



FORMAS DE AUMENTAR O **CAIXA**

PLANO DE CRISE

PARA O ENFRENTAMENTO DO COVID-19

CADERNO 2

MAIO - 2020

M GESTÃO TRIBUTÁRIA
& PERFORMANCE

DAMIS
Consultoria

E/C eticca
COMPLIANCE

GONÇALVES
& GUERRA
ADVOCADOS ASSOCIADOS

ExcelCorp
Consulting for Growth

DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE EMPRESARIAL

SUMÁRIO

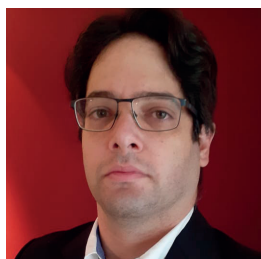
3	ENTENDIMENTO DO CENÁRIO
4	FOCO NO CAIXA
6	FORMAS DE AUMENTAR O CAIXA
15	PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DO CAIXA
17	CONCLUSÃO
18	CONSULTORES



ENTENDIMENTO DO CENÁRIO



M7 GESTÃO TRIBUTÁRIA
& PERFORMANCE



DAMI
Consultoria

A questão central dos últimos meses é o caixa das empresas diante da grande incerteza. O momento é crítico e extremamente delicado com a interrupção total ou parcial de atividades.

Governos do mundo estão discutindo formas de recuperar a economia de forma rápida.

Um exemplo disso é a frase de conclusão do Banco Central do Brasil no seu relatório de perspectivas econômicas realizado no final de março* ; **“O BC continuará monitorando o SFN e a atividade econômica, para antever e tratar com serenidade situações adversas. Não hesitaremos em usar todo o arsenal disponível para assegurar a estabilidade financeira e o bom funcionamento dos mercados, e assim apoiar o funcionamento da economia brasileira”.**

Novas modalidades de crédito serão criadas e haverá maiores valores disponíveis para crédito.

Marcos Massayuki Katakura

Michel Spiero

Maio de 2020

* https://www.bcb.gov.br/conteudo/homeptbr/TextosApresentacoes/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_RCN_Coletiva%2023.3.2020.pdf



FOCO NO CAIXA

A cadeia de suprimentos não vai se estabilizar imediatamente e isso gera mais **volatilidade nos recebimentos e pagamentos**. As empresas irão passar a avaliar projetos pela lucratividade, mas também terão uma atenção grande ao caixa real.

Para que os problemas financeiros não causem outros maiores, **é necessário aumentar o caixa**.



Uma observação importante,
**LUCRO NÃO SIGNIFICA
NECESSARIAMENTE CAIXA.**

Um instrumento importante para avaliar os resultados financeiros é DRE (Demonstrativo de Resultados). Também avaliamos projetos pela taxa de retorno.

