

AÇÕES DE CONTENÇÃO DE CRISE

A importância da reorganização do fluxo de caixa para conter seu negócio

Crise! Essa é a palavra que ecoa na empresa quando algum problema saí do controle, e, vamos combinar que, nos últimos anos, não faltaram problemas: seja pela pandemia, seja pelo *lockdown*, seja por aumento de endividamento, seja por redução de vendas ou perda de ticket de venda. Todos os motivos destroem a empresa; é ter um descompasso de fluxo de caixa, e, por consequência, dificuldade de honrar os compromissos. Ações imediatas são necessárias para estancar o problema e reprogramar a empresa para voltar a produzir.

Parece fácil ao falar? Sim, mas, no dia a dia, um dos maiores desafios que o empresário enfrenta é lidar com a saúde financeira de sua empresa, pois credores não esperam, funcionários querem receber e o Estado fiscaliza querendo seu imposto. Administrar essa equação em um cenário tão adverso como o brasileiro requer uma flexibilidade ímpar que exige, além de maturidade, fé e muita resiliência.

Certa vez, em uma de minhas consultorias, fomos contratados para apoiar na reorganização de finanças de determinada empresa de varejo que opera, entre seus diversos segmentos, o do agronegócio. Ela estava com alto endividamento com credores, além de produtos represados em estoque - em uma proporção suficiente para suprir vendas para quase quatro meses. Como consequência da estocagem, a empresa optou por antecipação de recebíveis e movimentação de pagamento de risco sacado, logo, o aumento de risco se tornou inevitável e atrasos de salários, de seus mais de 160 colaboradores, se mostraram um prato cheio para insatisfação e também gerou um burburinho dentro da empresa; ambos se tornaram um hábito.

Ao começarmos o desenvolvimento do trabalho, o diretor me comentou que estava tão abatido e preocupado



MAX SCHAEFER
Diretor-fundador da **Smart Boss**,
Gestão Estratégica para Negócios*

que não conseguia nem olhar o fluxo de caixa da empresa já fazia alguns meses. Muito bem! Essa será nossa primeira missão – analisar o fluxo de caixa –, respondi imediatamente! E colocamos nossa equipe para apoiar na confiabilidade das informações financeiras imediatamente.

Tenho uma frase com a qual sou bastante conhecido, e ela se aplica bem nesse caso: “Bom dia, boa tarde e boa noite: fluxo de caixa!”. É assim que administramos uma empresa. Por mais difícil que pareça a situação, negar a existência de problemas só agrava e aprofunda a razão real de sua existência, assim como achar que os problemas se resolverão sozinhos, pode ser um erro que desenvolverá mais instrumentos para aprofundar a crise.

CRISE!

Algumas razões levam a uma crise empresarial, são elas:

1. **Financeiras:** Desde o faturamento até a distribuição de resultados e os pagamentos a fornecedores passam pelo fluxo de caixa, podendo ser objeto de origem de crise de inadimplência; aumento de custo; baixa margem de negócio e investimentos; valores altos de distribuições aos acionistas; doações acima do necessário; excesso de empréstimos e despesas do passado - como processos trabalhistas e execuções fiscais.
2. **Equipamentos:** A quebra de equipamentos por falta de manutenção pode ser a origem de uma crise dentro da sua empresa, pois a técnica de desmontar uma máquina ou linha de produção para o funcionamento de outra pode, até certo tempo, funcionar, contudo, é uma solução de alto risco e pode impactar diretamente na sua disponibilidade de estoque e, em consequência, em suas vendas.
3. **Economia do país:** O Brasil é uma das maiores economias do mundo, e talvez um dos poucos países a ter a quantidade de insumos naturais e corporativos juntos. Isso nos leva a uma grande oportunidade, porém, somos uma democracia jovem e muito sucessível a mudanças de governo antagônicas, além de termos uma complexidade tributária que pode, sim, gerar uma crise em negócio próspero.
4. **Burburinhos em excesso:** Como relatado no exemplo acima, desabafar sobre a situação financeira e crise - mostrando medo - gera insegurança na equipe e no mercado. Logo um simples boato pode levar a suspensão de créditos para insumos, mudança de política de preços e inadimplência, instaurando, assim, uma crise mais rapidamente do que se imagina.
5. **Desastres naturais:** Não temos domínio sobre o que pode acontecer em termos de movimentação ambiental, como alagamentos, rompimento de barragens, fogo e outros itens. Já vi casos em que negócios foram duramente impactados por uma economia em contratação de seguro de incêndio, por exemplo.
6. **Pandemias:** Até a chegada do Coronavírus, este era um item de baixa probabilidade, porém, com o crescimento da população, é inevitável considerarmos essa variável nos negócios.
7. **Enxergar somente vendas:** Vejo, com relativa frequência, empresários analisando seu negócio pelo faturamento e, sem dúvida nenhuma, é muito bom ter uma empresa grande e robusta em mercados, porém, a crise chega silenciosamente em uma companhia que está crescendo, pois, a equação de mix de produtos ou serviços desalinhada pressionam o capital de giro; logo, posso ter uma empresa grande em volume e grande em dívida também - e como resultado dessa equação, tenho um resultado menor. Existem mercados, como o do agronegócio, em que se compra o grão à vista e se vende a indústria processadora a prazo. Essa equação faz com que tenhamos uma relação de prazo de pagamento e prazo de recebimento negativa, forçando o empresário a possuir um capital alto para suprir a deficiência do giro operacional.
8. **Imagem:** Dizem que uma imagem vale mais do que mil palavras! Conduzir adequadamente a imagem da organização contribui com a forma de posicionamento no mercado e, em épocas de tanta exposição, deve-se temer todo cuidado com postagens de cunho pessoal, pois elas podem levar a sua empresa a ter uma imagem negativa e, em consequência, resultados ruins e crise instalada.
9. **Acionista rico empresa pobre:** Saber separar adequadamente os recursos pessoais dos das empresas é situação determinante para gerir o sucesso empresarial. Obviamente, frases como: "Eu mereço este carro, esta viagem e este apartamento" ou "esta bolsa, óculos e roupas", podem trazer consequências para empresa caso ela não tenha a geração de caixa suficiente para arcar com o nível de vida desejado pelos seus acionistas. Ter claramente mapeado o quanto sua empresa gera de caixa operacional e, a partir dele, determinar suas retiradas de resultado, ajuda a evitar crises de acionista rico e empresa pobre.
10. **Erro de análise de resultados:** Talvez o mais comum e recorrente no mercado empresarial. Em nossas consultorias, temos sempre uma premissa: Fluxo de caixa = DRE = Balanço Patrimonial. A contabilidade é uma ciência exata e engana-se que Demonstrativo de Resultado Gerencial é diferente de Demonstrativo de Resultado Contábil. Obviamente, a forma de analisar pode variar, mas a conciliação de ambos os mecanismos deve ser igualitária. pois a despesa existe contabilmente e gerencialmente e seu reflexo é em fluxo de caixa. Logo, desconsiderar determinadas despesas pode gerar uma crise por decisões erradas com base em números comprometidos.
11. **Acidentes:** No decorrer de sua história, todo mercado tem seus riscos, desde a morte de decisores estrategistas - como o falecimento precoce do Comandante Rolim da TAM -, até situações ambientais - como no caso de Brumadinho. Esses fatores interferem em

