



**COMO LIDAR COM O ENDIVIDAMENTO DA
EMPRESA? VEJA O QUE FAZER NESTE GUIA!**



Introdução.....	3
Descubra as causas do endividamento	5
Avalie as finanças da empresa por meio de indicadores	8
Reduza as despesas empresariais	14
Renegocie as dívidas	16
Defina estratégias para alavancar as suas vendas	18
Conclusão.....	20
Sobre o Sebrae.....	22



INTRODUÇÃO

Manter a saúde financeira empresarial envolve a capacidade que o negócio tem de faturar com os seus produtos e serviços, mas também a necessidade de controlar o endividamento. Desse modo, o empreendimento consegue preservar um bom fluxo de caixa e se viabilizar economicamente.

Justamente por isso, **evitar o endividamento é uma das principais preocupações de qualquer gestor.**

Neste e-book, falaremos das razões que comumente levam as empresas ao endividamento, dos indicadores que devem ser monitorados e de algumas formas de controlar os custos e de gerar novas fontes de lucro. Boa leitura!





DESCUBRA AS CAUSAS DO ENDIVIDAMENTO



A sua empresa consegue apontar direitinho as causas do seu endividamento ou sempre se surpreende com as cobranças que vão chegando? No primeiro caso, será mais fácil mapear os problemas e combatê-los. No entanto, se o segundo reflete a realidade do seu negócio, **é preciso investigar as causas.**

O endividamento, muitas vezes, pode estar envolvido em uma “cortina de fumaça”. Além disso, é comum que alguns gestores assumam muitos custos de valor reduzido, mas que, juntos, acabam extrapolando o orçamento corporativo.

Por isso, **é muito importante que o setor financeiro trabalhe lado a lado com os contadores para mapear (e combater) as causas do endividamento.** Os motivos podem estar relacionados a gastos altos, mas também à escolha de um regime tributário que não favorece a empresa, por exemplo.

Nesse sentido, o fundamental é que os gestores tenham um panorama completo daquilo que levou ao endividamento e possam traçar um plano de ação para lidar com o problema. Isso evita que a companhia acabe fazendo novos empréstimos de capital de giro, **que geram juros e, claro, novas dívidas.**

Ainda nesse contexto, também é preciso evitar ao máximo o uso de determinados recursos, como o crédito rotativo e o cheque especial. Afinal, estamos falando de soluções emergenciais que, se utilizadas frequentemente, “atormentam” as finanças de qualquer negócio.

A razão desse cuidado é simples: essas ferramentas têm os maiores juros do mercado. Por isso, não é incomum vê-las associadas ao termo “emergência”. **Uma dívida pequena pode se transformar em um débito imenso se a empresa utilizá-las constantemente.**



Repense a gestão financeira

Para combater efetivamente o problema, **será preciso renovar as práticas de gestão financeira da empresa**. Portanto, investigue os registros de vendas e os gargalos que fazem o negócio se endividar e desperdiçar dinheiro e gerencie o estoque para evitar a compra inadequada de matéria-prima, por exemplo.

Outra dica é contratar uma auditoria externa, composta por profissionais especializados em gestão financeira e contabilidade para descobrir as causas do endividamento. Inclusive, isso também pode ser feito internamente, desde que os colaboradores tenham as habilidades necessárias para conduzir uma auditoria bem-sucedida. Nesse caso, **pensar em treinamentos e cursos também é uma boa ideia para aumentar a capacitação do seu pessoal**.



**AVALIE AS FINANÇAS DA EMPRESA
POR MEIO DE INDICADORES**

Os indicadores são **meios precisos de mensurar o desempenho das empresas** e também de descobrir os pontos falhos da estratégia financeira — que levam ao endividamento. A seguir, vamos conhecer alguns dos principais!

Faturamento

Um dos indicadores mais ligados ao endividamento e que deve ser monitorado constantemente é o faturamento. A métrica mostrará o quanto vem sendo comercializado e exatamente o quanto de capital está entrando nos cofres da companhia.

Inclusive, esse indicador de saúde financeira será útil para estabelecer comparações com as metas definidas e para descobrir se o negócio precisa realinhar as estratégias para buscar novas formas de lucro. **Esse montante extra será utilizado para quitar as dívidas, pouco a pouco.**





Recebimentos

Apesar do que muitas pessoas pensam, **o faturamento e os recebimentos não têm o mesmo significado**. Afinal, é possível que uma companhia esteja vendendo muito (recebimentos), mas que o montante de dinheiro que deveria estar nos cofres (faturamento) se mostre inferior às expectativas em relação às vendas feitas.

