

# *Entendendo e negociando suas dívidas*



2021 - 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

José Roberto Tradós

Diretor-Presidente

Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor-Técnico

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretor de Administração e Finanças

Eduardo Diogo

Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

Márcio Augusto Montella

Gerente da Unidade de Cultura Empreendedora

Gustavo Cezário

Coordenação Nacional

Gabriel Gil

Equipe Técnica – versão 2016

Alanni Barbosa, Iline Batista, Flávio Locatelli Gabriel Gil e Reginaldo Resende

Consultor Conteudista

Christiano Martins Salles

Consultor Educacional

Silvana Bernardes Rosa – Oficina do empreendedor

Editoração e Projeto Gráfico Original

Gabriel de Jesus Martins de Lima

Revisão e atualização - versão 2021

Jose Weverton Pimenta Leite

Weniston Ricardo de Andrade Abreu

## Sumário

- *Apresentação* 4
- *Entendendo e negociando suas dívidas* 5
- *A natureza da dívida* 6
  - *Investimentos (6)*
  - *Capital de Giro (7)*
  - *Fluxo Negativo (7)*
- *O motivo da inadimplência* 9
- *(RE)Negociar a dívida* 10
- *Referências bibliográficas* 12



# Apresentação



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

O empresário precisa se conscientizar de que essa questão tem de ser encarada de frente e que há ferramentas para ajudá-lo na negociação de sua dívida, em condições mais favoráveis.

Esta cartilha é destinada aos empresários de pequenos negócios que tenham dificuldades em equacionar o endividamento de sua empresa com os rendimentos auferidos por ela.

# *Entendendo e Negociando suas Dívidas*

Para crescer, é natural que as empresas de todos os portes recorram a recursos de terceiros, por meio de financiamentos bancários ou outras modalidades. Contudo, muitas vezes, a empresa deixa de pagar seus financiamentos em dia. Por conseguinte, os valores derivados de multas, juros e outros encargos fazem a dívida crescer a patamares muito além da capacidade de pagamento da empresa. Conseqüentemente, o sonho do crescimento torna-se o pesadelo da insolvência.

Desse modo, torna-se de fundamental importância que o empresário trate o problema da falta de recursos para pagamento das dívidas tão logo o problema apareça, impedindo que ganhe maiores proporções.

O tratamento desse problema envolve três importantes passos: o primeiro é entender a natureza da dívida e como ela se formou; o segundo é descobrir 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 de se comprometer com um compromisso financeiro, bem como planejar o futuro da empresa de forma mais eficiente. O segredo do sucesso de um empreendimento está na capacidade do gestor para antever, na medida do possível, quais as dificuldades que poderá enfrentar, a partir da análise das variações do mercado em que atua. Quanto melhor o planejamento e mais adequados os controles utilizados nos processos da empresa, mais rapidamente ela responderá às dificuldades que porventura apareçam em seu caminho.

Os financiamentos servem para suprir uma necessidade de recursos momentânea para a continuidade do processo produtivo da empresa. Essas 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: Produção Própria

# Investimentos

Quando o financiamento visa suprir as necessidades de recursos para fazer frente a investimentos como novas máquinas, sistemas de informação e reformas, normalmente ele é precedido de um planejamento prévio. Quanto mais acurado for o planejamento, maiores serão as possibilidades que o financiamento seja pago sem maiores problemas. Isso se dá porque os investimentos normalmente levam a empresa a um patamar melhor de produtividade, incrementando o 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. Essas são situações em que a pessoa física se confunde com a pessoa jurídica. Embora muito comum em empresas de pequeno porte, essa prática normalmente leva ao descontrole das finanças da empresa e deve ser evitada.

Financiamentos em nome da pessoa jurídica, que sejam voltados ao atendimento das necessidades da pessoa física, normalmente não geram nenhum benefício à empresa, contribuindo para a ocorrência de situações de inadimplência.

# Capital de Giro

Quando ocorre a expansão nas atividades da empresa, acompanhada de um maior volume de vendas, é normal que haja também um incremento na necessidade de Capital de Giro. Em outras palavras, para a empresa vender mais, ela precisará de mais recursos para girar suas operações e o capital de giro é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da empresa.

Por que é tão importante para a minha empresa? O capital de giro garante a saúde financeira da sua empresa, proporcionando:

- *Recursos de financiamento aos clientes (nas vendas a prazo);*
- *Manutenção dos estoques;*
- *Asseguração do pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), bem como o pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.*

Regra geral, esses recursos são provenientes de linhas de crédito específicas, criadas pelas instituições financeiras. Por essa razão, faz-se necessário estudar as reais necessidades e elaborar um bom planejamento para a aplicação dos recursos, antes de se decidir pela contratação do financiamento. Será também preciso avaliar se o lucro adicional a ser gerado com o aumento das vendas será suficiente para arcar com as obrigações do financiamento, de forma a manter o equilíbrio financeiro da empresa.

