

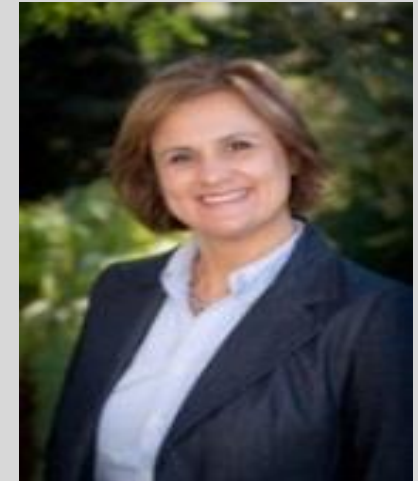


GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Curitiba – Julho/2020

Um pouco sobre Vanessa Cunha

- 28 anos de atuação em empresas como Philip Morris; Vivo Telecomunicações; Kraft Foods; Positivo Informática e Volvo do Brasil.
- 12 anos de experiência na área Financeira, atuando como Diretora de Controladoria para região Américas, na Volvo do Brasil, para a área de Tecnologia da Informação.
- Atuação na área de processos e sistemas informatizados como SAP, ARIS, Gerenciador de Documentos, E-commerce (ferramentas de compras). Certificado SAP módulo MM.
- Atuação como Gerente de Projetos – PMI



A Hora de Olhar para Dentro:

- 1) Gestão Financeira na Pandemia.
- 2) O Fluxo de Caixa e sua importância
- 3) Medidas rápidas e possíveis para melhorar os números do negócio.



Cenário Pandemia

De acordo com o Boletim SINDILOCPR – edição **Março/Abril, 2020:**

“Neste momento nossos negócios já estão abalados: são carros devolvidos, clientes inadimplentes, clientes que não aparecem mais, carros para venda, que encalham nos pátios por falta de compradores. E sem perspectiva de retomada do crescimento a curto prazo. Assim, é fundamental que as empresas atentem para o fluxo de Caixa.”

Editorial



O mundo não vai acabar, mas vai mudar. Estamos no meio do furacão. Todo o planejamento ou expectativas que tínhamos para 2020 em diante foi por terra. Estamos atônitos com a enxurrada de informações que a imprensa traz todos os dias sobre o coronavírus, que nos colocou dentro de casa, fechou nossos negócios e interrompeu toda a cadeia produtiva não essencial para a manutenção básica da vida. Permaneceram em funcionamento somente setores como: alimentos, remédios, hospitais, água, luz e comunicação. Ainda

não sabemos sequer quando teremos um alívio na quarentena, quando poderemos retomar uma vida próxima da normalidade.

Neste momento nossos negócios já estão abalados: são carros devolvidos, clientes inadimplentes, clientes que não aparecem mais, carros para venda que encalham nos pátios por falta de compradores. E sem perspectiva de retomada da economia a curto prazo. Assim, é fundamental que as locadoras observem atentamente o fluxo de caixa. Busquem cortar custos e renegociar seus contratos de financiamento, adiar as parcelas dos próximos três meses para o fim do contrato e vender veículos com mais de 12 meses. E não se enganem porque apesar da Selic dar sinais de queda nos próximos meses para estimular a atividade econômica, os juros bancários já subiram por conta da futura provável inadimplência. Tanto o financiamento de veículos quanto o custo do capital de giro subiram. Se necessário, usem as brechas do governo para postergar o pagamento dos impostos, mas lembrem que postergar não é deixar de pagar. Lá na frente a guia de recolhimento estará novamente aguardando pagamento. Existe a possibilidade de redução de jornada de trabalho e salários, e/ou suspensão de contrato de trabalho, para empresas um pouco maiores. São opções interessantes para alívio momentâneo de caixa. Sempre lembrando que isso gera estabilidade no emprego.

Alguns Conceitos

- **Gestão Financeira**

É o conjunto de medidas e procedimentos que visam potencializar os ganhos da empresa. Como andam as finanças do seu negócio? Onde estão concentrados os investimentos, o que gera mais despesas e o que precisa de mais atenção para tomar decisões certas que levem ao sucesso?

