



falconi.com

Gestão de Caixa em Tempos de Crise

Agenda:

- Contexto;
- Saúde e a dinâmica dos fluxos de caixa;
- Drivers para tomada de decisão;
- Gestão da mudança e papel da liderança;
- Resultados e reflexões esperadas.



Cash is King

Estima-se que ~75% dos valor das empresas encontra-se na projeção de fluxos de caixas futuros;

Empresas com ideias, estratégias e times brilhantes, mas com escassez de capital, não produz valor aos acionistas;

Uma das principais causas para a falência das organizações estão vinculados a problemas de liquidez;

A relevância do caixa nas organizações:

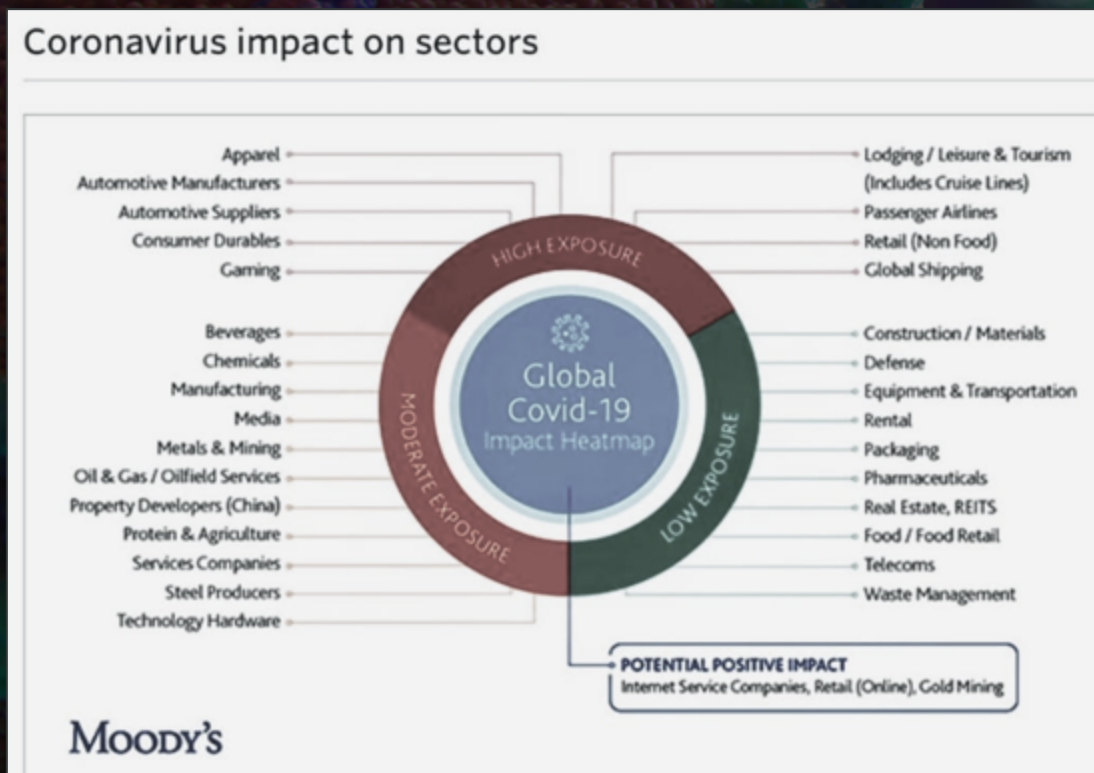


O impacto do COVID19 nas organizações:

