

# *Entendendo e negociando suas dívidas*



2016 - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

SGAS 605, Conjunto A - Asa Sul - 70.200-904 - Brasília-DF

0800 570 0800 – [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Robson Andrade

### **Diretor-Presidente**

Guilherme Afif Domingos

### **Diretora-Técnica**

Heloisa Menezes

### **Diretor de Administração e Finanças**

Vinicius Lages

### **Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros**

Alexandre Comin

### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora**

Mirela Malvestiti

### **Coordenação Nacional**

Gabriel Gil

### **Equipe Técnica**

Alanni Barbosa

Alline Batista

Flávio Locatelli

Gabriel Gil

Reginaldo Resende

### **Consultor Conteudista**

Christiano Martins Salles

### **Consultor Educacional**

Silvana Bernardes Rosa – Oficina do empreendedor

### **Editores e Projeto Gráfico**

Gabriel de Jesus Martins de Lima

# Sumário

<i>Apresentação</i>	4
<i>Entendendo e negociando suas dívidas</i>	5
<i>A natureza da dívida</i>	6
<i>Investimentos</i>	6
<i>Capital de Giro</i>	7
<i>Fluxo Negativo</i>	7
<i>O motivo da inadimplência</i>	9
<i>Negociar a dívida</i>	10
<i>Referências bibliográficas</i>	12



# Apresentação



É muito comum em Micro e Pequenas Empresas que, quando há atraso no pagamento de alguma dívida por falta de recursos, isto seja relevado a um segundo plano, como se não fosse um problema. Mas quando se trata de dívidas, este problema tende a crescer de forma exponencial, tornando-se uma grande ameaça para a própria existência da empresa.

O empresário deve se conscientizar que este problema tem que ser encarado de frente, e que há ferramentas para prepará-lo para negociar sua dívida, em melhores condições.

A cartilha é destinada aos empresários de pequenos negócios com dificuldades em equacionar o endividamento de sua empresa com os rendimentos da mesma.

O conjunto de soluções educacionais ENTENDENDO E NEGOCIANDO SUAS DÍVIDAS do Sebrae, tem por objetivo auxiliar os empresários na equalização de suas dívidas, de forma que as suas empresas possam novamente trilhar o caminho do crescimento.

Nesta cartilha vamos abordar os passos mais importantes que o empresário deve observar para sair desta armadilha.

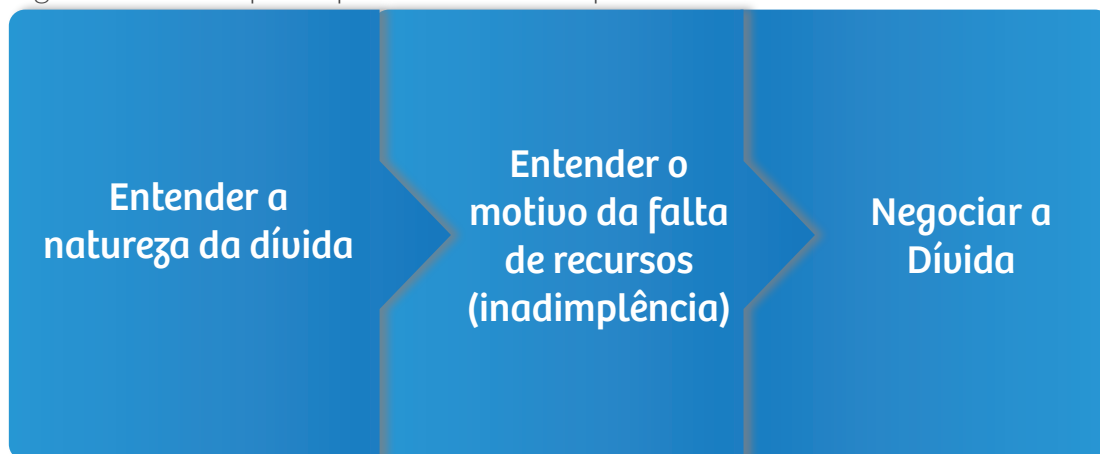
# Entendendo e negociando suas dívidas

Para crescer, é natural que as empresas de todos os portes recorram à recursos de terceiros, via financiamentos bancários ou outras modalidades. Contudo, muitas vezes a empresa deixa de pagar seus financiamentos em dia, e então os valores derivados de multas, juros, e outros encargos fazem a dívida crescer e, muitas vezes, atingir valores impagáveis. Conseqüentemente, o sonho do crescimento torna-se o pesadelo da insolvência.

