

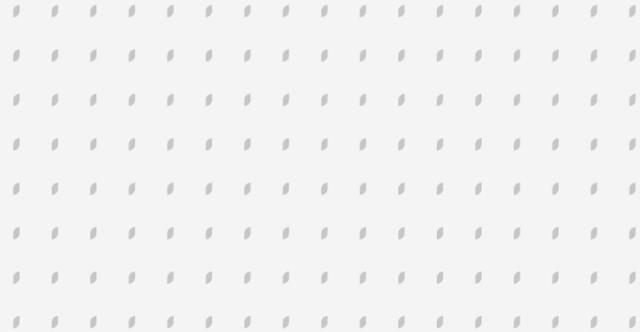
# Retomada da Pequena Empresa Pós-Crise

Saiba como proteger seu dinheiro, conseguir um empréstimo, repensar seu negócio e voltar a vender.

**Conta Azul**



Este guia é uma continuação do Guia Saúde do Caixa, que você pode ler [aqui](#).



### O propósito da Conta Azul, “**Transformar o Brasil por meio do empreendedorismo**”, nunca foi tão relevante e urgente quanto em 2020.

Durante esse momento de pandemia do coronavírus (COVID-19), é importante ter em mente a saúde e bem-estar do seu time, clientes, fornecedores e também a saúde do seu negócio.

Passado um primeiro momento de choque, agora estamos entrando em um período de redescoberta. Esta é uma situação sem precedentes no Brasil e no mundo e, por isso, é fundamental manter a calma na medida do possível e ter muita empatia. A empatia de ouvir seus clientes, colocar-se no lugar deles, somada à criatividade, possibilita que você se reinvente. E o momento é exatamente disso: reinventar-se. Mas como fazer isso na prática, dentro da sua empresa?

Este guia tem o objetivo de te mostrar passo a passo como preparar sua empresa para a retomada pós-crise. Saiba as melhores ações de proteção do caixa, como conseguir um bom empréstimo, como fazer o planejamento para sair da crise e como voltar a ter faturamento de forma criativa e realista. Conte conosco e com seu contador para tirar suas dúvidas. Sua atitude de hoje é crucial para que sua empresa saia da crise ainda mais forte amanhã.



**Vinicius Roveda**

Co-founder e CEO Conta Azul

# É a pequena empresa que faz o Brasil grande

Ainda que a saúde das pessoas seja a maior preocupação, também precisamos ajudar as pequenas empresas a superar a crise, e saírem mais fortes, para evitar que o caos seja maior.



**Conta Azul**

**Você precisa mesmo pedir um empréstimo? .....pág. 05**

8 estratégias para conseguir capital de giro sem recorrer ao banco

**Quando o capital de giro não é suficiente .....pág. 18**

Consiga um empréstimo com boas taxas para o seu negócio

**Planeje sua saída da crise.....pág. 27**

Com as contas organizadas, faça seu planejamento

**Retome suas vendas e volte a faturar .....pág. 38**

Passo a passo prático para voltar a vender (com exemplos)

**Conta Azul**

# 1 Você precisa mesmo pedir um empréstimo?

Este capítulo foi baseado no curso online [Capital de Giro sem Recorrer ao Banco](#), ministrado por Marcos Perillo, CFO da Conta Azul.

# Antes de recorrer ao banco, você já verificou todas as possibilidades para a sua empresa?

Conheça agora as **8 estratégias** que o diretor financeiro da Conta Azul preparou para você transformar o seu negócio por dentro e **proteger o caixa sem pedir empréstimo**.

**Mais do que nunca, você precisa de capital de giro.**

Capital de giro é o capital necessário para a empresa tocar os negócios em curto prazo. Clientes, impostos, fornecedores envolvem o capital de giro – para isso, a contabilidade deve estar apurada e atualizada.

É importante saber

**No momento de crise, curto prazo é mais importante que longo prazo.**



Para compreender como ter capital de giro no momento de crise, é necessário traçar estratégias desde o trato com os clientes e fornecedores até a revisão da operação na companhia. Confira a seguir.

# Estratégia para lidar com os clientes

A melhor estratégia aqui é antecipar as vendas e os seus recebimentos. Para isso, primeiro responda às perguntas:

## Por que antecipar recebimentos?

Para trazer conforto de liquidez?  
Ou para tapar algum furo de caixa?

## Quanto você precisa antecipar?

Procure seu contador ou gerente financeiro e, em conjunto, monte seu fluxo de caixa para os próximos 6 meses.

## De que maneira você vai receber?

- Boletos
- Cheques
- Depósitos em conta
- Cartão de crédito

## **Passo 1.**

### **Priorize vendas à vista ou vendas no cartão de crédito.**

Para vendas no cartão, antecipe-as com o seu banco ou com a própria operadora do cartão. Se for vender a prazo, priorize o boleto bancário. Cheques e créditos em conta não são recomendados.

### Passo 2.

## Compreenda seu público para decidir se vai vender à vista ou a prazo.

Existem estratégias diferentes de venda para cada tipo de público:

### Meus clientes preferem comprar à vista

Monte uma estratégia para deixar claras as vantagens de comprar a vista – juros altos no parcelamento.

### Meus clientes preferem comprar a prazo

Monte uma estratégia onde os juros estão embutidos mas você parcela no preço de à vista.

## Mas tem diferença receber à vista ou a prazo?

### Lembre-se

Dinheiro no tempo muda de valor, decorrente da inflação e juros. Vendas a prazo precisam ter embutidas no seu cálculo o seu custo de capital mais o risco da inadimplência.

Preço à vista, por definição, é diferente do preço a prazo. Receber R\$ 100 hoje é diferente de receber R\$ 100 daqui a 6 meses.





### **Passo 3.** **Defina seus meios de recebimento**

#### **No caso de vender a prazo usando cartão de crédito:**

A taxa inerente ao risco de inadimplência é a taxa do cartão, bastando apenas que coloque a taxa juros do seu custo de capital (quanto o banco te cobraria para emprestar dinheiro).

**Lembre-se:**  
Os chatos recebem primeiro.



#### **No caso de vender usando boletos:**

- Informe no corpo dos boletos que, se os clientes pagarem antecipado, eles terão X% de desconto ao dia - o desconto tem que ser, no máximo, igual ao seu custo de capital.
- Não esqueça de contatá-los com certa frequência - antes do vencimento lembrando-os e depois cobrando.
- Coloque multa para pagamento com atraso - não significa que você irá cobrar caso ele ligue renegociando, mas isso inibe atrasos.
- Coloque instrução de cartório e negativação.