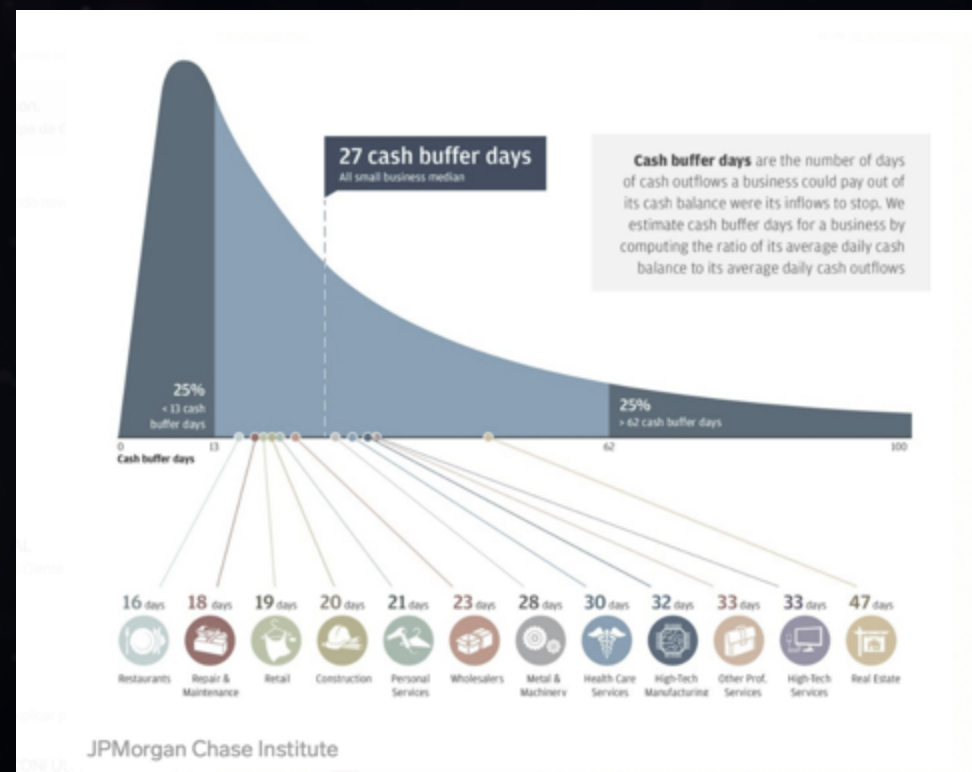
- 1 “*Lock down*” das pessoas em casa e alteração nas atividades das empresas;
- 2 Impacto nas receitas por meio da redução do consumo;
- 3 Manutenção das estruturas organizacionais no curto prazo;
- 4 Necessidade e/ou aumento do consumo do caixa para financiamento das operações.

O impacto do COVID19 nas organizações:

01- Aproximadamente 60% ou 20 dos 35 principais setores da economia estão sendo afetados:



02-Aproximadamente 27 dias é o buffer de caixa das pequenas e médias empresas:





Diagnóstico da Liquidez:

Entenda a capacidade do seu caixa líquido para atender as obrigações de curto e longo prazo

FONTE: Intelligence and Analytics Falconi

01- Defina métricas que mensurem a saúde do Caixa:



- Liquidez – Seca, Corrente, Geral..;
- Capacidade de Financiamento Direto;
- Capacidade de Liquidação;
- Necessidade de Capital de Giro.

02- Calcule o nível de stress, exemplos:



- Alto – Baixa Liquidez + Endividamento de CP e LP;



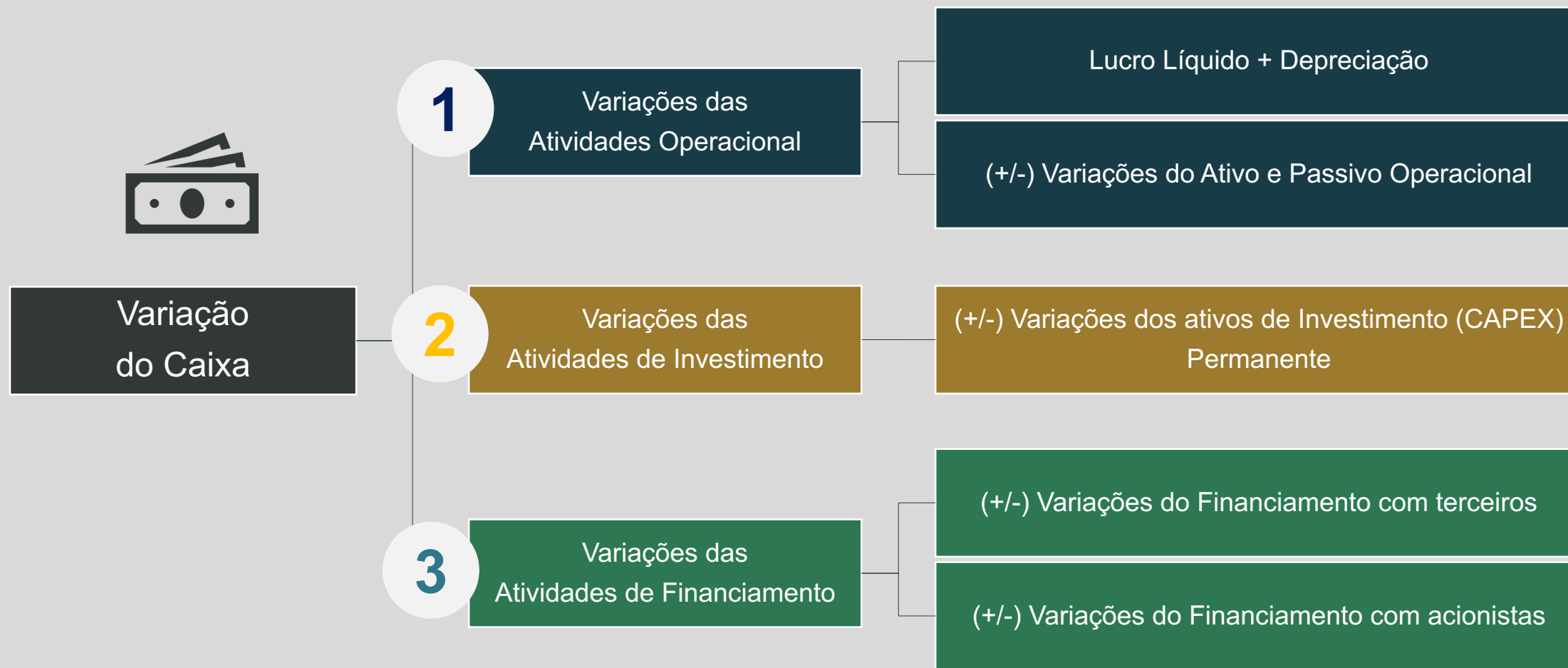
- Médio – Liquidez + Endividamento de de CP e LP;