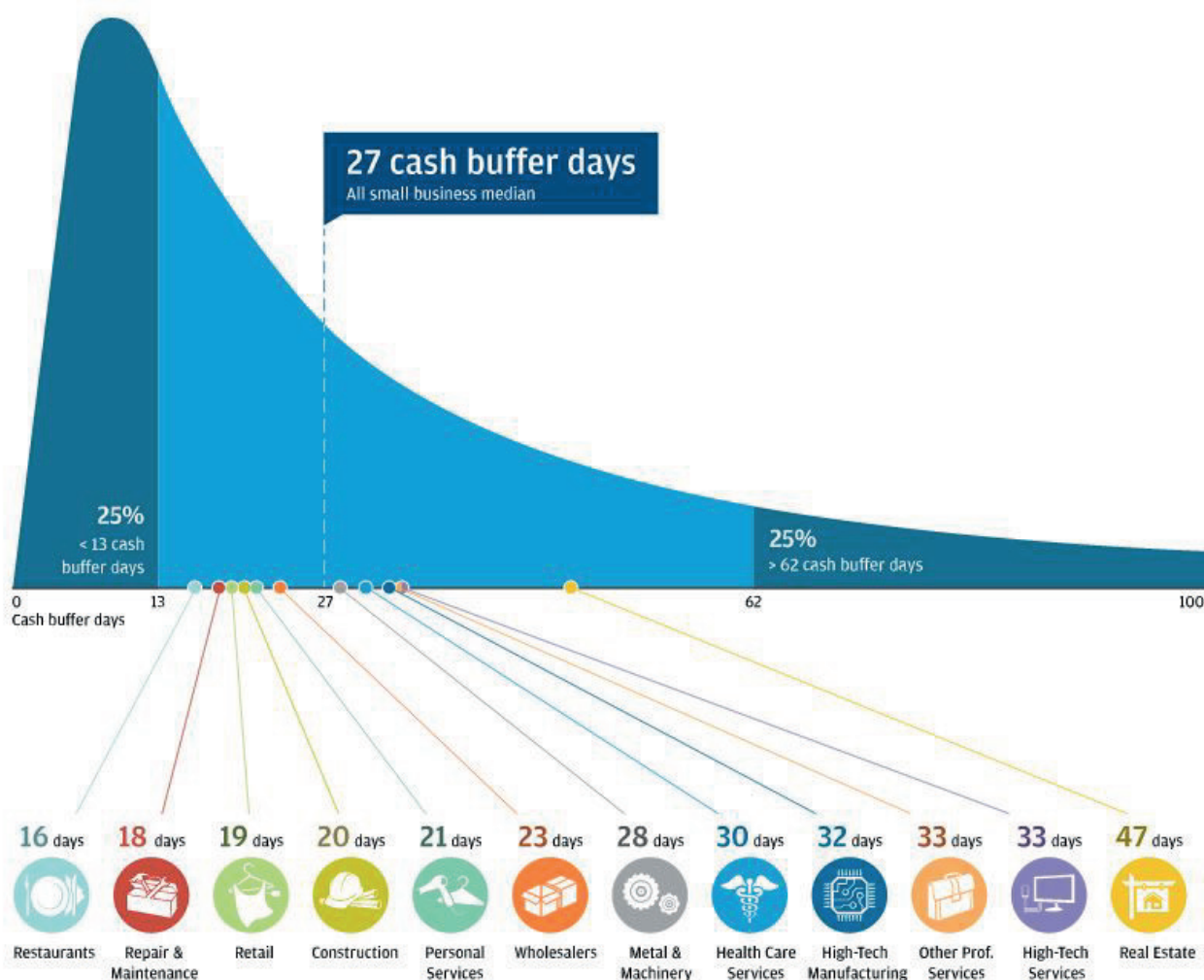
Essas análises são indispensáveis, porém pouco precisas para entender o real Fluxo de Caixa no tempo. Os recebimento e pagamentos são apurados no regime de competência, ou seja, no momento que ocorreram e não na saída ou entrada de caixa. Um exemplo é quando o cliente faz uma compra de R\$100 em 4 vezes. No regime de competência, o valor de R\$100,00 é apurado no mês que ocorreu a transação e não nos meses em que ocorreu o recebimento financeiro. Muitas empresas lucrativas têm falta de caixa! Principalmente quando estão investindo para crescer. Veja o estudo abaixo realizado pelo JP Morgan Chase* que conclui que na média, 50% dos negócios têm apenas 27 dias de reservas de caixa.

* <https://www.migalhas.com.br/depeso/322943/crise-global-da-covid-19-alternativas-e-solucoes-ao-empresario-diante-da-crise-economico-financeira-renegociacoes-privadas-recuperacao-e-extrajudicial-e-recuperacao-judicial-do-plano-especial-ao-micro-e-pequeno-empresario>



FOCO NO CAIXA

Dias de reserva de caixa é o numero de dias que uma empresa consegue pagar suas despesas sem ter nenhum recebimento. Essa estimativa é calculada pela média diária de dinheiro no banco dividido pela média diária de pagamentos.



<https://institute.jpmorganchase.com/institute/research/small-business/report-cash-flows-balances-and-buffer-days.htm>



Ficou com alguma dúvida?
Você pode enviar ela para: CONTATO@M7GESTAOTRIBUTARIA.COM

DESENVOLVIMENTO E
PERFORMANCE EMPRESARIAL

FORMAS DE AUMENTAR O CAIXA

Na busca por capital, o empresário irá se reunir com diversas instituições diferentes e é necessário entender quais documentos e apresentação direcionar para cada uma. O material bem elaborado é a primeira etapa do processo de decisão.