### **Passo 4.**

**Ao prestar os serviços ou vender os produtos, certifique-se de que eles foram aceitos pelo cliente.**

Nota fiscal, recibos de quitação dos serviços, dentre outros - bata um papo com seu contador sobre o tema.

### **Passo 5.**

**Utilize-se de mecanismos de comunicação com os seus clientes.**

Você pode usar o WhatsApp, por exemplo, para lembrá-los das vendas realizadas e das datas de pagamentos.

### **Passo 6.**

**Mantenha as informações dos seus clientes atualizadas.**

Para ter um relacionamento comercial e para fins de crédito e cobrança, é necessário manter o cadastro dos seus clientes atualizado (nome, endereço, telefone, email etc).



# Estratégia para o estoque

Produto parado no estoque é dinheiro gasto à toa. Veja o que fazer com seu estoque:

### Passo 1.

**Faça uma lista ABC com os produtos que possuem mais demanda.**

Esses são seus produtos de maior giro, o que significa que se transformam mais rápido em dinheiro. Os demais são considerados produtos de menor giro. Você pode verificar os produtos de maior e menor giro no [Relatório de Giro de Estoque da Conta Azul](#). Lá, você recebe alertas quando um produto estiver acabando e quando estiver com estoque mínimo.

### Passo 2.

**Faça promoções sobre os produtos de menor giro.**

É sobre os produtos com menos demanda que você pode dar desconto, não sobre os que você mais vende.

### Passo 4.

**Não se superestoque**

Ter estoques para mais de 30 dias pode ser danoso, dependendo da sua atividade.

### Passo 3.

**Priorize a compra de produtos com maior giro.**

Como dito anteriormente, maior giro significa maior liquidez: capacidade de tornar o produto em dinheiro. Não compre nada que possa ficar muito tempo no estoque.



# Estratégia para lidar com seus fornecedores

Não deixe os fornecedores na mão! Neste caso, prazos de pagamentos mais longos passam a ser fundamentais em uma estratégia de preservação de caixa. Confira o que fazer:

**Fornecedores prioritários:** a fim de ter mais prazo e crédito, às vezes a estruturação de uma garantia funciona. Pegue o telefone e ligue. **Mensagens por email são frias e não estriam o relacionamento.**

**Fornecedores de menor relevância** na sua cadeia de vendas devem ter os pedidos diminuídos – lembre-se de que eles são relevantes para alguém.

**Outra alternativa é pedir prorrogação** para aqueles que têm fôlego. Mas, lembre: prazo renegociado passa ser prazo escrito em pedra. Tem que ser cumprido.

## Estratégia para Impostos

**Impostos foram feitos para serem pagos, mas não necessariamente à vista.**

Converse com o seu contador a possibilidade de parcelar impostos. A multa pode parecer cara, mas o prazo do parcelamento e os juros cobrados acabam se diluindo no tempo. Preserve, sempre, o prazo legal de vencimento das CND's - fundamentais para a continuidade do seu negócio.



## Estratégia para tratar de funcionários e salários

Siga os passos para não errar na hora de tratar com seus colaboradores:

### Passo 1.

**Jamais deixe de pagar salários. Isso é o começo do fim.**

Em vez disso, caso realmente esteja precisando reduzir os salários dos seus colaboradores, dê uma olhada nas **medidas provisórias** implementadas pelo governo para as empresas superarem a crise sem precisarem demitir os funcionários.

### Passo 2.

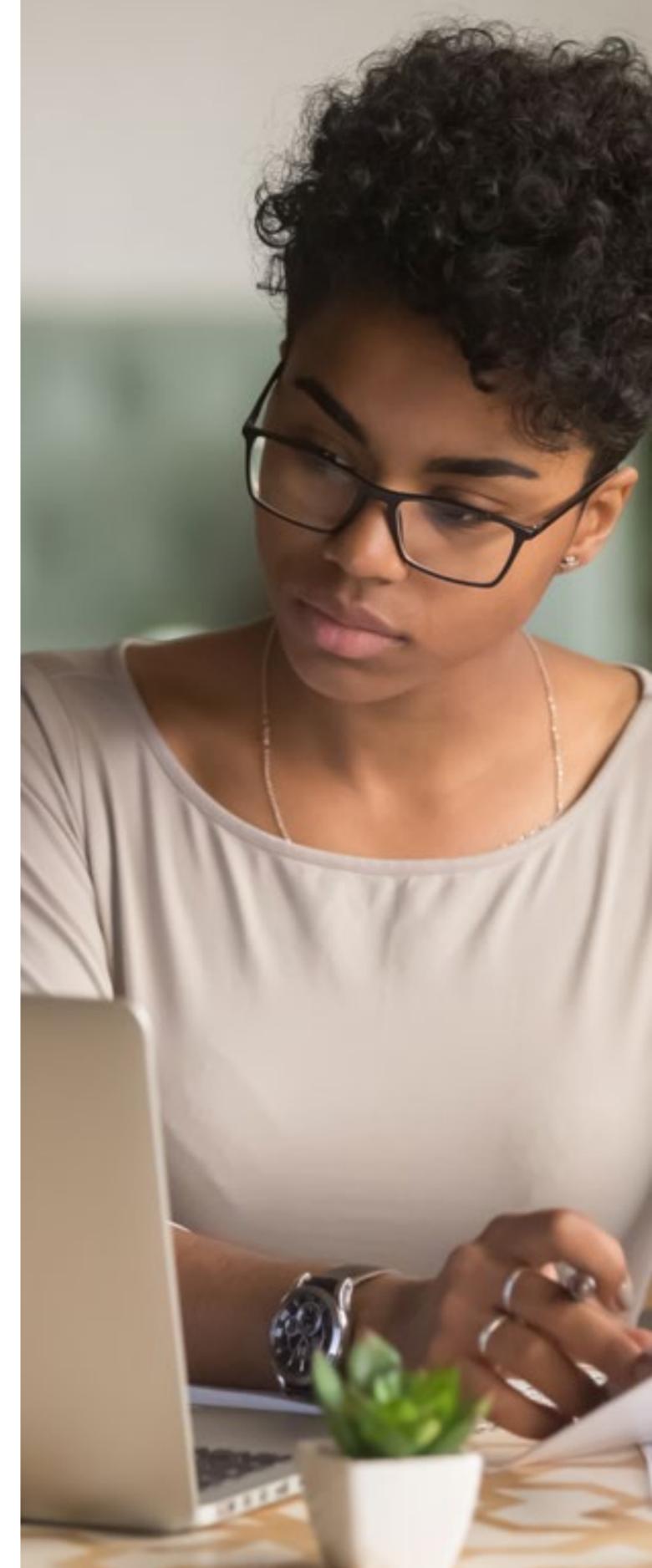
**Analise profundamente a eficiência da sua empresa.**

Em momentos de crise, é hora de voltar para dentro e se tornar mais enxuta e eficiente: pense em como automatizar processos e tornar as horas de trabalho mais produtivas.