Nesse sentido, é fundamental que o empresário trate o problema da falta de recursos para pagamento das dívidas assim que ele apareça, impedindo que ganhe maiores proporções.

Tratar este problema envolve três importantes passos. O primeiro é entender a natureza da dívida e como ela se formou; o segundo é entender o motivo da falta de recursos na empresa para seu pagamento; e o terceiro é negociar uma nova condição que permita o seu pagamento.

Figura 1: Passo a passo para sair da inadimplência.



Fonte: Elaboração própria.

# A Natureza da dívida

Entender a natureza de nossos financiamentos nos leva a refletir sobre a real necessidade dos mesmos, assim como planejar de forma mais eficiente o futuro da empresa. O segredo do sucesso de seu empreendimento está em antever, na medida do possível, as dificuldades. Quanto mais planejada e controlada a empresa, mais facilmente ela responderá às dificuldades que porventura ela enfrentar.

Financiamentos servem para suprir necessidades de recursos da empresa. Estas necessidades podem ser provenientes de:

- *Investimentos;*
- *Aumento da atividade da empresa com conseqüente aumento da Necessidade de Capital de Giro;*
- *Necessidade de cobrir Fluxos de Caixa Negativos da Empresa.*

Figura 2: Direcionamento de recursos financiados



Fonte: Elaboração própria.

## Investimentos

Quando o financiamento visa suprir as necessidades de recursos para fazer frente a investimentos como novas máquinas, sistemas de informação, reformas, normalmente ele é precedido de algum planejamento. Quanto mais aprofundado o planejamento, maiores serão as possibilidades que este financiamento seja pago sem maiores problemas. Isto se dá porque tais investimentos normalmente levam a empresa a ter um incremento de seu faturamento ou redução em suas despesas, gerando melhores resultados.

Em alguns casos, entretanto, o financiamento visa investimentos para a pessoa física e não para a empresa. Estes são os casos onde a pessoa física se confunde com a pessoa jurídica. Embora muito comum em empresas de pequeno porte, esta prática normalmente leva ao descontrole das finanças da empresa e deve ser evitada.

Financiamentos em nome da pessoa jurídica voltados para as necessidades da pessoa física normalmente não geram nenhum benefício à empresa, contribuindo para a geração da inadimplência.

## **Capital de Giro**

Quando há um incremento na atividade da empresa com o aumento nas vendas, é normal que haja também um incremento na Necessidade de Capital de Giro. Em outras palavras, para a empresa vender mais, normalmente ela precisa de mais recursos para girar suas operações pois precisará, por exemplo, comprar mais matéria prima, pagar mais empregados, energia, etc.

Estes recursos podem vir de algum financiamento. Também neste caso, é necessário que seja feito um bom planejamento antes de se contratar o financiamento. É preciso verificar se o lucro adicional a ser gerado com o aumento das vendas será suficiente para arcar com as obrigações do financiamento.

Normalmente é preferível adquirir um financiamento do que bancar a necessidade de giro com desconto de títulos, mas tudo tem que ser devidamente calculado. Esta é a chave do sucesso.

## **Fluxo Negativo**

Em alguns casos, a empresa apresenta resultados negativos em seu fluxo financeiro e precisa recorrer a um financiamento para cobri-los. Estes resultados negativos geralmente podem ser oriundos de três causas distintas.