As respostas a estas perguntas indicam, em parte, o controle da saúde financeira do seu negócio.

- **Fluxo de caixa**

Nas operações do dia a dia de uma empresa, a organização financeira é fundamental. Para isso o empresário conta com um instrumento básico de planejamento e controle financeiro, o fluxo de caixa.

O objetivo dessa ferramenta é apurar e projetar o saldo disponível para que não falte capital de giro, permitindo analisar as necessidades de recursos para investimentos e pagamento de fornecedores.

A Importância do Fluxo de Caixa

- Todas as informações de receitas e despesas, **seguindo as contas contábeis**, precisam estar bem definidas e dentro da realidade. Atrasos frequentes de clientes precisam também estar previstos. Despesas improváveis mas possíveis também. Quanto mais real a previsão mais fácil administrar possíveis faltas de caixa através da busca antecipada de soluções.
- **O Resultado** buscado é:
Conhecer o saldo disponível (em dinheiro disponível no caixa, ou depositado em conta corrente nos bancos, etc.) apurado pela diferença entre o total do valor dos recebimentos e pagamentos efetivamente realizados em uma determinada data ou período.). **O saldo final do fechamento de caixa deve corresponder ao valor dos recursos disponíveis no caixa da empresa ou depositados em contas corrente (banco).**

PRO-LABORE
SALARIOS
GRATIFICACOES
HORAS EXTRAS
13o. SALARIO
FERIAS
INDENIZACOES TRABALHISTAS
COMISSOES
RESCISOES
SEGURO DE VIDA EM GRUPO
FUNCIONARIO TEMPORARIOS
RECRUTAMENTO E SELECAO
MOTOBOY
ESTAGIÁRIOS
INSS
FGTS
ASSISTENCIA MEDICA
VALE TRANSPORTE - ENTREGA
VALE REFEICAO - ENTREGA
CONTRIBUICAO SOCIAL S/SALARIO
ALUGUEIS/CONDOMINIO
AGUA
GAS
LUZ
MANUT.IMÓVEIS E INSTALAÇÕES
OUTRAS DESPESAS C/ PREDIOS E INSTAL
ALUGUEL DE MAQ.EQUIPAMENTOS
ASSOCIACOES DE CLASSE/ASSOC COMERCIAL/ABLA
ASSESSORIA JURIDICA
CONDUCAO/ESTACIONAMENTO/PEDAGIOS
SINDICATO PATRONAL
COPA E COZINHA
DOAÇÕES E DONATIVOS
CORREIOS
HONORARIOS CONTABEIS
IMPRESSOS
LANCHES E REFEIÇÕES
LEGAIS E JUDICIAIS
LIMPEZA E CONSERVACAO
LIVROS JORNAIS E REVISTAS

Exemplos de contas em locadoras de veículos

PEÇAS EM GERAL
PNEUS E RODAS
GUINCHO/TRANSPORTE CEGONHA
RASTREADOR
FUNILARIA/PINTURA
TAPEÇARIA/ESTOFAMENTO
MAO DE OBRA MECÂNICA
BALANCEAMENTO E GEOMETRIA
MATERIAL LIMPEZA P/ CARROS
OLEOS/ LUBRIFICANTES
AVARIAS RECUPERADAS CLIENTE
Total menos avarias recuperadas
ADESIVOS/FAIXAS EM VEÍCULOS
ACESSÓRIOS (RÁDIOS, A.FALANTES, ETC.)
COMBUSTÍVEL GASTO
COMBUSTIVEL RECUPERAÇÃO CLIENT
LAVAGENS
LAVAGEM RECUPERADA CLIENTE
FRETE
RECUPERAÇÃO DESP COM FRETE

A Planilha de Fluxo de Caixa de Locadoras de Veículos

➤ Por que é importante classificar as contas?