### Passo 3.

**Utilize o expediente de férias para fechar temporariamente parte do negócio.**

Se, assim como em muitas empresas, no seu negócio as vendas diminuíram, você pode antecipar as férias. Assim, quando o cenário econômico melhorar, você terá mais pessoal para lidar com a grande demanda.





## Estratégia para seus investimentos

### **Não é hora de investir a longo prazo!**

Todos os investimentos com prazo de retorno esperado acima de 6 meses devem ser suspensos.

Invista somente naquilo que trará retorno no curtíssimo prazo.

# Estratégia para a operação de vendas

Na operação de vendas, é importante ter criatividade para entender do que o seu cliente precisa e atendê-lo onde ele estiver. Lembre-se de que as vendas precisam sustentar o seu negócio. Para isso, siga o passo a passo:

## **Passo 1.** Feche unidades deficitárias.

Você tem uma loja que não está vendendo bem? Pense na possibilidade de fechá-la e apostar somente naquelas que estão te trazendo saldo positivo, ou aposte no online. Postergar o fechamento somente aumenta a sangria do seu caixa.

## **Passo 3.** Parcele o pagamento de eventuais rescisões

Se você precisa cancelar um contrato (seja com funcionários ou fornecedores), o parcelamento pode ser uma boa ideia. Converse com seu contador para entender os prazos e juros.

## **Passo 2.** Foque nas vendas onde você tem mais força.

Como já foi dito sobre estoque, na hora de comprar e vender, priorize os produtos de maior giro. Procure os clientes que sempre compram com você. Ligue para eles, pergunte do que estão precisando, se precisam que você entregue na casa deles.

## **Passo 4.** Tudo o que envolve o isolamento do seu cliente deve ser analisado.

Seu cliente está em casa? Saiba como falar com ele e entregar os produtos sem que ele precise se deslocar. Vendas eletrônicas e delivery devem ser analisados.

# Estratégia para custos e despesas

Corte os custos e despesas ao máximo. Mas siga estes passos para não errar:

**Passo 1.**  
**Analise seu processos e torne-os mais fluidos e eficientes.**

É hora de automatizar para reduzir gastos. Aposte em redução de trabalho manual, automatize o que for possível.

**Passo 2.**  
**Revise viagens, marketing em produtos que não são carro-chefe.**

É mesmo necessário neste momento? O que não for despesa imprescindível deve ser pausado imediatamente.

Um último conselho, para você não exagerar nos cortes:

Despesas são iguais a unhas, devem ser sempre cortadas, mas se cortar em excesso, você pode machucar seus dedos.

Agora que você conheceu as estratégias para conseguir capital de giro, no próximo capítulo você saberá como pedir um empréstimo, se essa for sua necessidade. Acompanhe a seguir.



Leia mais:  
**Capital de Giro para Enfrentar a Crise**

# 2 Quando o capital de giro não é suficiente

Este capítulo foi baseado no curso online [Estratégia de Crédito para Pequena Empresa](#), ministrado por André Wetter, cofundador da a55.

Você passou por todas as mudanças internas na sua empresa, projetou o fluxo de caixa, mas descobriu que precisa de um empréstimo mesmo assim?

Neste capítulo, você vai descobrir a diferença entre empréstimo, investimento e financiamento, vai conhecer os principais tipos de empréstimo, suas vantagens, e saber o passo a passo para pedir dinheiro emprestado de alguém.

## Diferença entre empréstimo, investimento e financiamento

### Empréstimo

Empréstimo é uma tomada de recursos não necessariamente atrelada a algum bem ou projeto como garantia. Neste caso, não é necessário explicar o motivo para conseguir o dinheiro. Os juros são maiores devido ao risco de inadimplência que a instituição assume, e o acordo entre as partes é a única segurança do processo.

É importante saber

O investidor-anjo não é sócio, não entra no contrato social.



### Financiamento

Financiamento implica a necessidade de explicar ao banco quais os motivos da tomada de dinheiro e como o recurso será usado. A garantia do financiamento é o próprio bem que será financiado.

### Investimento

Investimento significa que você terá um sócio. Normalmente ele se envolve no dia a dia por meio de participação em reuniões de conselho, consultorias, cobrança de métricas e resultados relacionados.

### Se você está entre pedir um empréstimo e um investimento...

André Wetter, cofundador da a55, lembra que o empréstimo, apesar de precisar ser pago de volta, não influencia no seu capital social (ou seja, você não terá um sócio). Então, em caso de sucesso, você não precisa dividi-lo com ninguém.

Ele dá um exemplo: caso um investimento de 1 milhão compre 20% da sua empresa, se algum dia ela valer 100 milhões, esse 1 milhão lhe custou 20 milhões em participação. Se essa empresa lucrar e gerar dividendos, 20% será do investidor também.

# Tipos de empréstimo

## Crédito para Capital de Giro

Você já sabe que capital de giro é o valor necessário para equilibrar seu caixa. Normalmente é calculado pela conta (contas a receber + o que você tem em estoque) - (contas a pagar + impostos e outras despesas). Essa diferença representa o capital de giro.

A solicitação desse crédito costuma ser feita para manter o caixa estável e equilibrar as contas. Para esse tipo de crédito não é necessário dizer a finalidade daquele dinheiro e as formas de pagamento são inúmeras.

Pode ser mensalmente, semestralmente ou até no fim do contrato, por exemplo. Além disso, o valor do empréstimo cai na sua conta em poucos dias.

Praticamente todas as instituições financeiras fazem esse tipo de empréstimo e para solicitar é simples: precisa do CNPJ, RG e CPF dos sócios (se tiver), o contrato social da empresa e um balanço e demonstrativo de resultado dos últimos anos, esse último pode ser feito com a ajuda do seu contador.

Pode ser que o banco com o qual você trabalha peça outro documento, mas, de modo geral, são esses os principais. Em alguns bancos, como o Bradesco, por exemplo, a operação pode ser feita direto pelo aplicativo deles. Outros, como o Banco do Brasil, pedem para que você entre em contato com seu gerente.

Os processos podem variar, mas é necessário ser cliente do banco para pedir o empréstimo.