1	FUNDING	SAIBA 
2	CRÉDITO TRADICIONAL	SAIBA 
3	VENDA DE RECEBÍVEIS	SAIBA 
4	DIMINUIÇÃO DO CICLO FINANCEIRO	SAIBA 
5	INSTRUMENTOS FINANCEIROS PARA DIMINUIÇÃO DE RISCO	SAIBA 
6	AUMENTO DE RENTABILIDADE	SAIBA 
7	VENDA DE ATIVOS	SAIBA 



1

FUNDING

Captação de capital de investimento para financiar sua empresa. Ele pode vir de algumas formas:

A. INVESTIDOR ANJO OU SEED CAPITAL

Para empresas pequenas que estão começando. Geralmente, é um aporte de capital realizado por uma pessoa física.

B. VENTURE CAPITAL

Investimento de risco geralmente realizados em empresas de pequeno e médio porte que já tem um faturamento expressivo. Os fundos de venture capital lucram quando o capital é devolvido para eles com juros.

C. PRIVATE EQUITY

Fundos de investimento que aportam capital e se tornam sócios de parte da empresa. Eles lucram quando a empresa se valoriza e o fundo vende sua participação.

D. OUTRAS MODALIDADES

Para empresas que ainda não iniciaram ou estão no início, existe o crowdfunding e bootstrapping.

Para se conseguir funding, um dos requisitos básicos é um pitch, que é uma breve apresentação de todos os pontos chaves da empresa, produtos, mercado e expectativas futuras.



2

CRÉDITO TRADICIONAL

Os bancos tradicionais não são as únicas fontes. Uma empresa pode recorrer a Fidics, Factorings, Bancos, BNDES e outros. Dependendo da atividade da empresa é possível conseguir linhas de fomentos em bancos regionais como, por exemplo, o BRDE.

Ao solicitar um empréstimo, entenda que um fator que influencia muito a taxa de juros é a garantia. Quanto melhor a garantia oferecida, menor a taxa de juros.

Abaixo, destacamos algumas modalidades que devem ser analisadas neste momento.

A. ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS

Recebimento antecipado de vendas a prazo tendo como garantia alguma duplicata, recebimento de cartão de crédito e etc.

B. ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS PARA O FORNECEDOR

Possibilidade do fornecedor receber antecipadamente vendas a prazo impedindo que a operação dele "trave" e haja quebra na cadeia de suprimentos.



3

VENDA DE RECEBÍVEIS

Esta modalidade ainda não é muito conhecida ou utilizada no Brasil mas ele existe e é possível.

A diferença da venda de recebíveis da antecipação é que se houver inadimplência a responsabilidade dela é do comprador. Ou seja, se sua empresa vender seus recebíveis, toda administração de atraso e de inadimplência é de responsabilidade da instituição compradora. Aquilo que sua empresa recebeu na transação será o valor final mesmo que o comprador tenha 100% de inadimplência.



4

DIMINUIÇÃO DO CICLO FINANCEIRO

O ciclo financeiro de uma empresa é a diferença entre o Prazo Médio de Recebimento

de vendas com o Prazo Médio de pagamento aos fornecedores. Por exemplo, uma empresa que revende garrafas na média

- **COMPRA SEUS LOTES EM D**
- **PAGA SEUS FORNECEDORES EM D+30**
- **PRECISA DE D+40 PARA VENDER ESSES LOTES**
- **RECEBE DE SEUS CLIENTES EM D+60**

Nesse caso, o ciclo financeiro seria $(D+60) - (D+30)$ que é de 30 dias. Este é um cálculo importante para o caixa pois, significa que são necessários 30 dias de caixa. Supondo que essa empresa tenha uma saída média de R\$100,00 por dia, sua necessidade será de R\$3.000 ($30 \times R\100). Ora, se for possível reduzir isto para 20 dias, o resultado será de R\$2.000. Uma redução significativa de 33,3%. Alguns segmentos como grandes supermercados conseguem receber de seus clientes antes de pagar para seus fornecedores.

Para que isso ocorra, é importante rever as práticas comerciais (ciclos dos prazos de pagamentos) e renegociar todos seus prazos com os fornecedores. Esse trabalho é essencial e precisa ser monitorado constantemente pois, durante o processo, existe a possibilidade de perder clientes e fornecedores.



