

Série empresarial

GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 6

FINANÇAS E LIQUIDEZ:
Questão de sobrevivência
do negócio

SEBRAE





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus – Costa Azul

CEP: 41760-000 – Salvador/BA.

Telefone: 0800 570 0800 Home: <https://sebraeatende.com.br/>

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente

Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto

Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica:

MR Internet Ltda.

GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL **PÓS PANDEMIA**

O Sebrae desenvolveu uma série de ebooks que tem como objetivo ajudar o empreendedor na gestão da sua empresa frente aos novos desafios pós pandemia causada pelo novo Coronavírus.

A série é formada por 10 cartilhas. São elas:

VOLUME 01: Turnaround: dando a volta por cima

VOLUME 02: Planejamento estratégico: a peça chave para o sucesso empresarial

VOLUME 03: Tecnologia e transformação digital: um caminho sem volta

VOLUME 04: Gestão de pessoas: o sucesso da sua empresa depende delas

VOLUME 05: Novos hábitos de consumo: novas tendências, novos desafios

VOLUME 06: Finanças e liquidez: questão de sobrevivência do negócio

VOLUME 07: Marketing, manutenção e captação de clientes: consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas

VOLUME 08: Cadeia de suprimentos e operações: garanta a satisfação do seu cliente

VOLUME 09: Ferramentas tecnológicas: como melhorar a gestão da sua empresa

VOLUME 10: Empresa resiliente: chave para superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob pressão

Colaborar para que os empreendedores possam ter acesso a conteúdos de qualidade e que contribuam com a gestão e a sustentabilidade dos seus negócios é o nosso desafio.

Esperamos que você faça bom proveito dos nossos conteúdos.

Boa leitura!

www.sebraeatende.com.br **0800 570 0800**





Sumário

.....

Gestão financeira em tempos de crise	07
A importância de se ter um planejamento financeiro	10
Como manter fluxo de caixa favorável na sua empresa?	12
Como negociar dívidas?	13
Como reduzir custos?	14
Como reorganizar as finanças da sua empresa?	16
Como capitalizar a sua empresa?	17
Como separar as contas pessoais das contas empresariais?	19
Como aumentar os cuidados com o estoque?	20
Conclusão	21

Finanças e liquidez são assuntos fundamentais para a sobrevivência e para o sucesso de qualquer negócio. Durante a pandemia do Coronavírus, as finanças de milhares de empresas em todo o país foram severamente afetadas, bem como nos mercados internacionais. Diante disso, o mundo empresarial ligou alguns alertas importantes para cuidar do dinheiro do empreendimento mesmo em momentos nos quais o faturamento está limitado.

Ao longo dos cinco volumes anteriores do **Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós-Pandemia**, os empreendedores tiveram a oportunidade de encontrar dicas e detalhes sobre diversos aspectos que se relacionam diretamente com o consumidor, com a forma de vender e com o relacionamento junto aos colaboradores. Agora, falaremos da relação da sua empresa com o dinheiro.

Assim como nas edições anteriores, esperamos que este material seja proveitoso para o seu negócio!

Desejamos uma ótima leitura!



Gestão financeira em tempos de crise

Gestão financeira é importante sempre. Em tempos de "vacas gordas", uma boa gestão dos recursos financeiros ajuda a sua empresa a faturar mais e aproveitar o cenário positivo para potencializar ganhos e o crescimento empresarial. Em tempos de crise, por sua vez, a gestão financeira é essencial para a redução de prejuízos, a utilização estratégica de recursos que se tornam ainda mais escassos, além da possibilidade de aproveitar oportunidades, mesmo num período no qual toda a concorrência sofre para manter as contas em dia.

Em tempos de pandemia, a palavra de ordem foi "austeridade". As empresas, com pouca demanda de consumo dos clientes, tiveram que começar a "apertar o cinto" em custos operacionais, despesas administrativas e investimentos para expansão do negócio. Os resultados destas políticas austeras foram: a perda de empregos, o endividamento das empresas, o aumento da capacidade ociosa das indústrias e a redução drástica das vendas.