Apesar de parecer mais simples de ser pedido, o crédito para capital de giro contém uma desvantagem: suas taxas em sua grande maioria costumam ser as mais altas por não ter nenhuma garantia.

### Antecipação de Recebíveis

De modo geral, antecipação de recebíveis é um recurso que permite o recebimento de valores de forma antecipada, ou seja, o recolhimento de um dinheiro que você só iria receber no futuro, como por exemplo, uma venda feita parcelada no cartão.

Em algumas instituições financeiras essa operação é chamada de **Desconto** e pode ser encontrada como “Desconto de Títulos”, “Desconto de Cheques”, “Desconto de Duplicatas” ou similar.

Você pode antecipar cheques, duplicatas, vendas parceladas e até mesmo carnês. É recomendado que a antecipação seja feita com os recebimentos de datas mais longas, e é sempre muito importante se planejar para isso, já que você está abrindo mão de receber aquele valor no futuro.

Ao solicitar a antecipação, uma avaliação de risco é feita pela instituição financeira, e por oferecer maior segurança para a instituição é muito mais fácil ser aprovado e

conseguir contratar. Pela garantia dos recebimentos futuros, a chance de inadimplência é menor.

Prepare o histórico de inadimplência dos seus recebíveis, isso pode ser requisito pelo banco.

A maior desvantagem desse tipo de crédito são os **juros**. Um valor percentual é descontado na soma total dos valores que deseja antecipar, ou seja, você não recebe 100% do valor que receberia no futuro.

### Crédito MRR

É uma linha de crédito baseada na sua receita recorrente mensal (MRR). A partir dela, pode ser usado como garantia o fluxo derivado da própria receita ou o fluxo futuro de contratos cedidos para realizar esta operação.

A **a55** é uma empresa que oferece esse tipo de crédito, que é simplificado e adequado à realidade de cada dono de negócio. Conseguir o dinheiro emprestado desta forma é rápido: todo o processo de aplicação, proposta, negociação, aprovação e envio do financiamento leva de 5 até 20 dias úteis.



## Crédito Consignado

O crédito consignado é apenas para pessoa física e para solicitar você deve ser aposentado pelo INSS, ter carteira assinada ou ser funcionário público. Ele funciona da seguinte forma: é solicitado um valor de empréstimo, esse valor é creditado pela instituição financeira e as parcelas são debitadas no salário ou no pagamento da aposentadoria. Por já ter uma garantia de pagamento, o consignado é fácil de ser solicitado e tem taxas de juros menores.

O Banco Central disponibiliza listas com as taxas de todos os bancos.

Taxas para consignado de funcionário privado [Veja a lista](#)

Taxas para consignado de funcionário público [Veja a lista](#)

Taxas para consignado de aposentados pelo INSS [Veja a lista](#)

É importante saber

Esse tipo de crédito pode ser uma boa para emergências da pessoa física. **É recomendado que você não misture as suas contas (pessoa física) com as contas da sua empresa (pessoa jurídica).**

## Conta Azul

### Linhas de crédito direcionadas subvencionadas

São linhas governamentais direcionadas para alguns segmentos ou para alguns usos específicos da economia. Costumam ser feitas por bancos de desenvolvimento, como BNDES ou regionais, e vêm como financiamento ou como uma linha direcionada para um setor que se quer subvencionar.

Normalmente são linhas bem baratas e são muito mais competitivas em termos de taxas do que as linhas tradicionais de bancos comerciais. Mas é comum que, quando direcionadas a pequenas empresas, sejam distribuídas por meio de bancos comerciais.

### Pronampe

Durante a crise de COVID-19, foi lançado o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE). Ele foi criado pelo governo com o objetivo de dar auxílio aos micro e pequenos empreendedores.

Para conferir a última atualização sobre o Pronampe, suas taxas, prazos e quem tem direito de pedir empréstimo por meio dele, acesse abaixo:



Leia mais:  
[Pronampe - taxas e prazos](#)



## Conta Azul

**Para decidir entre os tipos de empréstimo, André Wetter cita 4 coisas que você pode pedir ao seu contador.**

- Pergunte a ele sobre o que ele tem visto e lhe aconselha;
- Peça para ele já preparar toda documentação da empresa e assinar seu faturamento dos últimos 12 meses;
- Pergunte se ele pode lhe fornecer contatos bancários de gerentes e de financeiras. Informe-se sobre as diferentes modalidades de empréstimo para procurar aquela que se adequa a você;
- Se você tiver garantias, também peça ao contador que providencie e lhe liste os documentos para apresentar ao banco que provem o valor das garantias.

## Depois de escolher o tipo de empréstimo ideal para o seu negócio...

É hora de pedir o dinheiro emprestado! Mas do que exatamente você precisa para convencer alguém a emprestar dinheiro a você? E como negociar boas taxas com o banco? Confira a seguir.

# Como convencer alguém a te emprestar dinheiro

Faça um **book** da sua empresa. O book serve para reunir informações básicas sobre a sua empresa para que seja apresentado ao banco ou a algum investidor. Caso você precise convencer alguém a te emprestar dinheiro ou investir na empresa, o book será uma ferramenta útil para facilitar o processo e conseguir condições melhores. Confira os pontos essenciais para a construção de um book completo.

*Se tem alguém fundamental no processo de montagem do book, esse alguém é seu contador. Ele pode te ajudar com todos esses números e estratégias.*

## História da empresa:

Por que ela nasceu, como ela nasceu e o que a empresa faz.

## Big numbers (principais números):

Ano da fundação, número de clientes, receita mensal média, número de funcionários, valor de ativos, crescimento de vendas e receita nos últimos anos (se for relevante), investidores (se tiver) e outros números que acredite valer a pena colocar. A maioria desses números está disponível nos [Relatórios da Conta Azul](#).

## Estratégias para o momento:

Impacto negativo do COVID-19 no negócio (caso tenha) ou oportunidades que o COVID-19 proporcionou para sua empresa.

## Prioridades:

Onde o dinheiro será investido, como por exemplo, repor capital de giro, comprar equipamento, repor equipamento, desenvolver produto novo etc.

## Verba:

Quanto dinheiro é necessário e como chegou nesse valor.

## Informações financeiras:

Histórico de fluxo de caixa mensal e DRE dos últimos 3 meses (peça ajuda ao seu contador).

## Projeções:

Caso tenha, fluxo de caixa e DRE de períodos futuros podem ajudar, mas não exagere nas projeções, pois você terá que entregar o que prometeu.