**Descasamento da Necessidade de Capital de Giro x Capital de Giro Disponível**

**Imprevistos**

**Operação Deficitária**

## ***Descasamento da Necessidade de Capital de Giro x Capital de Giro Disponível***

A primeira delas é o descasamento da Necessidade de Capital de Giro x Capital de Giro Disponível. É o caso visto anteriormente. A empresa aumenta suas atividades e sua necessidade de Capital de Giro mas não investe os recursos necessários para fazer frente a esta necessidade. O resultado é um fluxo financeiro negativo. Como já relatado anteriormente, nestes casos a empresa precisa fazer o planejamento e buscar o Capital de Giro necessário para suprir as suas necessidades. Lembrando, novamente, que as condições de pagamento destes recursos devem caber na nova geração de caixa que a empresa apresentará com o aumento de suas atividades.

## ***Imprevistos***

A segunda possível causa é o acontecimento de algum imprevisto grave. Um acidente com o transporte das cargas, uma máquina que apresente sério defeito, ou outro imprevisto importante. Apesar dos problemas que acarretam e do impacto financeiro, muitas vezes significativo, estes são problemas passageiros que normalmente podem ser resolvidos através de algum financiamento. Outra vez, é fundamental que haja o devido planejamento para que os pagamentos a serem realizados sejam aderentes aos resultados previstos para a empresa. Lembramos ainda que é sempre importante nos prevenirmos ao máximo destes imprevistos. Seguros contra acidentes, incêndios, roubos, entre outros, devem ser sempre avaliados.

## ***Operação Deficitária***

A terceira causa é um fluxo negativo devido à operação deficitária da empresa. Em outras palavras, a empresa gera prejuízos em sua operação e por isto precisa de financiamentos para sobreviver. Nestes casos, é preciso uma profunda reavaliação do negócio da empresa. Toda empresa precisa gerar resultado positivo em suas operações. Eventualmente, resultados negativos podem acontecer, mas se forem sistemáticos, a empresa estará fadada a fechar as portas. Quando os financiamentos forem para cobrir o fluxo negativo devido à operação deficitária da empresa, são necessárias ações rápidas de revisão do negócio como um todo, pois a tendência é uma deterioração cada vez maior das finanças da empresa até que a mesma vá a falência<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> O Sebrae oferece diversas soluções e capacitações que podem ajudar você a sair dessa situação. Para mais informações, acesse [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) ou ligue 0800 570 0800.



# O motivo da inadimplência

Independente da natureza da origem da dívida, é fundamental entender os motivos que levam à inadimplência atual. Pode ser que a empresa não está aguentando pagar as parcelas do financiamento porque este possui juros altos, que não cabem dentro do resultado operacional da empresa. Mas pode ser também que a empresa esteja dando prejuízo operacional, e neste caso ela não tem capacidade de pagar nenhum valor de financiamento.

Para verificar isto, é necessário elaborar um demonstrativo de resultado que reflita a real situação da empresa. Este demonstrativo (que pode ser também um fluxo de caixa atual da empresa) deve apresentar o resultado operacional da empresa e os valores devidos para o pagamento de financiamentos e outros não operacionais.

Tabela 1: Exemplo de demonstrativo

Ano					Acumulado 12 meses	
Mês						
Fixo / Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável	Fixo	Variável
<b>RECEITA BRUTA TOTAL</b>						
(-) Impostos sobre vendas						
<b>(=) RECEITA LÍQUIDA</b>						
(-) Custos do produto/serviço vendido xxxx						
(-) Devolução / Cancelamento						
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>						
<i>Margem Bruta (%)</i>						
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>						
(-) Despesas gerais e administrativas xxxx						
(-) Despesas de pessoal xxxx						
(-) Outras despesas operacionais xxxx						
<i>Total de despesas operacionais</i>						
<b>(=) LAJIDA</b>						
<i>LAJIDA (%)</i>						

Fonte: Elaboração própria.

No exemplo de fluxo acima, o LAJIDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) apresenta o resultado operacional da empresa. Caso o LAJIDA seja positivo, podemos concluir que a empresa possui resultado operacional positivo. Neste caso, além de ser necessário buscar melhorar o resultado da empresa, deve-se buscar uma renegociação da dívida, ampliando os prazos,

reduzindo os juros ou trabalhando com carência, de forma que as parcelas caibam no resultado operacional gerado.