Muitas empresas, em pleno ritmo de expansão, não estavam preparadas para reduzir seus investimentos neste momento. Por isso, quem não incluiu a possibilidade do acontecimento de crises financeiras no planejamento estratégico acabou tendo que tomar medidas pouco programadas.

Como a pandemia chegou ao Brasil com algum atraso desde que a Covid-19 fez suas primeiras vítimas na Ásia e na Europa, muitos empreendimentos tomaram medidas preventivas a tempo. Entretanto, até mesmo estes empreendimentos talvez não imaginassem que esta situação incomum durasse por tanto tempo, praticamente inviabilizando o ano inteiro de 2020.

Algumas das medidas que socorreram as empresas durante este período acabaram vindo do Governo Federal, tais como:

- ◆ O Auxílio Emergencial – benefício financeiro destinado aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados.
- ◆ Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (BEM) – destinado a trabalhadores que formalizaram acordo com os seus empregadores, durante o período da pandemia da COVID-19, para suspensão do contrato de trabalho ou redução proporcional de jornada de trabalho e de salário. Esse benefício manteve empregos de trabalhadores, mesmo durante a crise causada pela doença.
- ◆ Adoção de linhas de crédito com condições especiais em bancos públicos e privados, a fim de socorrer os pequenos negócios.

Tanto a austeridade como os auxílios estatais mostraram ao mercado empresarial que é fundamental acumular um capital de reserva para utilizar em situações de baixa demanda ou crises inesperadas na economia. Essa é uma prática que, infelizmente, ainda é pouco praticada entre os empreendimentos do mercado brasileiro, colocando os negócios em xeque sempre que um imprevisto de força maior venha a acontecer.

Devido a isso, convém no futuro que as empresas convertam parte de seu lucro líquido em capital de reserva, justamente para ser aplicado em momentos nos quais o consumo sofra alterações negativas, especialmente em um cenário futuro no qual os clientes devem ser cada vez mais cautelosos e econômicos em seus hábitos de consumo.

Diante de tanta economia e redução nos gastos, como manter a competitividade, baixar custos operacionais e

continuar oferecendo preços atrativos ao consumidor? Na verdade, como visto em outros volumes do nosso Guia Essencial, preço não será tudo: os consumidores estarão cada vez mais interessados em experiência, higienização, responsabilidade social e sustentabilidade, além do valor final de um produto ou serviço.

Mas, como sabemos que o preço faz a diferença para superar a concorrência, neste e nos próximos itens, você verá que várias medidas podem ajudar seus custos a permanecerem baixos, competitivos e ainda permitir contratações, investimentos e expansão dos negócios.

De antemão, é possível afirmar que a empresa acaba imediatamente com desperdícios de recursos e passa a ter plena consciência de todo centavo que é transacionado para dentro ou para fora do orçamento do empreendimento. Isso se torna facilitado com o apoio de alguns dispositivos tecnológicos, como:

- ◆ CRM: software utilizado para administrar cadastros e relação com os clientes;
- ◆ ERP: controle integrado de dados de diversos setores, como comercial, financeiro, administrativo, RH, marketing e outros;
- ◆ Van Bancária: software utilizado para mediar contas bancárias da empresa em um único ambiente, facilitando relação com instituições financeiras, clientes e fornecedores;
- ◆ Hub de integração: aplicativo que unifica eletronicamente todos os canais de venda da empresa: loja física, e-commerce e sistemas de marketplace.

É importante ressaltar que o seu negócio não precisa, necessariamente, investir em todas estas soluções. Afinal,

cada empreendimento tem suas próprias características e necessidades, podendo dispensar algumas destas tecnologias caso o custo não faça valer o benefício.

Especificamente micro e pequenas empresas podem não ter toda a complexidade necessária para a contratação destes sistemas. Entretanto, seja de maneira automatizada ou manual, a gestão correta de todos os recursos financeiros tem fundamental importância.



A importância de se ter um planejamento financeiro

.....