toda a empresa, podendo trazer uma crise iminente que requer destreza e muita habilidade na condução após o incidente.

12. Roubos de propriedade intelectual e física: A capacidade de criação é um desafio constante para empresas em liderança de mercado, assim como o método de cópia de metodologia intelectual: fontes de sistema, em caso de tecnologia; carteira de clientes, em caso de serviços e varejo; assim como o aprendizado de determinados funcionários aplicados a um custo mais baixo em clientes; todos podem gerar uma crise na empresa, pois, dependendo do impacto e relevância do tema, a receita muda de mãos e o tempo de reposição e readequação passa por uma necessidade de capital e estratégias assertivas de reposicionamento.

13. Mudança de aspectos regulatórios: Mudanças de regras de impostos federais, estaduais e municipais, assim como benefícios fiscais, interferem em todo o negócio, podendo gerar uma crise imediata e com efeito maléfico para empresa. Esta é uma das mais difíceis de administrar, pois determinado benefício fiscal pode tirar a empresa da concorrência de mercado e colocar o produto em zona de prejuízo.

14. Excesso de investimentos: Sim, existem alguns empresários que são viciados em investimentos. Não conseguem parar de construir, principalmente, quando temos facilidades de linhas de crédito subsidiadas para esse fim. Nesses casos, para afastar a crise, é necessário avaliar corretamente qual retorno teremos em margem e crescimento projetado antes de realizar a captação, pois não adianta uma sede própria gerando endividamento recorrente na operação.

Todas essas razões interferem na crise de seu negócio, daí a importância de se ter um fluxo de caixa confiável e fidedigno, que consiga, de maneira rápida e funcional, enxergar os *gaps* e agir na solução do gargalo apresentado.

APLICANDO O FLUXO DE CAIXA DIRETO

Habitualmente usamos dois tipos de fluxo de caixa nas empresas, o Direto e o Indireto. Neste artigo vamos abordar o Fluxo de Caixa Direto, que é amplamente utilizado no mercado e traz uma confiabilidade nas informações, pois ele deve ser 'exatamente' igual ao saldo final de caixa, tendo seus lançamentos de débito e crédito demonstrados no seu corpo de montagem.

O Fluxo de Caixa Direto pode ter uma adaptação por tipo de desembolsos e/ou conta contábil, garantindo uma classificação correta e comparativa entre as contas da

empresa. Essa prática ajuda muito na análise do desempenho do negócio.

Em nossas consultorias, nós desenvolvemos um Fluxo de Caixa Direto com metodologia própria da Smart Boss, partindo da seguinte estrutura financeira:

0 - Saldo Inicial

= Extrato Bancário

1 - Fluxo Operacional

(+) Recebimentos Operacionais

(-) Pagamentos Operacionais

(=) Fluxo de Caixa Líquido da Operação

2 - Fluxo de Investimentos

(+) Recebimento de Investimentos

(-) Pagamento de Investimentos

(=) Fluxo de Caixa Líquido de Investimentos

3 - Fluxo de Acionistas

(+) Aportes de Acionistas

(-) Retiradas de Acionistas

(=) Fluxo de Caixa Líquido de Acionistas

4 - Fluxo de Operações Financeiras

(+) Entradas de Operações Financeiras

(-) Saídas de Operações Financeiras

(=) Fluxo de Caixa Líquido de Operações Financeiras

5 - Fluxo Não Operacional

(+) Entrada de Recursos Não Operacionais

(-) Saída de Recursos Não Operacionais

6 - Saldo Final

= Extrato Bancário

CONCLUSÃO

Por fim, saber analisar corretamente seu fluxo de caixa, separando as contas operacionais das outras atividades, sejam investimentos, acionistas, financiamento e não operacionais, traz lucidez de gestão financeira e permite que você tenha condições de verificar onde está centralizado seu problema, assim como saber a destinação de seu resultado operacional no limite de seu valor, evitando passos além do possível e, em consequência, minimizando riscos de não honrar os seus compromissos.

*Max Schaefer é Diretor-fundador da Smart Boss, Gestão Estratégica para Negócios. Este artigo foi originalmente publicado no [Portal Administradores.com](http://PortalAdministradores.com). 📌