A maioria das planilhas **apresenta os resultados do fluxo em grandes grupos de contas**, para facilitar a análise dos resultados.

➤ Classificação de contas:

- Receitas: Locações (RAC); Locações Terceirizações; Venda de veículos; Recuperação de custos com clientes; Comissões de aplicativos etc.
- Despesas com Pessoal: Pró-labore; Salários; Gratificações; Horas Extras; 13º. Salario; Ferias; Indenizações Trabalhistas; Comissões; Rescisões; Funcionários Temporários; Estagiários; INSS; FGTS; Vale Transporte; Vale Refeição; Contribuição Social; Assistência Médica; treinamentos etc.
- Despesas Administrativas: Motoboy; Aluguel; Condomínio; Agua; Gás; Energia; locação de máquinas e equipamentos; manutenção de software; Telefone; provedor de internet; manutenção de imóveis; outras despesas prediais; materiais de escritório e informática; outras despesas; uniformes etc.
- Compra de Veiculos a vista
- Financiamento de Veiculos
- Outras Despesas com Veiculos
- Despesas com Assessorias e Consultorias
- Viagens e estadias
- Impostos e taxas



Microsoft Excel
:ro-Enabled Worksl

Como gerenciar o CAIXA?

De posse do relatório de Fluxo de caixa, tenho a possibilidade de verificar em tempo real, onde está o dinheiro:

- 1) Tenho saldo disponível ?
- 2) Se sim, posso utilizar para novos investimentos?
- 3) Qual é o período de disponibilidade deste dinheiro?
- 4) Posso contar com os recebimentos pontualmente, os clientes são confiáveis?
- 5) Qual decisão devo tomar?
 - a) Vender ativos?
 - b) Refinanciar o veículos?
 - c) Renegociar contratos com fornecedores?
 - d) Renegociar aluguel do imóvel ou trocar de endereço?
 - e) Quais despesas posso reduzir ou eliminar?
 - f) Comprar a vista ou a prazo? Quanto posso me endividar?
 - g) Alongar os pagamentos ou reduzir investimentos, como fazer se não consigo gerar mais caixa?
 - h) Meus clientes são confiáveis, posso contar com o pagamento pontual? Tenho algum plano de contingência caso atrasem?
 - i) Tenho uma linha de crédito pré-aprovada no meu banco? Os juros estão compatíveis?

Dicas para a redução de CUSTOS a partir do Fluxo de Caixa (FC)

1. **Seja realista**: É extremamente importante uma análise criteriosa de todas as contas que compõem o FC. O FC de locadoras costumam ser negativos já que a venda do veículo é parte importante das receitas e só se realiza ao final do ciclo de vida de locação do veículo, em torno de 18 a 24 meses. Muitos gestores perdem dinheiro mensalmente por não controlar os custos operacionais e administrativos.
2. **Conheça profundamente seus custos**: Nos períodos de crise são tomadas atitudes de impulso para reduzir os custos, assim são cortados itens que não deveriam e acabam prejudicando a qualidade do atendimento. Portanto, antes de sair cortando de qualquer maneira, liste tudo e faça uma avaliação criteriosa para ter certeza do que é realmente necessário, o que pode ser substituído e o que deve ser eliminado. Na locação de veículos é importante fazer uma análise criteriosa da manutenção dos veículos, por exemplo: utilizar serviços da concessionária? Entregar o veículo a uma oficina confiança? Sempre sem perder o foco na qualidade e segurança.
3. **Uma única ideia** não tem o poder de alterar a estrutura de custos. Tenha em mente que será a soma de ações e a participação de todos da empresa que trará a redução necessária. Organize uma reunião com todos os funcionários da empresa e explique a situação, pois mesmo que os gestores tenham conhecimento dos processos, nem sempre é possível identificar os desperdícios. Já os colaboradores que estão mais ligados à produção/administração, podem indicar com eficiência onde mais acontecem as perdas e até mostrar soluções para o problema.