O planejamento financeiro é um dos aspectos chave para que qualquer empresa possa ter sucesso, contando com um crescimento sustentável. Via de regra, o planejamento financeiro é discutido e elaborado em conjunto com o planejamento estratégico geral do empreendimento. Assim, as projeções do dinheiro são alinhadas às demais missões e expectativas dos outros setores do empreendimento.

Durante o planejamento financeiro, a gestão central da empresa discute, às vezes em conjunto com especialistas de consultoria externa, o potencial de faturamento da empresa, expectativas de crescimento ou de retração financeira da empresa, oportunidades para ampliar a receita, bem como

ameaças causadas por fatores externos, projeções de indicadores econômicos e outros temas.

Diante deste planejamento financeiro, as empresas estabelecem objetivos e diretrizes que são repassadas, não apenas ao setor diretamente responsável pelo dinheiro, mas também para todas as lideranças dos diversos setores da empresa, uma vez que todas estas equipes precisarão fazer uso do orçamento empresarial em suas atividades.

O planejamento financeiro é importante porque ele ajuda a situar a empresa diante de sua própria realidade econômica. Isso permite ao empreendimento estabelecer metas que sejam ao mesmo tempo desafiadoras, porém tangíveis, além de elaborar as estratégias necessárias para que estes resultados possam ser alcançados. Outra contribuição fundamental do planejamento financeiro tem a ver com a consideração a limitações, a análise dos erros cometidos no período anterior e os riscos de cada ação relacionada ao uso do dinheiro.

Além de ser um momento no qual toda a gestão da empresa se reúne para conversar sobre as finanças do empreendimento, o planejamento financeiro é baseado em dados atualizados e precisos, bem como relatórios gerados dentro das diversas áreas da organização, evitando que as decisões estratégicas relacionadas ao dinheiro sejam tomadas com base em intuição, instinto ou impulsos dos sócios/proprietários da empresa.

Por fim, o planejamento financeiro ajuda a estabelecer uma ponte de diálogo constante entre quem administra o orçamento e as demais divisões da empresa, uma vez que estes setores estarão cientes das condições financeiras da empresa, evitando utilizar mais dinheiro do que deveriam. Além de ter mais condições de negociar uma parcela maior de recursos caso novos projetos surjam durante o período planejado.

Como manter um fluxo de caixa favorável na sua empresa?

.....

Um fluxo de caixa favorável permite à empresa realizar todas as suas operações diárias sem problemas urgentes de natureza financeira. Deixar este fluxo de caixa sempre no azul exige eficiência financeira e muito cuidado com as transações de valores.

A ideia aqui é que a sua empresa esteja sempre atenta a prazos e quantidades dos valores a pagar e a receber, buscando sempre manter um superávit nesse caixa de maneira que não seja necessário à empresa consumir suas economias, vender ativos ou recorrer às instituições financeiras.

Para tanto, algumas medidas podem ser muito úteis, tais como:

- ◆ Acompanhar a flutuação do fluxo de caixa nos demonstrativos financeiros;
- ◆ Reduzir despesas administrativas;
- ◆ Evitar o excesso de gastos com folha de pagamento (contrate, demita e avalie sua equipe de maneira estratégica);
- ◆ Inserir metas para fluxo de caixa no planejamento estratégico;
- ◆ Realizar pagamentos sempre em dia para evitar juros, moras e multas.

Como negociar dívidas?

Não há problema algum que um empreendimento tenha dívidas. Na verdade, muitas vezes as dívidas representam a oportunidade de crescimento das empresas a partir de investimentos externos e financiamentos. Entretanto, é fundamental que todo empreendimento tenha plena capacidade de gerir suas dívidas e honrar seus compromissos junto aos credores.

Durante a pandemia do Coronavírus, muitas organizações viram suas dívidas saírem de controle e tornaram-se inadimplentes, ou acabaram tendo que contratar empréstimos ou financiamentos de maneira apressada, ficando reféns dos juros praticados pelos bancos. Em uma situação na qual é impossível evitar o endividamento, é extremamente importante sentar-se com o representante financeiro e negociar a dívida para que o saldo devedor, os juros e as taxas sejam reduzidos ao máximo possível.