Nesse caso, quando um negócio vende muito, mas não consegue traduzir isso em dinheiro em caixa, provavelmente o capital vem sendo direcionado para as dívidas. Contudo, essa situação também pode indicar que grande parte das vendas feitas é efetuada com o uso de cartões de crédito e boletos — **aí, o valor total não entra direto nos cofres**.

Além disso, é possível que a empresa esteja sofrendo com a inadimplência. Ou seja, fechando vendas no crédito, por exemplo, que não são honradas pelos clientes. **Isso também leva ao endividamento**.

Por isso, é tão importante conduzir uma análise dos compradores que estão inadimplentes e definir programas de cobrança mais eficientes. **O objetivo é deixar os níveis de recebimento bem próximos aos de faturamento**.



Custos fixos

Toda companhia precisa ter uma noção embasada dos seus custos fixos. Em geral, estamos falando daqueles gastos que a organização precisa fazer, geralmente mensais, como os relacionados às despesas com as contas de luz, de água e de Internet, à compra de matérias-primas, entre outros.

Na prática, é fundamental ter esses gastos “na ponta do lápis” para que as contas não fiquem descontroladas. Então, registre os valores mensais e faça comparações entre os períodos para não ser surpreendido com um caixa vazio — **o que, é claro, leva a mais dívidas.**

Lembre-se de que esses gastos são essenciais para manter o negócio vivo. Inclusive, isso é o que os diferencia dos custos variáveis, **que mudam de acordo com a demanda e que podem ser reajustados conforme a necessidade.**



Ponto de equilíbrio (Break Even)

O ponto de equilíbrio é o indicador que o empreendedor encontra ao somar todos os gastos fixos e variáveis e, depois, ao relacionar esses custos ao seu ticket médio e ao volume de vendas. Assim, **torna-se mais fácil identificar aqueles momentos em que o faturamento e os custos se igualam.**

Quando o empreendimento atinge esse equilíbrio, toda receita que é gerada se traduz em lucro. Nesse sentido, a empresa terá uma boa saúde financeira para quitar as suas dívidas e, inclusive, evitar contrair novos débitos.

Para calcular o Break Even, é preciso ter alguns dados em mãos: **vendas, custos variáveis e custos fixos.** Então, a fórmula fica assim:

$$\text{Break Even: vendas} - \text{custos fixos} - \text{custos variáveis}$$

Vamos a um exemplo?

Pense em uma corporação que decidiu calcular o ponto de equilíbrio do mês. Naqueles 30 (ou 31) dias, ela vendeu cerca de R\$ 20.000 em produtos. Já os custos fixos foram de R\$ 5.000, e os variáveis foram de R\$ 4.000.

Nesse contexto, temos:

$$\text{Break Even: vendas} - \text{custos fixos} - \text{custos variáveis}$$

$$\text{Break Even: } 20.000 - 5.000 - 4.000$$

$$\text{Break Even: } 11.000$$

No entanto, é essencial destacar que o valor do ponto de equilíbrio não é exatamente R\$ 11.000, mas, sim, R\$ 9.000. Afinal, esse é o valor em vendas que a empresa **precisou atingir naquele período para cobrir os gastos fixos somados aos variáveis.** Entendeu como funciona na prática?

Nesse caso, os R\$ 11.000 equivalem ao lucro. Ou seja, uma companhia que consegue manter essas margens poderá lidar com as suas dívidas com mais facilidade.



Índice de endividamento

O índice de endividamento também **é indispensável para que você avalie a saúde financeira da empresa.**

Basicamente, o indicador ajuda os gestores a identificarem quanto a organização emprega dos seus recursos próprios para tocar as suas atividades e a mapearem o capital proveniente de empréstimos e de financiamentos.

Para fazer o cálculo, será necessário identificar os ativos e os passivos no seu balanço patrimonial. Depois, você deve dividir a carga total do passivo pelo ativo e multiplicar o resultado por 100. Assim, você obterá o percentual que indica o índice de endividamento.