## Garantias (se houver):

Recebíveis e duplicatas da empresa (vendas realizadas no passado por boleto ou cartão que podem ser antecipadas), imóveis, veículos, equipamento e maquinário.

Dica:

A Conta Azul pode te ajudar a ter visibilidade do seu negócio. Experimente grátis.

Agora que você conheceu as principais maneiras de conseguir capital de giro para enfrentar a crise, seja protegendo o caixa ou pedindo um empréstimo, é hora de repensar o seu negócio. Acompanhe a seguir.

# 3 Planeje sua saída da crise

Este capítulo foi baseado no curso online [Planejamento da micro e pequena empresa para retomada pós-crise](#), ministrado por Amanda Morais, consultora pelo Sebrae.

## Conta Azul

Você já viu o que é necessário para organizar seus processos dentro da empresa e segurar o capital de giro. Depois, conheceu as diferentes formas de pedir dinheiro para investir na sua empresa. Agora é hora de dar um passo atrás no seu planejamento e rever seus objetivos para sair bem dessa crise.

Neste capítulo, vamos abordar 3 passos essenciais na reestruturação da sua estratégia global: pesquisa de mercado, análise SWOT e planejamento dos objetivos e metas para o negócio (**planilha do Sebrae**).

Podem parecer passos básicos e você pode já ter passado por eles antes, mas lembre-se de que estamos em uma situação sem precedentes. Isto é, por mais que sua estratégia antes da pandemia estivesse sólida e funcionando perfeitamente, não significa que ela funcione agora. Vamos revisar o seu negócio?



### **Passo 1.** **Pesquisa de mercado**

Este é o passo inicial para revisar a forma como seu negócio se posiciona no mercado. Se você cria um produto maravilhoso mas que ninguém compra, do que adianta? Você precisa urgentemente se reconectar com seus clientes e seu público-alvo, estudá-los profundamente, para saber do que estão precisando neste momento.

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), as informações geradas a partir da pesquisa de mercado servem para embasar ações e são bons indicadores de monitoramento de um produto ou negócio.

### **Pesquisa de mercado**

*“Atividade destinada ao levantamento sistemático, registro objetivo, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre comportamentos, necessidades, atitudes, opiniões e motivações de indivíduos e organizações no contexto de suas atividades cotidianas, econômicas, sociais e políticas.” (ABEP)*

Sabe quando se fala que contra fatos não há argumentos? Pois é! A pesquisa é o estudo que vai comprovar suas hipóteses. Por isso, dividimos a pesquisa em algumas categorias, confira a seguir:



### Fontes internas

São as fontes que você encontra dentro da sua empresa, como relatórios de vendas por região, produtos mais vendidos e clientes que mais compram de você. Está na sua mão, e você pode analisar a qualquer momento.

### Dados primários

Significa que você fez sua própria pesquisa para um fim bem específico. Exemplo: você liga para cada um dos seus clientes e pergunta do que estão precisando, qual a forma favorita de pagamento deles e se preferem ver o produto na loja física ou no ecommerce.

### Fontes externas

É tudo o que você precisa buscar fora do seu sistema de gestão. Podem ser publicações setoriais, banco de dados de jornais e revistas, relatórios do governo, serviços de pesquisa, associações e grupos profissionais e pesquisas com clientes.

### Dados secundários

Estas informações já estão disponíveis em algum lugar, o que significa que alguém fez essa pesquisa para você. São chamados “secundários” porque foram encontrados por meio de uma pesquisa que tinha um propósito anterior. Uma excelente fonte de dados secundários é o Sebrae.

Dica:

**Precisa de fontes internas?**  
[Acesse os relatórios da sua empresa na Conta Azul](#)

Encontre dados confiáveis do mercado nos estudos e pesquisas do Sebrae



Agora que você compreendeu as diferenças básicas entre as fontes e os dados da pesquisa, é hora de determinar a metodologia da pesquisa: **qualitativa ou quantitativa**. Isso parece complexo, mas não é.

Basicamente, a metodologia define se você vai obter uma compreensão profunda dos hábitos e necessidades do seu público, ou dados estatísticos (uma amostra é estudada para representar a população-alvo).



Leia mais:  
**O que adicionar a um questionário de pesquisa de mercado**



Leia mais:  
**Net Promoter Score: descubra o grau de satisfação dos seus clientes**

Para ficar mais fácil de entender, vamos fazer uma analogia: pense numa avaliação escolar.

**A pesquisa qualitativa é como a prova com questões abertas.** Demora mais para o professor corrigir, mas ele capta detalhes do que o estudante entendeu sobre o assunto, porque ele explica com suas próprias palavras.

**A pesquisa quantitativa é como a prova com questões de múltipla escolha.** É mais rápido de corrigir, não existe meio-termo entre as respostas, e o professor consegue obter em números as questões que tiveram mais respostas **a, b, c** ou **d**.

Confira abaixo as principais diferenças entre essas duas metodologias de pesquisa, de acordo com o livro **Fundamentos de Marketing**, de Ricardo Marcelo Gioia (coord.):

Metodologia	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações envolvidas	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Casos em pequeno número e não representativos	Casos em grande número e representativos
Coleta de dados	Não estruturada	Estruturada
Análise dos dados	Não estatística	Estatística
Resultado	Oferece uma compreensão inicial do problema em questão	Recomenda um curso final de ação

### Qual dessas pesquisas é a ideal para o meu negócio?

O ideal é que você faça as duas. Mas, a priori, a **pesquisa qualitativa** costuma ser mais bem utilizada para o **momento inicial**, porque ela gera insights. E a **pesquisa quantitativa** é um bom método para obter indicadores de sucesso (ou seja, você confirma se o seu projeto deu certo).

No seu caso, estamos reestruturando seu negócio, certo? Você precisa fazer um brainstorming, pôr as ideias na ponta do lápis. Para isso, comece coletando insumos qualitativos: que tal pegar um caderno e desenvolver um questionário com perguntas abertas, para entender profundamente do que seu cliente precisa? Pegue o telefone, ligue para ele,

faça uma entrevista. Experimente deixar uma página deste caderno para cada entrevista.

Essas páginas serão uma fonte valiosa para você compreender seu público-alvo e ter ideias criativas para resolver o problema dele. Lembre-se de que seu produto ou serviço devem representar uma solução para um problema.

Depois que sua ideia for posta em prática, aposte na pesquisa de satisfação. A dica aqui é apostar em um método quantitativo, como a pesquisa de NPS. Essa você pode enviar até mesmo por WhatsApp para seu cliente depois que ele tiver comprado seu produto.