Apoiadas por subsídios do Governo, muitas instituições financeiras acabaram por reduzir juros, zerar taxas e estender prazos de pagamento aos clientes. Desta forma, empresas em situação de dificuldade puderam contratar crédito de maneira relativamente barata. Vale lembrar que a taxa básica de juros, a Selic, atingiu o mínimo histórico de 3% em 2020, pressionando o custo do crédito para baixo, como forma de incentivar o crescimento da economia.

A questão é que, após a pandemia e toda a tempestade de recessão causada por ela, a tendência é que a economia passe por um processo de recuperação que aumente o consumo das famílias, mas ao mesmo tempo eleve as taxas de juros e o preço do crédito. Afinal, se a demanda aumenta para a sua empresa, ela também aumenta para os bancos. Por isso,

pode ser mais interessante para uma empresa realizar um financiamento agora do que no fim da pandemia.

Entretanto, cuidado: todo financiamento ou empréstimo precisa de planejamento e detalhamento no uso do dinheiro contratado. Ou seja, é preciso saber de maneira precisa qual a finalidade do dinheiro proveniente do banco: sanar dívidas? Construir fluxo de caixa? Realizar investimentos? Desenvolver novos produtos/serviços ou contratar funcionários?



Como reduzir custos?

.....

Segundo o Relatório Focus do Banco Central do Brasil, divulgado em julho de 2020, a economia brasileira deve encolher cerca de 5,8% em 2020. Em uma economia em retração como essa, todo mundo, das famílias às empresas, precisa reduzir os seus custos. Aqui, convém fazer uma diferenciação entre o conceito de Custo e Despesa:

- ◆ **Custo:** todos os recursos utilizados para que a empresa possa realizar as suas operações. Exemplo: matérias-primas e salários de funcionários fabris.
- ◆ **Despesa:** recursos utilizados para manter a empresa em funcionamento. Exemplo: gastos administrativos,

impostos, empresas terceirizadas das áreas de limpeza, segurança e manutenção predial.

É fundamental reduzir as despesas, bem como os custos. Porém, via de regra, ao reduzir custos, um empreendimento promove uma economia financeira muito mais relevante do que se diminuir as despesas administrativas, uma vez que boa parte dos custos de um empreendimento são variáveis de acordo com o desempenho comercial da empresa.

Uma boa forma de reduzir custos está no início de sua cadeia produtiva: o fornecedor. Construir uma relação consultiva com fornecedores regulares ajuda a sua empresa a fazer compras de estoques e insumos no tempo e na quantidade certa, evitando desperdícios e a escassez de produtos, e possibilitando a negociação de preços e condições especiais de pagamento junto a seus parceiros comerciais.

Além disso, é fundamental reduzir o custo por venda. É possível fazer isso de várias maneiras, como:

- ◆ Preferir canais mais lucrativos de venda, reduzindo ou descontinuando canais de baixo desempenho;
- ◆ Mudar metodologia de vendas para que representantes comerciais sejam mais assertivos;
- ◆ Migrar para o marketing digital, descontinuando publicidades off-line com alto custo e baixo desempenho;
- ◆ Adquirir equipamentos com maior eficiência energética para reduzir consumo de eletricidade/combustível;
- ◆ Terceirizar frotas, atividades e instalações logísticas.

Como reorganizar as finanças da sua empresa?

.....

O mercado pós-pandemia pode exigir de diversas empresas que reorganizem e modifiquem completamente as finanças da empresa. Mas, o que exatamente isto significa? Na verdade, a ideia é de que muitos empreendimentos não passem apenas por ligeiros ajustes em sua forma de gerir o dinheiro, mas sim, de uma completa modificação do modelo de negócio e da forma como o empreendimento transaciona as finanças.