- Baixo – Alta Liquidez + Endividamento de LP.

Drivers para tomada de decisão

01- Entenda alavancas de consumo e geração de caixa



Drivers para tomada de decisão

02- Entenda a dinâmica entre elas



Impactos no caixa – Resumo

Driver	Resultado	Impacto no Caixa	Resultado	Impacto no Caixa
1 Lucro Líquido + Depreciação	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)
Variação do Ativo e Passivo Operacional	+	- (consome caixa)	-	+ (gera caixa)
2 Variação do Ativo Permanente	+	- (consome caixa)	-	+ (gera caixa)
3 Variação no Passivo / Empréstimos – LP	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)
Variações no Patrimônio Líquido	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)

Drivers para tomada de decisão

02- Entenda a dinâmica entre elas



Impactos no caixa – Resumo

Driver	Resultado	Impacto no Caixa	Resultado	Impacto no Caixa
1 Lucro Líquido + Depreciação	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)
Variação do Ativo e Passivo Operacional	+	- (consome caixa)	-	+ (gera caixa)
2 Variação do Ativo Permanente	+	- (consome caixa)	-	+ (gera caixa)
3 Variação no Passivo / Empréstimos – LP	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)
Variações no Patrimônio Líquido	+	+ (gera caixa)	-	- (consome caixa)

FONTE: Intelligence and Analytics Falconi

Drivers para tomada de decisão

03- Responda as perguntas simples, com fatos e dados



Quantos dias ou meses seu caixa atual sustenta a operação como ela funciona hoje?

1

- Qual o impacto da crise em suas receitas e faturamento ?
- Qual o novo patamar de gastos (Custos + Despesas) ?
- Como estão os níveis de capital empregado ?

2

- Qual a liquidez dos ativos e quais são os projetos prioritários ?

3

- Qual o nível de alavancagem? Qual o cronograma da sua dívida ?

Drivers para tomada de decisão

04- Encontre as oportunidades em cada uma das alavancas



1

Var. Atividades Operacional

Lucro Líquido + Depreciação

I. Fidelize suas receitas:

1. Seja proativo no contato com seus principais clientes;
2. Demonstre empatia. Seja flexível em relação a questões associadas a níveis de serviço e/ou comerciais;
3. Adeque seus modelos de precificação de forma dinâmica, utilize tecnologia.

II. Adeque seus gastos (custos e despesas) – Pauta do Próximo Webinar com Flavio Boan.

1. Flexibilize turnos de trabalho, elimine horas extras, adote férias temporárias
2. Em situações drásticas, considere o fechamento de operações e/ou lay-offs;
3. Convoque seus principais fornecedores e negocie condições melhores, busque descontos temporários;
4. Suspenda contratos com baixo impacto na operação e adote política de tolerância zero para as DGAs.

Busque a melhor saída para as partes. As crises são temporárias, mas a relação entre as partes permanece.