4. **Pense diferente e com consciência**: Tudo que não é receita é despesa, até a pausa para o cafezinho, por exemplo, pode estar trazendo prejuízo. Copinhos descartáveis utilizados para beber café e água geralmente têm um consumo elevado nas empresas. Uma solução é incentivar seus funcionários a utilizarem canecas individuais e você pode deixar os copos descartáveis apenas para os clientes. Pense diferente quando avaliar os custos de impressão, na despesa com energia elétrica no uso do ar condicionado, nos planos de telefonia e internet, etc. Na manutenção de veículos, a troca de óleo pode ter seu período alterado e ter uma redução de custos em torno de 20% se aumentar os intervalos de manutenção (trocar o óleo/filtro aos 12 mil Km, ao invés de 10 mil Km, pode reduzir uma troca a cada 60.000km). Avalie os riscos e reduza os custos.
5. **Negocie preços e condições de pagamento**: Períodos de crise são complicados para todo mundo, não é mesmo? Negocie com seu fornecedor novas formas de pagamento e use todo o seu poder de barganha e relacionamento para conseguir melhores preços. Alongue os financiamentos bancários, peça postergação das parcelas ANTES de vencer. Procure sempre negociar antes de ficar inadimplente. Credores tendem a negociar melhor descontos e prazos enquanto o cliente não está devendo. Deixar de pagar para pressionar os credores nunca dá um bom resultado no final. Eventualmente pode-se conseguir alguma vantagem momentânea mas o cadastro jamais será o mesmo para futuras negociações. Evite cair na tentação de usar o momento para ganhar vantagens indevidas. Parcerias duradouras dependem de honestidade na relação comercial. Lembre-se que bancos e financeiras também podem reduzir os juros embutidos em financiamentos dos carros. Financiamentos antigos embutem taxas antigas, a SELIC caiu muito nos últimos 12 meses, então é hora de chamar o seu gerente para conversar e pedir uma renegociação do saldo das parcelas.

6. **Avalie a terceirização de processos**: Uma ótima opção para reduzir custos operacionais e administrativos é encontrar parceiros que possam oferecer qualidade com o melhor custo-benefício. Isso diminui o valor dos impostos a serem pagos (empresas no Lucro Real), trazendo economia e contribuindo para o crescimento dos parceiros. Terceirizar a lavagem do veículo, bem como a manutenção são válidos desde que bem planejado e negociado, tudo depende do seu conhecimento no negócio.
7. **Estude a troca do regime tributário**: Nem sempre o regime tributário mais fácil para o Contador é o melhor para sua empresa. O lucro presumido é mais fácil para o Contador fazer os lançamentos mas normalmente no Lucro Real se paga menos Imposto de Renda, pois todas as despesas são dedutíveis. A troca pode melhorar o resultado final. Peça para o Contador fazer uma simulação do seu caso e avalie.
8. **Analise uma mudança de local**: Se sua empresa pagar aluguel negocie uma redução de valores. Se não conseguir chegar a um valor razoável avalie a possibilidade de mudar. Antes, porém, é preciso ver se compensa tanto financeiramente quanto no Marketing do negócio. Mudar de local implica em reformar o imóvel atual e o novo, pagar multa rescisória, alterar catálogos, papel de carta e cartões de visita, além de comunicar aos clientes. Tudo é custo, mas aluguel é despesa fixa de alto valor. Portanto, analise na linha do tempo quanto você estará economizando.
9. **Clientes**: Nem todo cliente é bom. Cliente bom é aquele que paga em dia, cuida do carro e não dá dor de cabeça. Os bons devem ser conservados e cuidados, os ruins precisam ser “demitidos”. Analise sua relação de clientes e avalie com critérios cada um. Quantos carros tem, quanto pagam, quanto rodam, quanto gasta de manutenção, se pagam pontualmente, se causam problemas. Os que forem mal avaliados precisam ser eliminados o mais rapidamente possível, porque ali está um ralo enorme de dinheiro. Às vezes é preciso coragem, principalmente na pandemia onde os clientes rarearam, mas financeiramente é melhor se livrar deles do que quebrar *por causa deles*. Se você chegar à conclusão que sem os clientes ruins sua empresa vai fechar aí está um problema que precisa ser resolvido imediatamente: Mudar a postura da empresa e buscar novos clientes “bons” enquanto se livra do peso morto, ou sair do jogo enquanto ainda tem fichas nas mãos.