A reorganização pode estar, por exemplo, em uma nova divisão do orçamento. A distribuição de recursos financeiros de um empreendimento diz muito sobre sua estratégia de negócio. Por exemplo, uma empresa que concentra boa parte de seu dinheiro no setor de vendas está muito pautada pelos resultados comerciais, mas pode não estar tão preocupada assim com Produção/Desenvolvimento ou com setores relacionados a suporte e marketing.

Em um mercado no qual muitos dos consumidores estarão mais preocupados do que nunca com a experiência de compra/consumo/satisfação, e não apenas com a posse de um bem, investir mais recursos em inovação e desenvolvimento pode ser uma jogada com grandes retornos.

Da mesma forma, em um mercado com tendências digitais e "low touch", ou seja pouco contato, incentivado pelo distanciamento social, pode ser interessante às empresas destinar maior parcela de seu orçamento às técnicas de marketing digital, redes sociais e fortalecimento de marca, assegurando uma maior parcela de consumidores nos meios on-line que se convertem em vendas e faturamento.

É preciso reorganizar as finanças de sua empresa de maneira estratégica, e isso pode significar modificar

.....

processos que permaneceram os mesmos por décadas. Mas não há por que ter medo: o público será profundamente afetado, mesmo após a pandemia. É fundamental que as empresas sejam dinâmicas e modifiquem também seus modelos de negócio.



Como capitalizar a sua empresa?

.....

Diante de um cenário caótico na economia, as empresas precisam de dinheiro para tocar seus projetos. Afinal, de onde tirar dinheiro? Uma forma de se capitalizar está nas diferentes opções de financiamento, empréstimo e demais produtos de crédito oferecido pelos bancos.

Outra dica é realizar a portabilidade de crédito. Para um determinado banco é muito vantajoso comprar a dívida de outra instituição concorrente. Por isso, diante da pandemia, a sua empresa pode conseguir ótimas condições de refinanciamento da dívida a partir de outra instituição financeira. A portabilidade de crédito é um direito dos empreendedores, e pode ser negociada diretamente com o seu gerente bancário.

Através do refinanciamento, o saldo devedor de sua empresa permanece inalterado a princípio, porém, a nova instituição financeira pode oferecer condições de pagamento bem mais favoráveis ao seu empreendimento.

Conhecer e estudar as linhas de crédito oferecidas pelo Governo Federal, a exemplo do Banco Nacional do Desenvolvimento, BNDES, é importante e podem oferecer boas soluções para sua empresa.

Outra opção interessante para que as empresas consigam empréstimos com condições favoráveis é o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas, Fampe, no qual o Sebrae entra como avalista em operações de empréstimo de bancos aos pequenos e micro empreendimentos.

Os empréstimos são um tipo de capitalização no qual o credor, ou seja, o banco, não está interessado nos resultados de sua empresa. Ele quer apenas receber o valor financiado, acrescido de juros. Entretanto, a sua empresa pode contar com o aporte financeiro de um investidor que se torna acionista, passando a também se tornar proprietário do empreendimento.

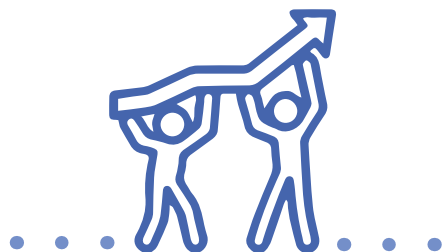
Há diferentes maneiras de realizar esse aporte. Em grandes empreendimentos, pode se realizar um IPO, ou seja, uma oferta pública de ações em bolsas de valores. Por outro lado, mesmo as pequenas empresas também podem disponibilizar parte do seu capital acionário a investidores externos que injetam recursos na operação da empresa.

Com o seu capital acionário, o investidor pode receber dividendos, caso a empresa tenha resultados positivos, ou ele pode, no futuro, revender sua parcela societária a outro investidor, caso a empresa tenha seu valor total aumentado durante o período de aporte.