### NPS

*NPS significa Net Promoter Score, ou Grau de Lealdade dos Clientes. É um dos meios que a Conta Azul usa para calcular constantemente a satisfação dos seus clientes em relação à plataforma, aos conteúdos disponibilizados e ao atendimento.*

Já que estamos falando em pesquisa de satisfação, queremos aproveitar para perguntar o que você achou deste guia até agora:

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o guia Retomada da Pequena Empresa Pós-Crise para um amigo? [Responda aqui](#)

## Passo 2. Análise SWOT

Depois que você tiver feito sua pesquisa de mercado, é hora de pegar todos esses insumos e colocar em uma matriz bem fácil de fazer: a matriz S.W.O.T. (ou matriz F.O.F.A., em português).

De acordo com Amanda Morais, consultora pelo Sebrae, o objetivo da SWOT é “detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências”.

A sigla S.W.O.T. significa, em inglês, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Perceba que essas palavras se diferem por serem fatores positivos ou negativos, internos (sobre os quais você tem controle) ou externos (sobre os quais você não tem controle). Essas quatro palavras devem ser escritas em uma tabela de duas linhas e duas colunas, deste jeito:

	Positivo	Negativo
Interno	Forças _____ _____ _____	Fraquezas _____ _____ _____
Externo	Oportunidades _____ _____ _____	Ameaças _____ _____ _____

Comece preenchendo a célula **Forças**. Quais pontos relacionados ao seu negócio são fortes e estão no seu controle? Elenque tudo o que você lembrar que considera **positivo e interno**. No curso online Planejamento da micro e pequena empresa para retomada pós-crise, Amanda cita alguns exemplos:

- Atendimento personalizado ao cliente
- Preço de venda competitivo
- Equipe treinada e motivada
- Variedade de produtos
- Presença em todas as redes sociais
- Controle financeiro/planejamento

## Conta Azul

As **Fraquezas** são pontos do ambiente **interno** que **prejudicam** sua empresa em relação à concorrência. Estes foram os exemplos citados no curso:

- Pouca qualificação dos funcionários
- Falta de gestão financeira
- Ausência das redes sociais
- Indisponibilidade de recursos financeiros
- Falta de experiência
- Custos de manutenção elevados
- Estoque alto

Analisando o ambiente externo, encontramos as **Oportunidades**. São aqueles **pontos positivos** que você enxerga no mercado, mas que **não dependem de você** para existirem. Exemplos:

- Existência de linhas de financiamento
- Poucos concorrentes na região
- Queda no preço da matéria-prima
- Aumento crescente da demanda
- Disponibilidade de bons imóveis para locação
- Novas tecnologias que possibilitam a redução de custos

Por fim, **também fora do seu controle**, existem as **Ameaças**. Preencha este bloco com todos os tópicos que você lembrar que são **negativos** e você não consegue controlar. Exemplos:

- Pandemia (Covid-19)
- Exigências legais rigorosas durante e pós-covid
- Existência de poucos fornecedores
- Insegurança e violência na região
- Flutuação de preço (ex: dólar)

Não se esqueça de que existem pontos que podem flutuar entre um bloco e outro. Amanda lembra, por exemplo, que “o crescimento do setor onde se atua pode representar tanto uma **oportunidade** de aumento das vendas, como uma **ameaça** por facilitar a entrada de novos concorrentes”.

Importante:

Use dados primários (sua entrevista com clientes) e secundários (de fontes externas confiáveis) para preencher sua SWOT. Não invente nenhum dado.

### Passo 3.

## Planejamento dos objetivos e metas para o negócio

(planilha do Sebrae)

Depois de ter suas pesquisas em mãos e analisar seus pontos fortes e fracos, é hora de planejar o seu negócio para sair da crise. Para isso, compartilhamos uma ferramenta criada pelo Sebrae, cedida pela Amanda Morais, para ajudar empreendedores a planejar os objetivos e metas do seu negócio.

Trata-se de uma tabela com espaços para você preencher a partir das suas análises. Você pode baixá-la e editá-la no Google Planilhas ou no Excel, ou pode desenhá-la numa cartolina e colar post-its sobre ela. É uma boa

ferramenta para organizar as ideias que você teve até agora.

Você vai dividir essa tabela em cinco blocos, para serem preenchidos com respostas para estas perguntas:

Dica

Baixe a planilha do Sebrae gratuitamente



### O que mudar?

Liste as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje.

### Como causar a mudança?

Liste as ações você precisa desenvolver para chegar aos seus objetivos de mudança.

### Para o que mudar?

Aonde você quer chegar com a sua empresa? Liste seus objetivos e metas. Lembre-se de que objetivos são macro e as metas são desdobramentos dos seus objetivos. Elas possuem prazo e indicadores de sucesso.



Leia mais:  
**Metas e Indicadores: tudo o que você precisa saber**

### Qual o investimento?

Escreva qual será o investimento necessário para realizar as ações.

### Qual o ganho?

Quando as ações forem concluídas, qual será o ganho da empresa?

Após escrever essas perguntas nos espaços da sua tabela, ela vai ficar assim:

FERRAMENTA - PLANEJANDO O NEGÓCIO: OBJETIVOS E METAS		
<p>O QUE MUDAR? Quais as deficiências e os pontos de melhoria que você visualiza na sua empresa hoje?</p>	<p>COMO CAUSAR A MUDANÇA? Que ações você precisa desenvolver para chegar aos seus objetivos de mudança?</p>	<p>PARA O QUE MUDAR? Aonde você quer chegar com a sua empresa? Liste seus objetivos e metas.</p>
<p>QUAL O GANHO? Escreva qual será o investimento necessário para realizar as ações.</p>	<p>QUAL O GANHO? Quando as ações forem concluídas, qual será o ganho da empresa?</p>	

## Conta Azul

Depois que tiver preenchido os espaços com seus post-its, você estará firmando um compromisso consigo mesmo e com a empresa. No momento em que você escreve um objetivo, as chances de realizá-lo são maiores. Isso porque, além de poder consultar o seu planejamento constantemente, toda a ação que você tomar a partir de agora terá um motivo – nada mais será feito por acaso.

Amanda lembra que tanto a matriz SWOT quanto o planejamento do negócio devem ser feitos em conjunto (você pode criar com seu sócio e/ou pedir ajuda do seu contador) e os combinados devem ser constantemente revisados. Afinal, em tempos de pandemia, a cada momento estamos recebendo notícias novas sobre a economia e a legislação, e precisamos nos atualizar.