10. **Estoque:** : Locadoras não devem manter peças de reposição em estoque, salvo aquelas necessárias para rapidamente recolocar os veículos em condição de uso, tais como lâmpadas, óleo e palhetas do limpador de para-brisa. São peças e materiais baratos que não ocupam lugar para guardar, nem representam valor expressivo imobilizado. Já pneus, pastilhas de freio e outras peças, devem ser analisadas com mais critério, pois estão sujeitas a obsolescência (a especificação dos veículos podem ser alteradas pela montadora para os veículos novos), ou as peças podem estragar por problemas de armazenagem ou serem furtadas. E o valor investido nesses itens é maior, podendo fazer falta no capital de giro. Às vezes uma promoção de pneus a baixo custo pode parecer interessante, mas é preciso avaliar o tamanho da compra e se o consumo médio daquele item justifica a aquisição naquele momento. Se a empresa estiver usando dinheiro do banco para capital de giro a compra irá comprometer parte do capital que pode fazer falta mais para frente.
11. **Compra de veículos de montadoras:** Da mesma maneira que os pneus, às vezes aparecem oportunidades com as montadoras, que fazem uma condição especial para aquisição de determinado modelo que está recebendo um face-lift ou mudando de ano/modelo ou até saindo de linha. É preciso analisar se, o desconto compensa a desvalorização que um veículo que está mudando vai ter na venda como seminovo, ao fim do ciclo de locação. Então a compra que parece “de oportunidade”, além de tomar o caixa naquele momento, às vezes já comprometido, pode não ser o melhor negócio para o resultado final no longo prazo. Se o veículo está saindo de linha pode ser ainda pior, porque a desvalorização é maior do que o normal no mercado de seminovo. Algumas vezes o modelo da “promoção” nem é aquele mais apropriado para o tipo de cliente da locadora, e acaba tendo que ser locado a valores inferiores para o veículo não ficar parado. Assim a locadora acaba tendo a mesma receita de um carro mais barato mas com um custo de aquisição maior apenas porque quis aproveitar um desconto que lhe pareceu oportuno. Lembrando que se a locadora usa financiamento bancário para adquirir o veículo, acaba pagando juros sobre um valor maior também. Portanto, cuidado com as oportunidades que não cabem no seu negócio.

RECEITAS

Lembre que o aumento de receitas com ideias criativas é fundamental para a melhora positiva do fluxo de caixa e do negócio como um todo.

Exemplos que já existem nos EUA, como cobrar por cadeirinha de criança, tanque de combustível, GPS, seguros adicionais, sistemas de pagamento de pedágios etc.

Aqui no Brasil, a entrega e retirada do veículo em casa mediante um adicional na diária pode ser mais um diferencial que aumenta a receita. No entanto, deve ser avaliada a possível demanda para verificar a necessidade de contratação de pessoal o que pode gerar aumento dos custos acima das receitas. A locação de carretinhas para transporte de material ou bagagem adicional também pode ser interessante.

Redes Sociais são forte ferramenta de divulgação do negócio e promoções. É inegável o poder que as redes têm em influenciar o consumidor, tanto é que seus concorrentes estão lá. Portanto, uma empresa de Marketing Digital pode ser uma opção para fazer uma colocação apropriada dos anúncios bem como segmentar o seu público direcionando a verba de maneira correta.

PERGUNTAS ?????



Obrigada!!!



- “Cada decisão é arriscada: ela é um comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido”
- “Não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo”

PETER DRUCKER

CONTATO:

Vanessa Cunha

Email: vaneldcunha@gmail.com

Celular/whatsapp: 41 99294-2159