Como estes investidores injetam recursos com um alto risco, especialmente em tempos de pandemia, possivelmente eles possam querer interferir diretamente nos processos do negócio. Por isso, contar com aporte de um investidor "anjo" é uma decisão que exige cautela.

Esse modelo de negócio baseado em investidores de alto risco é muito aplicável a startups e empresas cujo modelo

de negócio seja baseado em inovação. Por isso, se a sua empresa está nestes ramos, há vários precedentes, casos de sucesso e fracasso para estudar antes de fechar um aporte financeiro.



Como separar as contas pessoais das contas empresariais?

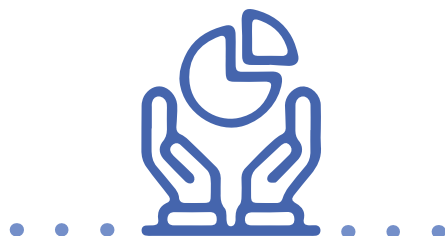
.....

Um aspecto que é relativamente simples, mas ainda muito negligenciado por diversos empresários com negócios de diferentes portes, é a importantíssima separação entre finanças pessoais e finanças empresariais. Todo empreendedor deveria ter contas bancárias separadas entre o seu CPF e seu CNPJ.

Os principais motivos para que isso aconteça está relacionado ao risco de misturar estes recursos financeiros e, assim, causar problemas no caixa da empresa devido a eventuais desorganizações financeiras. Além disso, unir o seu patrimônio e o da sua empresa pode ser um risco à medida que, caso a empresa passe por um processo de recuperação judicial ou falência, o empreendedor perca seus bens pessoais.

Além disso, a separação entre contas pessoais e contas empresariais facilita ao empreendimento a realização dos demonstrativos contábeis e fiscais que são fundamentais para uma empresa operar em pleno acordo com o Fisco.

Todos os motivos que mencionamos até agora se tornam ainda mais importantes se o seu empreendimento for construído em sociedade com outra pessoa. A mistura de contas pessoais individuais dos sócios e finanças empresariais que, em tese, pertencem a ambos, pode gerar efeitos catastróficos para os negócios e para a relação entre os donos do empreendimento.



Como aumentar os cuidados com o estoque?

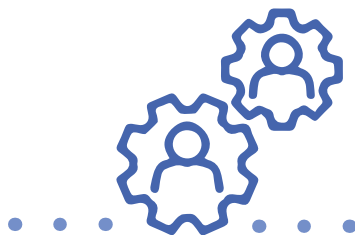
.....

Os cuidados com o estoque são fundamentais para que uma empresa reduza custos. Com um estoque bem gerenciado, o empreendimento não corre o risco de ficar sem produtos para vender aos clientes, ao mesmo tempo em que evita a expiração dos produtos parados nas prateleiras.

Diante disso, uma solução possível pode ser a tecnologia. Diversos sistemas ERP incluem módulos específicos para a gestão de estoque. O cuidado aqui é preferir um software no qual as baixas e a inserção do estoque sejam automatizados, pois as alterações manuais destes dados aumentam o risco de erros humanos.

Além disso, o cuidado com o estoque também envolve a precificação dos produtos, como a queima de estoques

próximos à data de vencimento, o aumento dos preços em mercadorias com alta rotatividade e o constante monitoramento de promoções realizadas esporadicamente pelos fornecedores.



Conclusão

Neste ebook, esperamos ter contribuído com assuntos relevantes relacionados ao cuidado com as finanças da sua empresa, item tão importante para a sobrevivência de um negócio em tempos de pandemia e do "novo normal". Na verdade, a boa gestão empresarial envolve a integração de todos os setores de um empreendimento, incluindo, de maneira essencial, o financeiro.

Esperamos que tenham gostado deste ebook e, também, recomendamos a leitura dos conteúdos anteriores deste Guia Sebrae.

Esperamos você na próxima leitura!

Referências

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/07/27/mercado-diminui-projecao-para-tombo-do-pib-do-brasil-em-2020.ghtml>





www.sebraeatende.com.br 0800 570 0800