Essa parte foi mais teórica, mas ela é importante para você não se perder no planejamento. Agora que você descobriu como definir os objetivos e metas do seu negócio, é hora de ver **na prática** o que de fato você precisa mudar no seu produto ou serviço. No último capítulo deste livro, vamos ver exemplos de vendas que estão funcionando bem nesse período, e conhecer as oportunidades ocultas da crise. Acompanhe a seguir.

# 4 Retome suas vendas e volte a faturar

Este capítulo foi baseado no curso online [Plano completo para retomar as vendas durante e pós-crise](#), ministrado por Renato Mendes, autor do best-seller Mude ou Morra.

Você já viu como segurar seu dinheiro dentro da empresa ou mesmo pedir um empréstimo para ter capital de giro. Também aprendeu a fazer análises do seu negócio e do mercado, que podem gerar brainstormings e um novo rumo para sua empresa.

Para te ajudar a completar sua tabela de objetivos, criamos um capítulo com dicas práticas de mudanças no seu modelo de negócio.

Na última parte deste guia, você vai descobrir quais setores aumentaram o faturamento no meio da pandemia, conhecer 3 dicas para encontrar oportunidades ocultas da crise (com

exemplos), e saber como se preparar para o mundo pós-isolamento.

Por essa ser uma crise de saúde causada por um vírus de fácil e rápida proliferação, estamos passando por uma situação que nunca tínhamos vivido antes: **o isolamento social**. Somos obrigados a ficar em casa.

E, por causa disso, sabemos que a crise se estendeu para a **economia**. Mas a grande diferença entre essa crise e outras anteriores são os impactos dela sobre diferentes negócios. Como ela impacta setores de maneira diferente, você precisa entender de que maneira o **seu setor** está sendo impactado.

## Setores que **aumentaram o faturamento** no meio da pandemia

Existem empresas que estão crescendo na crise e que, infelizmente, são minoria. Em uma pesquisa feita pelo Sebrae, de 6.080 empreendedores entrevistados de todo o país, 2,4% perceberam **aumento no faturamento** durante a crise.

A seguir, confira uma lista com os **cinco setores menos afetados pela crise** (tiveram menor prejuízo em relação a outros), de acordo com a pesquisa:

- 1º lugar - Agronegócio
- 2º lugar - Pet shops e serviços veterinários
- 3º lugar - Serviços pessoais
- 4º lugar - Educação
- 5º lugar - Artesanato

## Conta Azul

Isso não significa que nenhuma empresa desses setores foi impactada pela crise (pelo contrário, a maioria foi), nem que empresas dos demais setores necessariamente tiveram redução no faturamento. Como se pode ver abaixo, dentre as 2,4% que viram seu faturamento crescer, existem empresas dos mais variados setores:

**Aumento médio no faturamento semanal** (vs. semana normal) [entre os 2,4% que tiveram aumento]

- 1º lugar - Serviços empresariais: 154% de aumento
- 2º lugar - Economia criativa: 100% de aumento
- 3º lugar - Moda: 77% de aumento
- 4º lugar - Serviços pessoais: 76% de aumento
- 5º lugar - Logística e transporte: 70% de aumento



Leia mais:  
Leia a pesquisa completa do Sebrae

Perceba que não é uma conta uniforme: existem, sim, setores menos afetados pela crise. Mas, também de acordo com a pesquisa, existem empresas distribuídas entre **todos os setores** que conseguiram manter o faturamento ou até mesmo aumentá-lo. Afinal, o que essas empresas têm de especial?



### Os três grupos de empresas dentro da crise

Renato Mendes, autor do best-seller Mude ou Morra, separa as empresas do Brasil em três grandes grupos dentro da crise:

# 1

Aquelas que tiveram **aumento no faturamento** porque (por sorte ou não) já vendiam exatamente o tipo de produto ou serviço com a distribuição que as pessoas estão demandando agora: serviços de ecommerce, streaming, games, produtos de limpeza são alguns exemplos de provável sucesso.

# 2

O segundo grupo contempla os empreendedores que estão com **queda nas vendas**, mas que sabem que, à medida que a crise for passando, esse faturamento vai voltar. Renato cita o setor de beleza (porque as pessoas querem voltar a frequentar cabeleireiro, barbearia) e moda (lojas de roupa, shoppings) como de provável **recuperação gradativa**.

# 3

O terceiro grupo engloba as empresas cujo **faturamento caiu** e que é certo que vai demorar a crescer de novo. Renato cita os ramos de cinema, eventos presenciais, academias e cruzeiros como setores **duramente impactados pela crise**.

Antes de conhecer as oportunidades ocultas da crise, faça uma primeira reflexão: em qual desses grupos eu estou? Estou no grupo que cresceu, no grupo que foi impactado negativamente mas que volta, ou no que foi impactado e vai ser difícil de voltar a ter faturamento?

# Oportunidades ocultas da crise - 3 dicas para encontrá-las

## 1. Jeito startup de resolver problemas

Como já foi visto no capítulo anterior, é necessário olhar a crise da perspectiva do consumidor. Ligue e converse com seus clientes e entenda como a vida deles mudou. Quais são os novos problemas deles? Você é capaz de resolvê-los? Em vez de fazer uma migração para outro setor, sobre o qual você não entende, primeiro pense como é possível resolver problemas daqueles que **já são seus clientes**.

Se você pergunta ao seu cliente sobre a rotina dele e ele diz não incluir sair de casa para fazer compras, por exemplo, você pode perguntar por qual aplicativo ele está buscando e comprando produtos.

Ele pode acabar fazendo comentários, como:

- “Durante o isolamento, substituí as roupas sociais por roupas confortáveis”
- “Encontro produtos na internet que só vão chegar daqui a um mês, e preciso deles agora”
- “Estou precisando de consertos na minha casa”

Anote tudo. Pense em qual solução você poderia criar para os problemas levantados por seus clientes, imagine como o produto ou serviço que você vendia antes pode se adaptar à nova rotina deles, ou se precisa ser totalmente mudado.

Devo adaptar o que já tenho ou começar tudo de novo?

“É muito mais fácil você aprender a resolver os problemas de quem já é cliente do que fazer uma migração para outro setor, começar do zero, tentar resolver problemas que não conhece.” Renato Mendes

## Conta Azul

### Dica: para quais clientes ligar?

Se você tiver muitos clientes, é bom separá-los por alguns critérios. Renato sugere a lógica de recência, frequência e valor.

#### Recência

Qual foi a última compra que ele fez dentro do seu negócio? O cliente que comprou recentemente está mais quente.

#### Frequência

Quem compra sempre? Nos últimos 6 meses, quantas vezes este cliente comprou com você?

