

# Gestão Financeira em Tempos de Crise



Abril / 2020





[www.primefinancas.com](http://www.primefinancas.com)  
[facebook.com/primecapitalconsultoria](https://facebook.com/primecapitalconsultoria)

Na adversidade, uns desistem, enquanto outros batem recordes. (Ayrton Senna)

Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer. (Confucio)

Se você tem medo do fracasso, não irá muito longe. (Steve Jobs)

O fracasso não está em cair, mas em permanecer no chão. (Mary Pickford)

Enquanto há vida, há esperança. (Stephen Hawking)

O pessimista vê dificuldade em toda oportunidade.  
O otimista vê oportunidade em toda dificuldade.  
(Winston Churchill)

Quem vence sem obstáculos, triunfa sem glória.  
(Augusto Cury)

Em toda dificuldade, existe uma oportunidade.  
(Albert Einstein)

Dificuldades preparam pessoas comuns para destinos extraordinários. (C.S.Lewis)

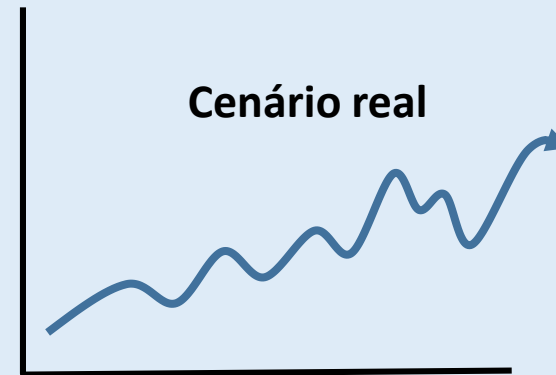
# O que é uma crise ?

O cenário desejado por todos é aquele onde os ciclos econômicos apresentam crescimento contínuo, linear, perfeito e ininterrupto. Este cenário hipotético de interminável crescimento nos causaria bastante conforto. A gestão empresarial seria facilitada pela alta capacidade de previsão e ausência de surpresas. Mas...



Mercado perfeito  
Ausência de surpresas  
Facilidade de previsão

... sabemos que esta não é a realidade. A dinâmica econômica apresenta comportamento em curvas, representando recessão, crescimento, estagnação, etc. Em todo período de expansão ou retração, existem momentos de ruptura que motivam o mercado a mudar de direção. Crises ocorrem mas são finitas.



Mercado imperfeito  
Maior probabilidade de surpresas  
Imprevisibilidade exige maior cuidado  
nas projeções e estratégias

# As etapas de uma crise financeira

**1-** Aumento em investimento, produção e consumo gera um *boom* estimulado por expansão do crédito bancário e políticas macroeconômicas flexíveis.

**2-** Esta expansão aumenta a velocidade de circulação de recursos ocasionando alta nos preços, atraindo mais participantes e gerando um círculo vicioso crescente.

**6-** A disponibilidade de ativos baratos no mercado e os incentivos para manter a atividade econômica, favorecem o reaquecimento da economia formando ambiente propício à retomada.

**3-** Com o mercado fortemente aquecido e os ativos bastante valorizados, qualquer motivo pode ser o estopim para provocar a debandada de capital (como inflação ou o coronavírus em 2020).

**5-** Desencadeia-se uma corrida por liquidez e busca de ativos mais seguros. Movimentos irracionais chocam-se com os fundamentos econômicos.

**4-** Na retração, o mercado fica pessimista e cauteloso. Para muitos, endividamentos tomados em momentos de euforia tornam-se desproporcionais aos meios de pagamentos.



## O Brasil e o mundo já passaram por várias crises ...

Crash de 1929 e recessão dos anos 1930; choques do petróleo nos anos 1970; crises na Ásia e América Latina nos anos 1980 e 1990; bolha da internet na virada dos anos 1990 e 2000; crise do *subprime* americano em 2008; crise da União Europeia após 2008; crise brasileira em 2015 e 2016; coronavírus e nova crise do petróleo em 2020; entre várias outras.

## ... e inúmeras epidemias / pandemias

Peste negra, cólera, tuberculose, varíola, sarampo, malária, gripe espanhola, gripe asiática, AIDS, SARS, ebola, gripe suína, coronavírus, etc.