Mas quando o resultado operacional da empresa é negativo, a empresa está gerando prejuízo operacional. Ela não será capaz de pagar nenhum valor a título de financiamento. É preciso uma profunda revisão da operação da empresa, análise de seus custos e despesas e mesmo uma revisão do negócio.

É preciso fazer com que a empresa volte a gerar um resultado operacional positivo e com assim, gere caixa para arcar com os gastos relativos aos financiamentos. Nestes casos, a empresa pode contar com o apoio do Sebrae na busca da melhora de seus resultados<sup>2</sup>.

## ***Negociar a Dívida***

Revistos os processos operacionais da empresa, com vistas a reduzir os custos e despesas e aumentar as receitas, gerando melhores resultados operacionais, está na hora de renegociar a dívida.

Deve-se elaborar um Plano de Pagamento para a dívida que sirva de base para uma negociação junto ao credor. O Plano de Pagamento demonstrará as disponibilidades de recursos do empresário frente aos valores a serem pagos.

### ***Projeção de fluxo de caixa***

Inicialmente o empresário deve elaborar uma projeção de fluxo de caixa de forma fundamentada. Todos os valores projetados devem estar devidamente justificados com informações de mercado. É fundamental que a projeção seja realista e dê credibilidade junto ao credor. Só haverá uma renegociação se o credor confiar nas intenções e na capacidade da empresa de honrar seus novos compromissos.

Assim, o Fluxo de Caixa Projetado mostrará quais os valores estarão disponíveis para o pagamento das parcelas da dívida.

### ***Valores adicionais disponíveis***

Verifique se há a disponibilidade de outros recursos para o pagamento de parte da dívida. Estes recursos podem vir da venda de um veículo, imóveis, estoques, máquinas, entre outros. Oferecer um valor de entrada na renegociação de uma dívida será uma mostra da vontade de pagar e trará mais confiança para a negociação.

Tome o cuidado, entretanto, para que este valor disponibilizado não traga prejuízos operacionais para a empresa. Sempre esteja atento para os dois lados da balança.

<sup>2</sup> O Sebrae oferece diversas soluções e capacitações que podem ajudar você a sair dessa situação. Para mais informações, acesse [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) ou ligue 0800 570 0800.

## Cálculo dos valores do financiamento

Recalcule os valores das parcelas a pagar, alterando prazos, taxas de juros e valores de multas, de forma que caibam nas disponibilidades identificadas nos passos anteriores. Caso tenha mais de uma dívida, organize-as em ordem de prioridade mantendo sempre a visão sobre a situação global da empresa.

Lembre-se que esta deve ser uma negociação em que as duas partes ganham, portanto não proponha algo que saiba não ser factível. Deixe uma margem para a negociação.

Com o Plano de Pagamento em mãos, parta para a negociação com seu credor. Algumas dicas para este momento:



- não encare o credor como um adversário, mas sim como um parceiro na busca de uma solução para o problema de ambos;
- seja verdadeiro, é a melhor forma de transmitir credibilidade;
- conheça profundamente seu negócio, só assim o credor acreditará que você pode gerar os recursos necessários;
- evite o envolvimento pessoal na discussão, estamos tratando de negócios;
- defina seus limites na negociação;
- lembre-se esta é uma negociação onde ambas as partes podem ganhar juntas.

# Referências bibliográficas

- *“Metodologia de Desenvolvimento e Atualização de Soluções Educacionais Presenciais”* (Sebrae NA)
- *“Guia de Planejamento de Soluções Educacionais”* (Sebrae NA)
- *“Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira”* (R. Braga)
- *“Finanças Corporativas e Valor”* (Alexandre Assaf Neto)
- *“A Arte da Guerra”* (Sun Tzu)
- *“Manual de Negociação”* (Gilberto Sarfati)
- [https://pt-br.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=313056212038596&id=204839422860276](https://pt-br.facebook.com/permalink.php?story_fbid=313056212038596&id=204839422860276) (Thane Yost)



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)