#### Valor

Quais dos seus clientes gastaram mais dinheiro na sua loja?

O jeito startup de resolver problemas se resume a isto: conversar com clientes, mapear problemas, identificar hipóteses e ideias para resolver esses problemas e testá-las (pôr em prática). Se você vir que não deu certo, jogue a ideia fora e tente a próxima.

#### Dica

Nos relatórios da Conta Azul, é possível conferir as vendas por cliente, os clientes que mais compraram por período e os itens mais pedidos por cada um.



### 2. Aprenda a pensar digital

Renato diz que, se você já lê esse ponto e pensa “mas eu não sou ecommerce”, ele explica: “pensar digital não tem nada a ver com ter ecommerce. Não é condição. É mudar o jeito de pensar. Todo mundo está migrando para a internet”.

Além disso, para ele, se você não tem um ecommerce, agora não é a hora de montar um. Renato não recomenda fazer um grande investimento para montar uma operação de ecommerce. Você deve se apropriar das plataformas digitais gratuitas para mudar seu formato de comunicação e de vendas.

#### Dicas de plataformas digitais para vender

O ideal é se comunicar com seus clientes por WhatsApp, mandar mensagem contando que está voltando a operar. Coloque os produtos para vender no Mercado Livre. Entre no site Parceiro Magalu e comece a vender os produtos do Magazine Luiza usando a sua rede.



### 3. Você precisa ser muito criativo

Às vezes, só de conversar com seus clientes você já tem uma boa ideia. Se não for o caso, veja o que empresas do Brasil semelhantes à sua estão fazendo para se reinventar.

Renato cita um **dono de academia** que não precisou mudar de setor para voltar a ganhar dinheiro. Ele descobriu que os clientes **continuavam querendo fazer exercícios**, mas não tinham aparelhos em casa. E disso veio a ideia: ele passou a alugar os equipamentos (pesos, colchões, aparelhos) da academia a condomínios e prédios. Ele não manteve a academia aberta, mas lançou um produto e uma nova forma de oferecê-lo no meio da crise.

A **lista de espera** é uma forma criativa de vender: existem setores de serviços, como restaurantes, que estão de portas fechadas, mas que estão oferecendo vouchers com crédito para ser gasto quando reabrirem. Ex.: um voucher de R\$ 50 é oferecido por WhatsApp, mas vai valer R\$ 100 quando o restaurante reabrir. Essa é uma forma de antecipação de recebíveis, importante para proteger seu caixa, como vimos no primeiro capítulo.

#### O que não pode fazer?

Para Renato, pensar que vai quebrar, que não há o que fazer, é uma profecia autorrealizável. “Se entrar nesse clima, ela vai acontecer”, comenta ele.

# Como se preparar para o pós-crise? Passo a passo

Agora que você conheceu a técnica para encontrar oportunidades ocultas na crise, é hora de se organizar para voltar com tudo depois que o isolamento acabar. Esta será sua última lição do guia. Siga o passo a passo a seguir, e você saberá como se preparar para o mundo pós-crise:

## Passo 1. Preveja o perfil do cliente pós-pandemia

Tudo o que fizemos até hoje talvez não sirva mais daqui a uns meses. Imagine que, mesmo depois que a pandemia passar, as pessoas poderão estar ainda com medo de ir a lojas físicas, ou aprenderam a comprar somente pelo digital e se acostumaram.

Converse com seus amigos, faça networking, use as redes sociais e comece a notar padrões de comportamento que você acredita que se manterão depois que acabar a pandemia.

Será que limpeza, higiene e segurança,

que não talvez não eram prioridades para seus clientes antes da crise, vão passar a ser?

Renato comenta que, se a escola do filho dele voltasse a funcionar presencialmente no mês que vem, ele não tem certeza de que sentiria confiança em levá-lo lá tão cedo.

Responda à pergunta-chave:

**como a crise mudou a vida do seu cliente?**





## **Passo 2. Questione se o seu produto continuará fazendo sentido**

Para saber o quanto você precisará modificar o seu produto, responda a estas três perguntas:

### **O produto ou serviço que eu ofereço vai fazer sentido no mundo pós-crise?**

Se você é do 3º grupo, citado anteriormente neste capítulo, será um desafio voltar reunir as pessoas da mesma forma (caso de cinemas e eventos presenciais). No futuro, haverá eventos, sim, mas vai demorar para voltarem a ser como eram antes.

Por um tempo, os eventos terão que ser online, depois poderão ser híbridos (com menos pessoas, regras de distanciamento e limpeza rigorosa) e, em um terceiro momento, provavelmente serão como antes, mas isso pode demorar. Por isso, é primordial acelerar a digitalização.

### **O meu produto é dispensável ou é indispensável?**

Renato diz que “se for álcool gel, é certeza. Se não for, a resposta é: talvez.” Como se tornar “álcool gel” para seus clientes? Para fazer essa reflexão, faça outra pergunta:

### **Quais são meus diferenciais no pós-crise?**

Quais os fatores vão determinar que o cliente terá confiança no seu produto ou serviço de novo? Antecipe a necessidade do seu consumidor para se preparar para o pós-crise.

### Passo 3. Planeje a publicidade e distribuição do seu produto

Depois de conversar com seus clientes, entender suas dores e ver quais mudanças aplicar no seu produto, é hora de pensar na publicidade e na distribuição.

Lembre-se de pensar se seus clientes estarão dispostos a ir até a sua loja fazer compras, mesmo depois que ela voltar a abrir. Renato cita dois empreendedores que mudaram a forma de distribuir seus produtos: uma costureira que agora entrega os vestidos usando o Uber e um dono de pizzaria que improvisou um drive thru no estacionamento, recebendo pedidos pelo WhatsApp e entregando as pizzas pela janela do carro.

Esses três passos são os pilares do seu modelo de negócio. Com eles bem pensados, você estará preparado para manter sua operação para muito além da crise.

Lembre-se:

**Cliente +  
produto/serviço +  
canal =  
modelo de negócio**





tornamos o  
complexo,  
**simples.**

- Controle financeiro, fluxo de caixa e relatórios
- Vendas, ordens de serviço e orçamentos
- Emissão de notas fiscais, boletos e muito mais

Você ganhou **acesso grátis**  
a cursos que vão te ajudar  
neste momento de crise.

A Conta Azul liberou diversos cursos  
gratuitos e totalmente online para você se  
capacitar nesse momento.

[Confira a agenda e inscreva-se](#)

**Conta Azul**

# Conta Azul

© 2020 Direitos Reservados

Acesse:

