



# eBook

Gratuito

# Novo cenário

Com a crise a sua empresa precisa passar por uma reestruturação financeira visando ajustar a sua estrutura de capital e reformular os controles financeiros e contábeis. Essa reformulação deve envolver mais do que as finanças, é preciso também pensar na forma de gestão e na legislação.

Quando bem realizada, a reestruturação ajuda o gestor a descobrir onde o dinheiro está indo, as oportunidades de melhoria e formas de desenvolver alternativas que ajudem a superar o momento de crise. Também será mais fácil identificar os pontos fortes do negócio, ajudando na tomada de decisão.

# Passos essenciais para essa reestruturação

- 1.** Realizar um bom diagnóstico: para isso, busque indicadores dos problemas e investigue as causas (será que o resultado ruim é só devido à crise ou existem outros motivos?). Na sequência, faça uma investigação para identificar os processos deficitários que podem ser melhorados;
- 2.** Elaborar um planejamento estratégico: esse planejamento inclui questões relacionadas ao capital, mas também discute o direcionamento do negócio, as perspectivas da empresa a curto, médio e longo prazo e as alternativas a serem desenvolvidas de forma imediata e em um período maior;

# Passos essenciais para essa reestruturação

3. Elaborar um planejamento financeiro: para isso será preciso rever e reduzir os custos operacionais, verificar os preços de venda, monitorar o fluxo de caixa e fazer a análise do resultado de exercício (DRE);
4. Avaliar a legislação e o modelo tributário: verificar se o modelo tributário é adequado ao negócio e rever se há formas de economizar, legalmente, com os impostos, inclusive se beneficiando de ações governamentais para o momento.

# Análise de caixa

Com a crise, muitas empresas têm visto suas receitas diminuir drasticamente, já que as pessoas não estão saindo de casa e há menor circulação de dinheiro.

Para começar a fazer uma análise de caixa, é preciso entender, primeiro, a capacidade de caixa líquido para atender as obrigações do negócio de curto e longo prazo.

# Gestão na crise

Depois de entender a situação do seu negócio, é preciso avaliar como estão suas alavancas de geração de caixa e compreender a dinâmica entre elas.

Entender a fundo essa movimentação faz a diferença na gestão da crise.

# Muito Importante

1. Definir métricas que mensuram a saúde do caixa (liquidez, capacidade de financiamento direto, capacidade de liquidação e necessidade de capital de giro);
2. Calcular o nível de estresse: alto (quando há baixa liquidez + endividamento no curto e longo prazo), médio (quando há liquidez + endividamento de curto e longo prazo) e baixo (alta liquidez + endividamento de longo prazo).

# Muito Importante

3. Analisar a concentração da sua carteira de recebíveis e o histórico de inadimplência, sendo proativo e conversando com os principais;
4. Identificar a alteração do giro de produtos e as variações no mix, customizando o portfólio;
5. Revisar seus estoques de maneira dinâmica, com base na nova demanda;
6. Conversar com seus fornecedores, buscando alongamento nos prazos e descontos temporários e focando no relacionamento e nas parcerias de longo prazo.

# Corte nos custos

Existem vários cenários possíveis dentro da pandemia. Em qualquer um deles, o mais importante é focar suas ações nas contas principais, que precisam ser pagas, para manter seu negócio funcionando.

Mas para saber o que cortar, é importante entender quais são os custos prioritários, ou seja, aqueles que são fundamentais para manter a sua empresa girando.

# Corte nos custos

O primeiro passo é organizar os seus custos. Um bom fluxo de caixa, organizado e separado por “famílias” de gastos, ajuda a entender melhor a realidade da sua empresa – e saber exatamente o que pode ou não ser cortado.

Em tempos de crise, é indispensável que a sua empresa se torne mais eficiente e produtiva. Comece reduzindo os desperdícios, como de ferramentas, materiais, tempo, mão-de-obra etc.