**Crises fazem parte dos ciclos econômicos. Todas tem início, meio e fim. Como são inevitáveis, as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las.**

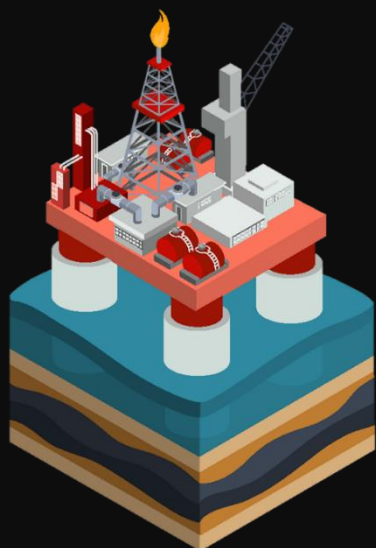
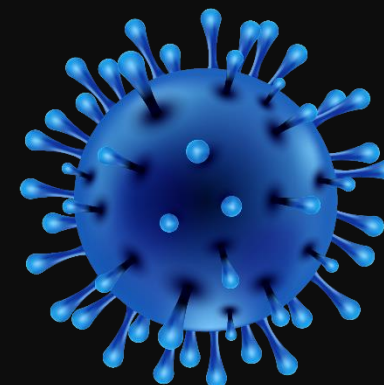
# E vencemos todas !!!





# A Crise de 2020: Coronavírus e Petróleo

**Coronavírus:** sua rápida disseminação levou governos de vários países a restringirem a circulação de pessoas para evitar o colapso dos sistemas de saúde. Isto tem gerado fortes impactos na economia. Lidar com um vírus até então desconhecido traz uma grande dúvida sobre o comércio mundial devido a ameaça à saúde. Com o mundo parado, a forte queda no fluxo de recursos ocasiona restrição de alto impacto no ambiente de negócios. Tal severidade pode nos conduzir a uma das piores crises econômicas já enfrentadas.



**Petróleo:** a guerra de preços entre Rússia e Arábia Saudita provocou a maior queda no petróleo dos últimos 30 anos e, possivelmente, a maior crise do setor nos últimos 100 anos. Apesar de preocupante, ficou em segundo plano em relação ao Coronavírus. A crise do petróleo atrapalha a atração de investimentos para este que é um dos setores chaves para recuperar a economia. É de se esperar efeito prejudicial à balança comercial brasileira, com estragos que serão ainda contabilizados. Além disso, a queda do preço reduz a arrecadação, piorando ainda mais nossa situação fiscal.

**Em 2020 duas fortes crises  
ocorrendo ao mesmo tempo!**



# Impactos na Economia

- As preocupações e incertezas em 2020 contribuem para a elevação da cotação do dólar ao seu nível recorde. Frente à alta percepção de risco, o capital internacional tende a migrar para ativos considerados seguros, elevando seus preços. Com isto, setores que tem parte de sua cadeia de suprimentos atrelada à moeda americana tendem a sofrer por consequência. Na outra ponta, há boas perspectivas para os exportadores de *commodities*, notoriamente minérios e agrícolas, com a desvalorização do real e tendência de continuidade. Em ano de supersafra de grãos vemos o agronegócio como um dos setores de maior resiliência.
- Presenciamos ações emergenciais em vários países com pacotes de estímulos fiscais sem precedentes (em torno de 40 bancos centrais). O Banco Central Americano, Banco Central Europeu e da Inglaterra concederam benefícios que somam US\$6,5 trilhões com possibilidade de aumento. O pacote de US\$ 2 trilhões dos EUA é o maior em sua história.
- O Governo Brasileiro injetou um pacote próximo a R\$ 1 trilhão, entre liberação de compulsório de bancos, empréstimos do BNDES e da CEF e auxílio a trabalhadores informais.
- O Banco Central brasileiro tem trabalhado para garantir a segurança e funcionamento do sistema bancário através de medidas para manter condições monetárias estimulativas, garantindo um sistema capitalizado para que os canais de crédito continuem funcionando. Entre outras decisões, determinou que instituições financeiras cessem a distribuição de dividendos a acionistas para que tais recursos sejam utilizados na concessão de créditos.



# Impactos na Economia

- A Prime Capital avalia como inevitável o fato de que pode haver impacto direto ou indireto na maioria dos setores (e não apenas financeiro e imobiliário como em 2008). Segmentos com longa cadeia de valor podem ser os mais afetados, já que a paralização de receita ocasiona quebra na sequência de pagamentos. Alertamos para a divulgação de indicadores econômicos ruins no início de 2020 e com perspectiva de piora para o restante do ano.
- É importante o entendimento de que a crise atual pegou o mundo e o Brasil em momentos diferentes. O ciclo de crescimento mundial já durava quase 10 anos e começava a demonstrar sinais de redução. O Brasil estava atrasado neste ciclo pois vínhamos crescendo desde 2017. Nosso retorno a este ciclo de recuperação e à agenda política de reformas está, assim como toda a economia mundial, dependente do fim da pandemia.
- Alertamos para o fato de que caso a crise seja persistente, os governos podem ter sua intervenção econômica limitada. Uma vez que já disponibilizaram benefícios em alta escala, podem ficar sem folga para novos pacotes de ajuda. A dificuldade de retomada econômica é citada pelo FMI, que já espera recessão mundial em 2020 e alerta que a recuperação econômica depende de como a pandemia será contida.
- Citamos cuidado especial para pequenos negócios, pois muitos não possuem flexibilidade financeira para cessar suas operações no curto prazo. Estes serão os mais impactados.
- Por isto, enfatizamos a necessidade de que os empreendimentos façam continuamente um plano de contingência. A melhor forma de lidar com incertezas é estar preparado.

# De olho na retomada

- Passada a crise, acreditamos na retomada gradual nos negócios em todo o mundo, em consonância com a capacidade de reação dos governos aos efeitos financeiros de seus próprios planos de recuperação. O Brasil, por exemplo, apresenta uma insistente sequencia de déficits fiscais e a implantação de pacotes de estímulos pode gerar dúvidas sobre sua capacidade de recuperação. É preciso também monitorar a dinâmica de reação da China e dos EUA, nossos principais parceiros comerciais, que serão termômetros da recuperação mundial.
- Apesar da clara ajuda no curto prazo, alertamos para o impacto que as medidas emergenciais podem gerar na economia em período de retomada pós-crise. Vale lembrar que a meta orçamentária de 2020 (déficit de R\$124 bilhões) foi deixada de lado devido ao estado de calamidade pública. Ou seja, o “rombo” nos cofres públicos neste ano será potencialmente maior. Por outro lado, o fato de estarmos no menor patamar de juros da história, pode ajudar na retomada. Os juros baixos impulsionam o consumo e geram uma economia perto de R\$120 bilhões da dívida pública.
- Por hora a continuidade das reformas administrativa e tributária, tão aguardadas pelo empresariado brasileiro, não é esperada no curto prazo. A perda de protagonismo para o coronavírus (perante seu caráter de urgência) e o aumento de tensões políticas constituem barreiras a tais reformas.
- O caráter de ineditismo da atual crise aumenta a incerteza na projeção de cenários. Isto vai influenciar as estratégias de continuidade das empresas. Quanto mais cedo for resolvida a pandemia do coronavírus, mais rápida tende a ser a recuperação da economia. Alertamos os gestores para ficarem atentos ao mercado no momento de retomada econômica, pois crises tendem a provocar mudanças em hábitos de consumo.

# Oportunidade para reavaliar os negócios



- Crises sempre ocorrem de tempos em tempos, embora não se possa precisar com exatidão o início e o término. O Brasil não está imune, pois sofremos com problemas internos e externos. Se estes períodos de recessão são comuns, é preciso que as empresas tenham capacidade de adaptar seu estilo de gestão. Gerir um empreendimento em período de bonança e pleno aquecimento econômico é diferente de gerir o mesmo negócio em período de escassez de recursos.
- Neste momento a capacidade de adaptação será testada. É preciso que as empresas repensem seu estilo de administração. Objetividade torna-se urgência: decisões rápidas e menos usuais, redução de processos burocráticos, etc. O papel de liderança dos superiores é fundamental.
- É preciso manter a racionalidade em momentos difíceis para conseguir tomar as melhores atitudes. Em períodos de bonança e altas vendas os erros costumam ser menosprezados ou ficam escondidos. Mas é na falta de recursos que eles tornam-se evidentes. Utilize este momento para reavaliar os negócios refletindo sobre suas atividades: Quais lições podemos aprender? Quais mudanças precisam ser efetuadas? O que precisa ser mantido/excluído/melhorado? As adaptações implantadas em momentos de crise podem jogar luz sobre novas práticas, mais ágeis e menos dispendiosas, a serem efetuadas constantemente. Torne a resiliência uma das características de sua empresa!

## CURIOSIDADE

A história demonstra que em momentos de escassez as pessoas aprendem a gerir melhor os recursos. Basta lembrar de Alemanha, Itália e Japão que saíram dizimados da guerra e proporcionaram milagres econômicos em períodos seguintes. O famoso sistema de produção enxuta (*lean manufacturing*) foi desenvolvido nos anos 50, quando os japoneses tiveram que aprender a trabalhar com poucos recursos, combatendo desperdícios e erros. O aumento de produtividade e eficiência foi determinante para o país se transformar em potência econômica nos anos 80.