Por exemplo: se uma companhia tem um total de ativos de R\$ 10.000 e uma carga de passivos de R\$ 2.500 (correspondente ao capital proveniente de terceiros), a conta será a seguinte:

$$\text{Índice de endividamento} = (\text{passivos totais} / \text{ativos totais}) \times 100$$

$$\text{Índice de endividamento} = (2.500 / 10.000) \times 100$$

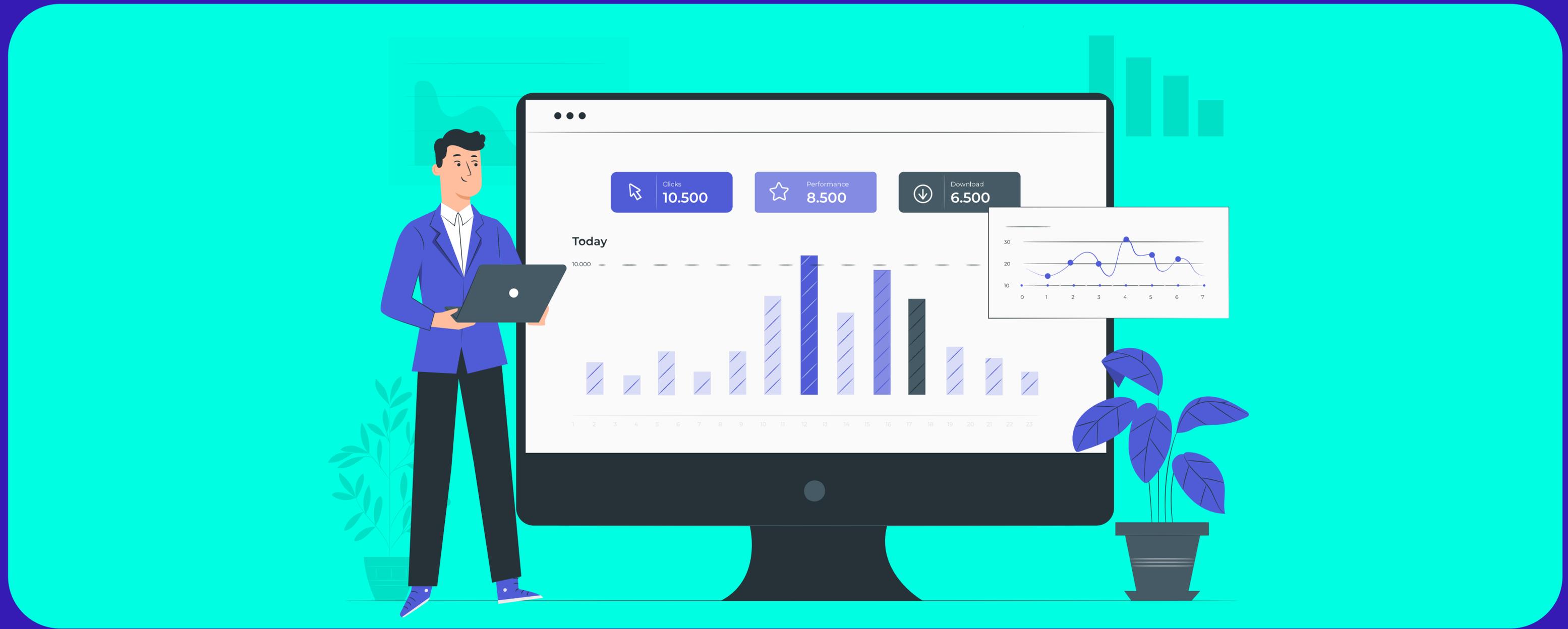
$$\text{Índice de endividamento} = 0,25 \times 100$$

$$\text{Índice de endividamento} = 25\%$$

A partir do cálculo, **podemos concluir que o negócio é financiado em 75% pelos recursos próprios e em 25% pelo capital de terceiros.** Esse valor indica uma boa saúde financeira, o que não seria o caso se os valores fossem invertidos.

Para avaliar a evolução ao longo dos anos — ou até em períodos menores, como meses, bimestres e trimestres —, basta consultar as informações dos balanços consolidados no intervalo de tempo escolhido. Quanto mais elevado for esse índice, maiores serão as dívidas daquela empresa.

Por isso, o indicador deve ser monitorado com cuidado, principalmente quando a companhia assume grandes empréstimos para expandir as suas atividades **ou custear um endividamento mais alto.**



REDUZA AS DESPESAS EMPRESARIAIS

De onde vêm as dívidas da sua empresa? Se você já mapeou isso, com base no segundo tópico, terá um bom caminho percorrido no intuito de reduzir definitivamente o excesso indesejável de gastos.