5

INSTRUMENTOS FINANCEIROS PARA DIMINUIÇÃO DE RISCO

No médio prazo a volatilidade de moedas estrangeiras será constante. Para empresas que trabalham com importação e exportação, essa variação pode trazer prejuízos. Por isso é recomendado fazer hedges cambiais, que são instrumentos financeiros para se proteger de mudanças de taxa.

Por exemplo, no primeiro dia do mês sua empresa fez um pedido de USD 100,00 de matéria prima. Nesta data, a taxa de conversão era 5,20, ou seja, o custo R\$520,00. No último dia do mês, seu pedido foi entregue e é necessário um pagamento, mas a taxa agora é 5,30. O custo foi para R\$530,00 aumentado R\$10,00.

Existem instrumentos financeiro que garantem a manutenção da taxa. Neste caso, seria o mesmo que comprar dólar futuro. Ou seja, o empresário pode ir a uma instituição financeira e compra dólar a 5,21 para o último dia do mês. Isso quer dizer que se o dólar estiver a 5,30 na data, custo será R\$521 e o banco será responsável por pagar esses R\$9,00 de prejuízo.



6

AUMENTO DE RENTABILIDADE

Em momento de crise ou não, é necessário aumentar a rentabilidade da empresa. O motivo deste tópico estar destacado em um e-book de superação de crise é a grande mudança no mercado que não será apenas no fim do distanciamento social mas, ocorrerá de forma constante até ser atingido um equilíbrio.

Na prática, isso significa que:

- **PREÇOS DE FORNECEDORES IRÃO MUDAR**
- **PREÇOS DE CONCORRENTES IRÃO MUDAR**
- **CLIENTES VÃO FECHAR AS PORTAS**
- **FORNECEDORES VÃO FECHAR AS PORTAS**
- **NOVOS CONCORRENTES IRÃO SURGIR**
- **NOVOS CLIENTES IRÃO SURGIR**

É preciso estar “de olhos” abertos. Os custos da sua empresa irão mudar (alguns para baixo e outros para cima). Revise constantemente seu DRE para tomar decisões. Ressaltamos três ações essenciais:

A. **AMPLIE SEU COMITÊ DE CRÉDITO**

Fique sempre de olho na inadimplência. Revise os limites de cada cliente e busque mais frequentemente informações da saúde financeira dele em bureaux de crédito. Não é possível prever quem terá alguma dificuldade financeira. Controle com muito rigor sua taxa de atraso e as ações de cobrança.



6

AUMENTO DE RENTABILIDADE

B. ABRA NOVOS FORNECEDORES E MUDE A POLÍTICA DE PAGAMENTO

Não adiante muito capital antes da entrega do produto. Não é possível saber se ele irá honrar o pedido. Mapeie aqueles produtos essenciais aos quais existem poucos fornecedores e foque na homologação. Os preços do mercado irão mudar e nisso é possível conseguir negociações mais vantajosas.

C. REVISE OS PREÇOS PRATICADOS

O consumo como um todo terá uma variação grande. Esse tópico, tem como objetivo conscientizar o empresariado que as oportunidade não existe apenas na diminuição de preços para um ganho no aumento do volume. Com certeza, haverá oportunidade de aumento de preços.



7

VENDA DE ATIVOS

Otimize a operação. Identifique todos os ativos ociosos da empresa. Neste momento é importante ter liquidez. Se necessário crie uma equipe de vendas para esses ativos. Utilize seu networking ou marketplaces online.



PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DO CAIXA

Todas as ações precisam ser avaliadas por profissional especialista em finanças ou proprietário do negócio, mas antes é preciso planejar para estabelecer uma estratégia. Quanto caixa a empresa quer ter? Não inicie nenhuma ação sem ter esta pergunta respondida.

MAS COMO SABER QUANTO CAIXA É NECESSÁRIO?

Faça o seguinte:

1. **ANALISE A SUA SAÍDA MÉDIA DE CAIXA POR DIA NOS ÚLTIMOS MESES.**
2. **FAÇA UMA PROJEÇÃO DE SAÍDA MÉDIA NESTE NOVO CENÁRIO. MUITO IMPORTANTE SAIR COM 3 CENÁRIOS; PESSIMISTA, CONSERVADOR E OTIMISTA.**
3. **ESTABELEÇA QUANTOS DIAS ÚTEIS SUA EMPRESA PRECISA TER DE RESERVAS.**

Cada empresa possui uma necessidade de caixa diferente pois, estão inseridas em segmentos de mercados diferentes com variações e fatores diversos. Por isso, não é possível estabelecer um valor padrão como 30 dias úteis de reserva de caixa. Para fazer isto, cada gestor precisa entender seu planejamento anterior à crise e colocar um fator de aumento. Leve em consideração que muitas atividades ficaram paradas por 1 mês durante a quarentena então é recomendável ter no mínimo 22 dias úteis.



PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DO CAIXA

4. MULTIPLIQUE O NÚMERO DE DIAS ÚTEIS PELA SAÍDA MÉDIA DE CAIXA (NOS TRÊS CENÁRIOS DO 2 DESCRITO ACIMA).
5. AVALIE AS AÇÕES PARA MELHORIA DE RENTABILIDADE E RECALCULE SUA SAÍDA MÉDIA. REPITA OS PASSOS 2 AO 4 COM A NOVA PROJEÇÃO DE SAÍDA.

Após esses passos, teremos 2 patamares. O primeiro é o cenário pessimista sem nenhum ajuste da rentabilidade da empresa. O segundo é o otimista que contém o melhor cenário considerando os ajustes necessários.

Agora é o momento de tomar uma decisão. A necessidade de capital precisa se encaixar entre esses dois patamares. Este será o objetivo e a estratégia será construída para atingir a meta.

Reúna sua equipe e faça um brainstorming de todas as ações possíveis. Crie equipes de trabalho e priorize as ações conforme a urgência, importância, tempo médio para resultado e resultado esperado. Acompanhe regularmente o resultado dessas ações.



MICHEL SPIERO



DAMI
Consultoria



CONCLUSÃO

Neste momento de crise, criamos um **PLANO DE CRISE E MENTORIA TOTALMENTE GRATUITO! SEM CUSTOS!** pois compreendemos que deveremos tentar fazer o máximo possível a contenção de novos gastos. Trata-se de uma iniciativa exclusiva onde profissionais com seus expertises, buscam se unir e contribuir da melhor forma possível.

O material dá o enfoque CAIXA e faz parte do conjunto de ações do PLANO DE CRISE COVID-19.

Você poderá ter todo material em mãos de forma GRATUITA, bastando solicitar através do e-mail: contato@m7gestaotributaria.com.

Essa é a nossa forma de contribuir para a sociedade.

Nas próximas semanas, disponibilizaremos material na área jurídica e abordaremos outras questões como:

- INSTRUMENTOS JURÍDICOS E RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS
- REVISÃO DE CONTRATOS DE FORNECEDORES
- BLINDAGEM JURÍDICA
- MULTAS COMO TRATÁ-LAS E COMO EVITÁ-LAS
- MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

COVID-19 - TUDO ISSO VAI PASSAR!



CONSULTORES

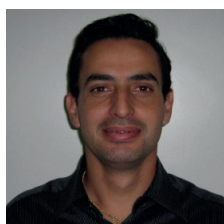


MARCOS MASSAYUKI KATAKURA

Fiscal/Tributário e Compliance
Curitiba/São Paulo
(41) 35287770 - 998766768



Administrador de Empresas, consultor fiscal/tributário e perito financeiro habilitado pelo CRA/PR. Formação em Contabilidade. Especialista em programas de Compliance. Pós-Graduado em Lean Six-Sigma - PUC Paraná e MBA em Finanças - IBMEC. Atuou como gestor na área fiscal/tributária em multinacionais e auditoria.



ROGÉRIO SPADARO MARTINS

Fiscal/Tributário
São Paulo
(41) 35287770 - (011) 97620-9314



Administrador de Empresas, Especializado em Direito Tributário, Pós-graduado MBA em Gestão Tributária, 25 anos de experiência profissional em diversas multinacionais de grande porte, atuando nas áreas de controladoria, contábil e fiscal/planejamento tributário e otimização e adequação de processos.