# Geralmente são os custos mais altos nas empresas

**Produtos:** empresas de varejo precisam continuamente comprar produtos para revenda. Analise friamente o seu estoque e considere parar a compra de itens nesse período, focando em vender o que já tem estocado;

**Custos fixos:** o aluguel da sede é um custo importante. Nesse ponto, a dica é negociar o pagamento. Muitos proprietários têm se mostrado disponíveis para realizar essa negociação, afinal, um bom acordo é sempre mais viável que uma discussão na justiça. Isso vale tanto para pontos comerciais na rua como nos shoppings;

# Geralmente são os custos mais altos nas empresas

**Recursos humanos:** demitir em massa pode não ser a solução nesse momento, pois, quando houver a retomada, será preciso recontratar todos novamente. Além disso, o custo de demissão é, em média, o valor de 4 a 5 meses do salário e, quando queremos preservar caixa, essa pode não ser uma boa saída. O ideal é avaliar maneiras de reduzir a folha de pagamento, sem perder qualidade. Por exemplo com férias coletivas, redução da jornada (já possível graças à MP lançada pelo governo), atuação via home office, entre outras saídas;

# Geralmente são os custos mais altos nas empresas

**Impostos:** esse é um custo muito pesado para várias empresas. Porém, governos estaduais e federais já têm realizado ações em relação a isso. Confira as possibilidades de não pagamento do ICMS nesse período ou de outros impostos. Avalie o que já foi liberado pelo seu governo estadual. Fique de olho, também, nos sites do governo federal com a atualização das medidas tomadas.

# Como gerar caixa na crise?

Não existe uma fórmula única que funcione para todos os negócios. Esse é o momento do gestor ser criativo e pensar em formas de inovar na sua empresa.

O importante é tentar adequar seu produto ou serviço à nova realidade. As pessoas estão isoladas em casa, com medo e evitando compras que não sejam necessárias. Como fazer com que a sua empresa se adapte a essa situação?

# Administração do fluxo de caixa

Fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa, em um período determinado.

Fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

# Administração do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um recurso fundamental para os gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir, ou seja:

É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

# Fatores que afetam o fluxo de caixa

- Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado.
- Compras que não estão em linha com as projeções de vendas.
- Diferenças representativas no giro de contas a pagar e a receber em decorrência dos prazos médios de recebimento e pagamento.
- Capitalização inadequada com a consequente utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando o nível de endividamento.
- Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores.

# Fatores que afetam o fluxo de caixa

- Expansão descontrolada das vendas, implicando um volume maior de compras e custos operacionais.
- Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa.
- Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.
- Giros do estoque lento, significando o carregamento de produtos obsoletos ou de difícil venda, immobilizando recursos da empresa no estoque.
- Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais.

# Administração do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um recurso fundamental para os gestores saberem com precisão qual a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos a seguir, ou seja:

É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.

# Administração do caixa

A administração de caixa tem por objetivo identificar excedentes ou insuficiências de recursos que possam prejudicar a manutenção de um caixa mínimo de forma a equilibrar a liquidez da empresa.

Em sua essência, a administração de caixa busca ser um referencial que possibilite o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, indispensável no processo de tomada de decisão.

# Administração do contas a receber

Acarretam uma série de custos, principalmente financeiros, com relação ao aumento no volume de duplicatas a receber e ao risco de inadimplência.

Quando se tem uma política de crédito adequada, ela fornece os elementos para a concessão de crédito a um cliente, ocasionando aumento de lucro nas vendas e redução dos custos de financiamento, cobrança e das perdas com inadimplência.

# Administração do contas a pagar

O princípio básico da gestão de contas a pagar é não pagar nenhuma conta antes do vencimento.

Existem outras considerações que devem ser levadas em conta, como, por exemplo: possibilidade de melhores condições de prazo com outros fornecedores; compensações entre prazos e descontos; e possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo.

# Fluxo de caixa projetado

Fluxo de caixa projetado é uma estimativa de datas e quantidade de dinheiro que você espera que passe pela sua empresa, estamos falando de todas as receitas e despesas.

O fluxo de caixa projetado funciona como uma linha do tempo que mostra qual o período entre vender e receber, estamos falando da entrada e saída de dinheiro. O fluxo de caixa pode ajudar a prever sobras ou escassez no caixa da empresa, ajuda a entender o impacto dos impostos e planejar de novas compras.

# Vamos ao exercício

Abra os arquivos FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2020 e FLUXO DE CAIXA PROJETADO EXERCÍCIO.

No arquivo FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2020 que é um PDF, você vai encontrar as orientações para preencher corretamente a planilha FLUXO DE CAIXA PROJETADO EXERCÍCIO.