Drivers para tomada de decisão

04- Encontre as oportunidades em cada uma das alavancas



1

Var. Atividades Operacional

(+/-) Var. do Ativo e Passivo Operacional

I. Entenda a exposição da sua carteira de clientes:

1. Análise a concentração da sua carteira de recebíveis e o histórico de inadimplência;
2. Seja proativo e converse com os principais. Não espere padrões de recebimento com base em históricos.

II. Análise a liquidez dos seus estoques:

1. Identifique a alteração do giro no nível de produtos. Identifique variações no mix e customize o portfolio;
2. Revise seus níveis de estoque de forma dinâmica com base na nova demanda, utilize tecnologia;
3. Para os itens de menor giro, busque formas e canais alternativos para a venda. Considere descontos.

III. Negocie com seus fornecedores:

1. Busque alongamento dos prazos e descontos temporários;
2. Invista no relacionamento e nas parcerias de longo prazo.

Busque a melhor saída para as partes. As crises são temporárias, mas a relação entre as partes permanece.

Drivers para tomada de decisão

04- Encontre as oportunidades em cada uma das alavancas



2

Var. Atividades
Investimento

(+/-) Var. dos ativos de Investimento (CAPEX)
Permanente

IV. Priorize os projetos:

1. Faça o levantamento dos principais investimentos previstos para o ano;
2. Foque em investir em investimentos que sejam focados em resultados ou que tragam melhorias estruturais.

3

Var. Atividades
Financiamento

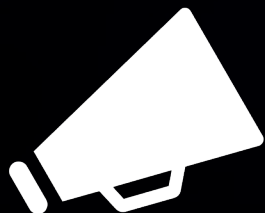
(+/-) Variações do Financiamento com terceiros

V. Revise seu grau de alavancagem (exposição à dívidas):

1. Identifique seu nível de endividamento e os calendários de pagamento;
2. Em caso de empresas com baixa alavancagem e acesso a crédito barato, considere financiamentos;
3. Nos casos de maior exposição, renegocie com os bancos e credores. Qualquer redução nas taxas ou alongamento dos fluxos de pagamento será crítico.

Gestão da Mudança e o papel da liderança:

Adequando os meios para garantir a entrega dos resultados de forma técnica, com o time de forma ética.



01- Defina um time fixo;



02- Aponte os pilares alvo;



03- Defina Metas Claras;



04 - Invista em Controles automatizados:



05- Gerencie os resultados diariamente;



06- Adeque o Plano de forma ágil.

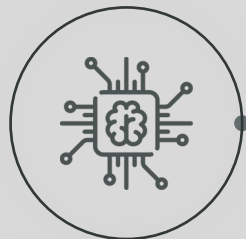


Objetivos e reflexões Esperados



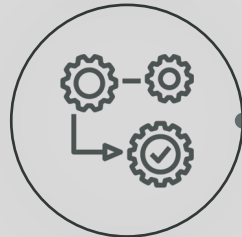
Objetivo: Preservar o caixa, reduzir o nível de stress ao longo da crise e se preparar para retomada:

Pontos de Reflexão:



Gestão

- Meu sistema de gestão esta preparado para mudanças de cenário?
- Minha governança esta adequada para momentos de crise?
- ...



Tecnologia

- Existem modelos preditivos para redefinição das metas operacionais?
- Existem sistemas que me permitam gerir a crise de forma dinâmica?
- ...



Pessoas

- O time possui as competências necessárias para o momento?
- A política de incentivos esta preparada para ser flexibilizada?
- ...

Saiba mais sobre o apresentador



Bernardo Miranda

Na Falconi desde 2008, possui mais de 10 anos de experiência em consultoria de gestão, liderando projetos em empresas de grande porte dos segmentos de Alimentos e Bebidas, Óleo e Gás, Siderurgia, Leasing e Telecom. Seus trabalhos contemplam soluções orientadas para implementação de iniciativas estratégicas, desdobramento de metas (MBO), otimização de gastos (OBZ) e melhoria da eficiência operacional executados no Brasil, Estados Unidos, Europa e outros. Antes de ingressar na Falconi, participou por dois anos dos programas de trainee e de desenvolvimento de novos líderes da AMCHAM – American Chamber of Commerce. É graduado em Administração de Empresas pelo Ibmec, MBA pelo IESE Business School e certificado em finanças corporativas pelas Universidades de Chicago Booth e New York Stern.

-  • <https://www.linkedin.com/in/bernardo-miranda-2226a39/>
-  • bernardomiranda@falconi.com

Mini Bio



falconi.com