adaptativo - Inovativo	Sobrevivência de longo prazo <b>&lt;desenvolvimento&gt;</b>

Figura 3: Graus de interação com o ambiente. Fonte: Paulo Vasconcellos, 1979. Adaptado pelo autor.

De uma forma prática, as empresas e negócios estarão inseridas em um desses três grupos:

O primeiro grupo é formado aqueles negócios que observam e observarão as mudanças de mercado sem reação, sem adaptação e sem inovação. Esses terão extrema dificuldade em sobreviver. São como os **dinossauros** à beira da extinção, observando o mundo mudar após o impacto de um meteoro. É possível que esses dinossauros gritem e resmunguem bastante ou mesmo julguem que nada irá mudar no mundo.

O segundo grupo é, provavelmente, o mais povoado. É o mundo dos empreendedores e das empresas do tipo **camaleão**, que se adaptam às novas circunstâncias, que reagem ao que está acontecendo, porém inovam pouco. São empresas e empreendedores que se comportam como seguidores dos líderes de mercado, sobreviverão aos desafios, mas sempre com forte risco de estagnação.

Já o terceiro grupo, o dos positivos, é formado por aquelas empresas e profissionais que se adaptam às mudanças, reagem aos desafios e inovam. O homem (***homo sapiens***) representa esse segmento justamente pela capacidade humana em superar adversidades, criar alternativas e possibilidades. Os negócios situados nesse segmento são aqueles que fazem e farão a diferença no mercado, através de inovações radicais e incrementais. A consequência esperada para os integrantes nesse grupo é o desenvolvimento e a liderança do mercado. É aqui que estão aqueles que ditam as regras do jogo e, conseqüentemente, são copiados pelas empresas tipo camaleão.

Como cada grau de interação e comportamento leva à uma consequência distinta, cabe à cada empresa e empreendedor definir em que cenário o seu negócio pretende estar. Porém, não basta simplesmente querer um resultado, é necessário que sejam traçadas as estratégias corretas e sejam tomadas as providências necessárias para que o resultado desejado.

Dos três grupos apresentados, só não há trabalho a fazer para a empresa que decide ser um dinossauro. Para esse grupo, basta esperar a extinção e a reação em L acontecerá naturalmente. Porém, para quem decide se adaptar como um camaleão ou inovar como um *Homo Sapiens*, há bastante trabalho a ser feito para que os resultados sejam alcançados, principalmente na construção de diferenciais que façam sentido aos consumidores. Aprofunde a discussão sobre diferenciais com esse conteúdo: [Qual é o verdadeiro diferencial do seu negócio?](#)

De uma maneira geral, esse trabalho passa diretamente pelas boas práticas de gestão e governança e de estratégias muito bem alinhadas e adequadas ao interesse do negócio. Não há uma solução ou estratégia única que sirva para todos. Cada empresa e empresário deve se cercar das melhores informações e por em prática as estratégias que se alinhem ao seu segmento. Ou seja, o que funciona em uma organização pode não fazer sentido para outra.

O processo de reação e retomada do crescimento deve ir além da boa vontade, grandes mudanças no comportamento de compra dos consumidores e nas relações competitivas do mercado devem se consolidar em futuro próximo.

A sobrevivência e a inovação são elementos importantes, que devem ser atreladas ao conhecimento do negócio e alta capacidade de implementação estratégica.

Além disso, faz-se necessário uma forte reação em vendas, por esse motivo as Estratégias de Vendas devem merecer especial atenção, bem como o esforço para o fechamento de novos negócios. Com o intuito de proporcionar conhecimento sobre esses temas, preparamos outros dois conteúdos: [Dez ideias para te ajudar a vender mais em 2020](#) e [Por que as empresas precisam de uma boa estratégia de vendas?](#)

Para reagir, é preciso planejar e agir. Ficar parado não irá resolver.

Amplie a discussão e tire dúvidas conosco: [flavio@flaviopaim.com.br](mailto:flavio@flaviopaim.com.br) ou (54)99609-6330 (Whats App)

---

\*Sobre o autor: Flávio Paim é Administrador e Consultor Empresarial, possui mais de 20 anos de atuação nas áreas de Gestão, Estratégia, Marketing e Vendas. Desde 2012, o profissional se dedica a projetos de melhoria e desenvolvimento de negócios através de sua Consultoria.