# Uma parábola: prepare-se para o inverno

Lembra das formigas? Estes pequenos insetos não se adaptam a baixas temperaturas. Mas seu comportamento organizado e estratégico faz com que hajam antecipadamente, garantindo o estoque de recursos necessários para enfrentar o ambiente adverso. Esta estratégia de adaptação as protege para que não pereçam no inverno.



Para enfrentar períodos ruins, é necessário ter um plano de contingência. No planejamento estratégico periódico é preciso considerar a possibilidade de ocorrência de cenários adversos. Não apenas crises financeiras, mas outros problemas que podem surgir no dia-a-dia, por exemplo: “e se um fornecedor atrasar a entrega de mercadorias?”, “e se um grande cliente entrar em falência?”, “e se houver um sério problema de distribuição logística?”, entre outros.

# Dicas financeiras para momentos de crise

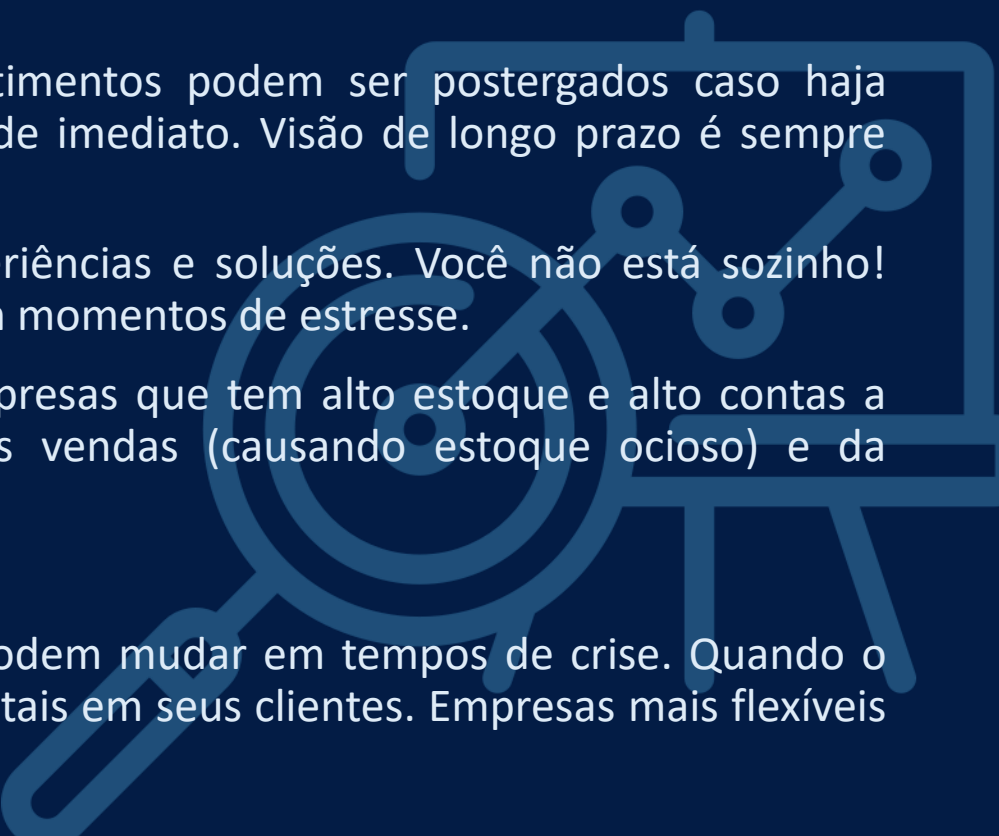
- Ao reavaliar os negócios, passe um “pente fino” em todas as atividades. Ataque os erros que existem. Além disso, você pode descobrir outros erros imperceptíveis em períodos de altas vendas.
- Pense sobre as possibilidades de mudança em diversas áreas: cortar produtos ou serviços que não agregam valor (ou mesmo adicionar novos), diversificar *mix*, prospectar novos clientes, analisar fontes alternativas de receita. Pergunte-se: neste momento de crise, o que as pessoas precisam? Quais gargalos demandam resolução?
- Avalie estratégias sobre o tamanho da empresa: é hora de crescer ou diminuir? Para oportunidades de crescimento aproveite ativos baratos no mercado ou atenda novos clientes com perfil diferente. Para redução das atividades pode ser momento ideal para cortar segmentos/produtos que dão pouco resultado ou focar naqueles mais lucrativos.
- Renegocie com fornecedores: explique a situação, dialogue! Em momento de crise, ninguém quer perder bons clientes. Certamente você será atendido se sua empresa usufruir de bom histórico de crédito. “Todos se ajudam”!
- Racione recursos financeiros: “diminua a vazão da torneira”. Mantenha apenas os gastos fundamentais para continuar as atividades. Corte gastos desnecessários, desperdícios, despesas que não agregam valor, regalias e luxo: “não deixe a torneira pingando”. Lembre-se: se você estivesse no deserto, com pouca água, você racionaria este recurso ao máximo que puder. Na crise proteja-se, “blinde” seu caixa.
- Avalie novas maneiras para manter a geração de receitas: vendas *online* e *delivery*, concessão de descontos, redução de margens (desde que não seja prejudicial), etc.