Desse modo, será mais fácil identificar as melhores escolhas a serem feitas e até por onde começar a combater o problema. Por isso, não se esqueça de fazer um planejamento financeiro **com foco na redução de custos e na entrada de dinheiro diretamente no caixa da empresa.**



As medidas devem ser estipuladas com base na realidade atual da organização — isto é, buscando custos variáveis que podem ser cortados e também focando a diminuição dos desperdícios. Algumas ações que ajudam os negócios a cortarem os custos são as seguintes:

- comprar produtos dos fornecedores à vista, sempre que for possível, já que será viável barganhar e conseguir bons descontos;
- limitar o uso do crédito rotativo e do cartão de crédito;
- estimular o trabalho no regime home office, visando a pagar menos por espaços coletivos alugados;
- acompanhar o fluxo de caixa atentamente;
- oferecer condições mais atraentes para pagamentos à vista por parte dos clientes para evitar compras efetuadas no cartão de crédito que não são 100% honradas.



RENEGOCIE AS DÍVIDAS

Ter dívidas já é um mau negócio: **observá-las crescer por conta dos juros atrelados é pior ainda.** Além disso, os empreendedores em início de carreira podem acabar por solicitar empréstimos com taxas altíssimas para quitar pendências antigas, o que aumenta o débito no médio prazo.

Para evitar esse tipo de situação, busque meios de renegociar as dívidas para conseguir condições melhores. Proponha novas alternativas para os credores, como o parcelamento das dívidas, o aumento dos prazos de pagamento, a redução de juros e a concessão de descontos para débitos quitados à vista.

Sempre que for viável, o melhor mesmo é quitar o débito de uma vez só, mas o nome da organização pode ficar negativado por um tempo, enquanto ela junta o montante para pagar a pendência à vista. No entanto, caso você opte pelo parcelamento, analise bem as condições antes de assinar qualquer acordo, combinado?

Lembre-se de que alguns parcelamentos podem conter uma entrada “pesada”, que prejudica a viabilidade financeira do negócio, por exemplo. Do mesmo modo, as taxas de juros aplicadas podem ser altas demais. **Portanto, esteja atento a todos os detalhes.**





DEFINA ESTRATÉGIAS PARA ALAVANCAR AS SUAS VENDAS



Anossa última dica requer criatividade e conhecimento de mercado. Afinal, existem várias formas de expandir o seu negócio. Caso o seu objetivo seja ampliar as operações na Internet, por exemplo, você pode:

- criar um site institucional melhor e mais responsivo, que estimule as pessoas a passarem mais tempo na página, conhecendo e comprando produtos e/ou serviços;
- utilizar plataformas virtuais de venda;
- desenvolver campanhas de marketing criativas, que utilizem as redes sociais favoritas dos clientes e agreguem valor para eles — o que pode ser feito por meio de promoções, sorteios, programas de fidelidade, entre outros.

Em relação aos produtos, é válido cogitar dar uma repaginada na embalagem da mercadoria. Nas lojas físicas, reorganize o espaço interno, colocando os itens mais vendidos na frente, e melhore as estratégias de atendimento, por exemplo.

Além disso, **tente ao máximo vincular uma experiência positiva às suas soluções**. Acredite: isso fará com que o público retorne mais vezes ao estabelecimento e vai destacar o seu negócio em meio aos concorrentes.

No entanto, **tão importante quanto alavancar as vendas é criar meios para que a lucratividade seja ainda melhor**. Por isso, comece reavaliando como os processos internos estão estruturados, já que algumas mudanças podem dinamizar a rotina e proporcionar um emprego mais eficiente dos recursos disponíveis.

Nesse sentido, **uma ideia interessante é integrar os setores, fazendo com que as diversas áreas do negócio atuem de forma alinhada**. Certifique-se de que os departamentos de marketing e de vendas, por exemplo, trabalhem juntos para que as campanhas fomentem mais negócios fechados.

Na prática, isso significa que os profissionais de marketing buscarão entender quais são os produtos que precisam ser explorados nas campanhas publicitárias, e o setor de vendas, por sua vez, receberá um número maior de consumidores em potencial, atraídos pela publicidade otimizada. Ou seja, **o trabalho conjunto tende a potencializar os resultados**.



CONCLUSÃO

Como você viu neste e-book, lidar com o endividamento passa por diversas etapas: **identificação das causas, adoção de medidas para cortar os desperdícios e definição de estratégias para alavancar as vendas**, entre outras iniciativas. Inclusive, para lidar com os problemas, alguns indicadores se revelam essenciais, assim como alguns cálculos e o monitoramento mensal das despesas.

Ainda nesse contexto, também é importante oferecer boas condições para estimular práticas positivas por parte do público consumidor, como o pagamento à vista. Agora, dê esse passo e boa sorte!





O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco é uma entidade privada sem fins lucrativos, agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae em Pernambuco atua em todo o território estadual. Além da sede no Recife, a instituição conta com mais 5 unidades espalhadas pelo Estado. Com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação; orientação para o acesso aos serviços financeiros.