CÁSSIO E. FUGIMOTO
Cálculos Financeiros e Econômicos
Curitiba
(41) 35287770 - (041) 996721542



Perito Financeiro habilitado pelo CRA/PR, formado em Gestão Financeira pela FAE – Centro Universitário. MBA em Controladoria e Finanças e MBA em Perícia Contábil. Diretor de Desenvolvimento da APEPAR (Associação dos Peritos do Paraná). Diretor Financeiro da ADETEC/PR (Associação dos Administradores). Membro da Câmara de Perícias do SESC/PR. Membro-Consultor da Comissão de Direito Bancário da OAB/PR. Autor do livro “Tabela Price e a Discussão no Judiciário”. Palestrante e instrutor de diversos cursos de Perícia em módulos presenciais e à distância. No Judiciário é nomeado como Perito e Administrador judicial em varas cíveis de Curitiba e cidades adjacentes, além de atuar como assistente técnico para diversos escritórios de advocacia do Brasil.



CONSULTORES



RODRIGO PASSOS

Cálculos e Reequilíbrio Financeiro - Valuation (Avaliação de Empresas)
Curitiba
(41) 3528-7770 - 99672-9464

Perito judicial com formação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Paraná, Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especialista em Processo Civil. MBA em Perícia Contábil. Expert em cálculos financeiros, estudos econômicos e valuation. Conselheiro fiscal - APEPAR.



MICHEL SPIERO

Estratégia e Financeiro
São Paulo
(011) 99210-2197

Mais de 20 anos no mercado financeiro e de consultoria. Ampla experiência e diversas áreas como Crédito, Cobrança, Prevenção à Fraude, Modelagem Financeira e Estruturação de Canais de Vendas e Business Intelligence.

Atuou também em segmentos variados como Financeiro, Logística, Advocacia, Tecnologia e Industrial.



MAURÍCIO NAKAMURA

Operações Supply Chain – Estratégia – Compras – LEAN SIX-SIGMA
São Paulo
(011) 98432-9642

Ex-diretor de Operações e Ex-Diretor de Compras e Supply Chain, com 25 anos de gestão de empresas e pessoas, atual partner e fundador da ExcelCorp Consulting for Growth, atua auxiliando os clientes em gestão e administração de suas empresas, em redesenho e melhoria de processos com Lean Business e Agile (Scrum), em desenho e planejamento de negócios, em busca de investidores para Start-ups.



CONSULTORES



EDUARDO SOUSA AMARAL

Compliance e Tecnologia

Curitiba

(41) 3387-6164 – 98871-5457

Sócio Diretor da Eticca Compliance, Bacharel em Ciência da Computação, consultor em Compliance, Tecnologia e Segurança da Informação. Vasta experiência em Gestão Empresarial.



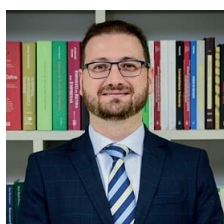
FELIPE BEZERRA DA SILVA

Compliance e Advocacia

Curitiba

(41) 3387-6164 – 99983-0933

Sócio Diretor da Eticca Compliance, advogado, membro e especialista pela Society of Corporate Compliance and Ethics - SCCE. Diretor do Instituto Paranaense de Compliance - IPACOM.



EDUARDO GONÇALVES

Advogado empresarial, negociação/mediação e contencioso tributário

São Paulo

(011) 98083-2794

Advogado atuante no Direito Empresarial, com foco de atuação no contencioso tributário. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, com especialização em Direito Tributário pela Faculdade Milton Campos, MBA em Gestão Tributária pela FIPECAFI, Especialização em Gestão pela Fundação Dom Cabral e em Direito Empresarial pela Universidade Gama Filho.



CONSULTORES



GONÇALVES
& GUERRA
ADVOCADOS ASSOCIADOS

GERSON GUERRA

Advogado empresarial, tributário e societário
São Paulo
(011) 98398-3622

Advogado atuante no Direito Empresarial, com foco em consultoria nas áreas tributária e societária. É graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e possui LLM em Direito Tributário e Societário pelo INSPER. Foi Conselheiro do CARF – Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, tendo composto a Câmara Superior da Primeira e da Segunda Seção. Co-autor dos livros Pis e Cofins na teoria e na prática, Aspectos tributários da nova lei contábil, Análise de casos sobre aproveitamento de ágio: IRPJ e CSLL, à luz da jurisprudência do CARF, Questões controvertidas do Direito Aduaneiro, além de possuir diversos artigos em revistas especializadas.



TUDO
ISSO
VAI
PASSAR!

PLANO DE CRISE
PARA O ENFRENTAMENTO DO COVID-19



DESENVOLVIMENTO E PERFORMANCE EMPRESARIAL