# Dicas financeiras para momentos de crise

- Seu negócio é cíclico ou sazonal? Sua empresa é altamente alavancada? A soma destes dois fatores pode te ajudar a enfrentar a crise ou pode te prejudicar ainda mais.
- A empresa pode ter gastos, atividades e processos que agora percebe que são desnecessários ou podem ocorrer de modo menos dispendioso.
- Reflita: como o atual momento impacta na oferta e na demanda? Mapeie toda a cadeia produtiva do seu segmento e avalie as probabilidades de ocorrerem surpresas prejudiciais em alguma etapa. Se sua cadeia de suprimentos for complexa e burocrática tente encurtá-la aproximando aos clientes.
- Fique atento a benefícios fiscais e econômicos momentâneos por parte de governos e bancos. Por exemplo, aproveite a postergação de pagamentos de tributos.
- Nunca (JAMAIS) pegue endividamento para cobrir prejuízo. Créditos bancários não podem ser utilizados para “tapar buraco”. Cuidado com alto endividamento!
- Entenda como a conjuntura econômica pode influenciar seu negócio. Feita esta análise, mantenha as principais ameaças em sua agenda. Não espere a próxima crise acontecer para tomar decisões. Se nada for feito, sua empresa pode nem estar viva na próxima crise. Antevêja os problemas e haja para evita-los.
- Cuidado com outros fatores que podem prejudicar ainda mais a empresa em períodos de crise: *overtrading* (nível de atividade acima da capacidade), insolvência financeira, operações deficitárias, prejuízos constantes, etc.



# Dicas financeiras para momentos de crise

- Foque em resultados, não em processos! Revise as prioridades do negócio. Avalie o que é crítico, pode ser cancelado ou alterado. Concentre em tarefas mais importantes! Neste momento, agilidade é primordial!
  - Seu capital de giro pode sofrer alterações no comportamento, atente-se a isso! Estoques, contas a receber e contas a pagar terão mudanças em sua dinâmica, influenciando diretamente no caixa. Cuidado, muitas empresas vão à falência por má gestão do capital de giro.
  - Reavalie as decisões de investimento de longo prazo. Tais investimentos podem ser postergados caso haja necessidade de recurso e esta nova empreitada não gerar receita de imediato. Visão de longo prazo é sempre importante, mas na crise foque no curto prazo.
  - Estreite a comunicação com seu *networking*, compartilhando experiências e soluções. Você não está sozinho! Parcerias de relação “ganha-ganha” são fundamentais, ainda mais em momentos de estresse.
  - Nos períodos de incertezas dê preferência para vendas a vista. Empresas que tem alto estoque e alto contas a receber podem ter dificuldades em virtude da queda de novas vendas (causando estoque ocioso) e da possibilidade de atrasos nos recebimentos de créditos.
  - Considere a possibilidade de venda de ativos não operacionais.
  - Prepare-se para a retomada! O perfil e hábito dos consumidores podem mudar em tempos de crise. Quando o mercado voltar ao normal, esteja atento a adaptações comportamentais em seus clientes. Empresas mais flexíveis e ágeis aproveitarão melhor o momento de recuperação.
- 

# PRIME CAPITAL

## Consultoria Financeira

A Prime Capital acredita que o sucesso das organizações contribui com a sociedade através da geração de empregos, inovações, melhorias em produtos e serviços. Por isto, trabalhamos para que as empresas cresçam, perpetuem, sejam lucrativas e sustentáveis. Desenvolvemos projetos financeiros personalizados envolvendo:

- Recuperação Financeira de Empresas
- Gestão de Custos e Precificação
- Controladoria Estratégica
- Análises de Viabilidade
- Finanças Empresariais
- Contabilidade IFRS
- Análise de Riscos
- Valuation

[www.primefinancas.com](http://www.primefinancas.com)  
[facebook.com/primecapitalconsultoria](https://facebook.com/primecapitalconsultoria)