Dica: normalmente é preferível adquirir um financiamento ao invés de 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 poderá apresentar resultados negativos em seu fluxo financeiro e precisará recorrer a um financiamento para cobri-los. Esses 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.*

Vamos abordar essas causas de forma mais detalhada para um melhor entendimento:

- a. Descasamento da Necessidade de Capital de Giro x Capital de Giro Disponível – situação em que a empresa aumenta suas atividades com a consequente necessidade de aporte de Capital de Giro. No entanto, em razão da organização não ter investido recursos necessários para fazer frente a esta necessidade, apresentará um fluxo financeiro negativo. Nessa situação, os gestores deverão fazer um planejamento orçamentário para buscar no mercado o Capital de Giro necessário ao suprimento das necessidades de recursos. Importante destacar que as condições de pagamento desses recursos devem necessariamente estar amparadas na geração de caixa que a empresa apresentará com o aumento de suas atividades.
- b. Imprevistos - a segunda causa decorre de imprevistos graves, tais como: acidente com o transporte das cargas, uma máquina que apresente sério defeito ou outro imprevisto de natureza impactante. Apesar dos problemas que acarretam, além do impacto financeiro muitas vezes significativo, esses problemas são passageiros e normalmente podem ser resolvidos por meio da concessão de algum financiamento. Outra vez, vale lembrar que é fundamental a elaboração de um planejamento para que os pagamentos, a serem realizados, sejam aderentes aos resultados previstos para a empresa. A destacar também a importância da implementação de ações preventivas como a aquisição de seguros contra acidentes, incêndios, roubos, dentre outras situações de risco para a saúde financeira da empresa.
- c. Operação Deficitária - A terceira causa consiste no fluxo negativo decorrente de operação deficitária da empresa, ou seja, estão sendo gerados prejuízos no processo produtivo, demandando aporte de recursos para a sobrevivência da organização. Situações assim são graves e pedem criteriosa análise do negócio da empresa. Resultados negativos podem acontecer, mas de forma esporádica e não sistemática, pois a empresa não sobreviverá no mercado. Importante destacar que para financiamentos destinados à cobertura de fluxo negativo decorrente de 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 o encerramento de suas atividades.



# O motivo da inadimplência

Independente da natureza da origem da dívida, é fundamental entender os motivos que levam à empresa apresentar situações de inadimplência. Muitas vezes a dificuldade no recebimento dos valores decorrentes de vendas a prazo é bastante incômodo para muitas organizações e atrapalham o planejamento financeiro da empresa. Todavia, ocorrências dessa natureza são apenas as consequências, pois as verdadeiras causas da inadimplência estão vinculadas a forma como a empresa faz negócios.

A inadimplência da empresa precisa ser vista sobre dois ângulos de abordagem:

- Causas Internas – *são aquelas decorrente do modus operandi da organização.*
- Causas externas – *decorrem de fatores supervenientes de fora da empresa e que geralmente ela não possui controle sobre eles.*

Isso posto, cabe ao gestor analisar os motivos pelos quais ele deve buscar identificar a origem da inadimplência, uma vez que precisa determinar com precisão onde está o cerne do problema que está levando à empresa a essa situação.

As principais consequências decorrentes da inadimplência para a empresa são os seguintes:

- Impacto no fluxo de caixa – *o não recebimento dos recursos planejados na programação orçamentária compromete toda a cadeia produtiva da empresa.*
- Impacto na lucratividade da empresa – *regra geral, as empresas costumam atribuir um percentual de inadimplência no cálculo dos preços dos produtos/serviços. Nessa situação, se os valores efetivamente não pagos superem essa estimativa (planejado), a diferença será coberta sobre a margem de lucro diretamente. Essa ocorrência, com o passar do tempo, se constituirá em um fator de risco para a continuidade das operações da empresa.*
- Impacto na fidelização dos clientes – *as relações entre a empresa e seus clientes podem sofrer abalos em decorrência do não pagamento das dívidas para com a organização e a falta de recursos para pagamento aos fornecedores poderá incidir na perda de possíveis vantagens concedidas à empresa pela pontualidade no pagamento das compras de matéria prima.*

No que concerne às causas externas, essas se constituem de fatores para os quais a empresa não tem controle. Como exemplo, pode-se citar uma onda de desemprego no mercado onde atua e a falta de postos de trabalho reduz o poder de compra dos consumidores, os quais vão priorizar os recursos para atendimento as suas necessidades básicas em detrimento ao pagamento de carnês.

Quanto às causas internas da inadimplência, essas são decorrentes de problemas existentes dentro da própria empresa. Regra geral, são consequência de processos inadequados ou de uma política agressiva de risco, cedendo crédito a clientes cuja capacidade de pagamento seja discutível.

O Sebrae disponibiliza ferramentas que ajudam no controle do fluxo de caixa. Quer conhecer mais detalhadamente? [Clique aqui!](#)

# *(Re)negociar a Dívida*

No momento da renegociação da dívida, é de fundamental importância mostrar equilíbrio para manter a imagem da empresa como confiável e boa pagadora. Ao estar em dia com os débitos tributários, por exemplo, a organização não será impedida de emitir certidões negativas que podem limitar sua competitividade, caso a emissão seja bloqueada. Outro exemplo são os débitos com fornecedores, pois a falta de pagamento pode comprometer o estoque e o funcionamento operacional.

Mas é bom ter em mente que o processo de negociação é composto por mais de uma pessoa. Se de um lado há um devedor que não quer ter a pecha de inadimplente, do outro há a figura do credor que também depende dos recebimentos para manter a saúde financeira do seu negócio. Portanto, a relação “ganha-ganha” é a que deve embasar o processo de negociação.

Para tanto, é importante que o empresário siga alguns passos durante o processo de renegociação de suas dívidas:

- Ter atitude, mas com serenidade: em um processo de negociação é importante deixar as emoções de lado para encarar o problema de frente, de forma ágil e proativa, evitando que a situação se deteriore e as contas comecem a atrasar porque as condições impostas podem ser menos favoráveis para negociar. Portanto, é premente que se dê o primeiro passo, sinalizando a predisposição em manter-se adimplente.
- Fazer um diagnóstico criterioso da situação: deve-se inicialmente definir as contas que serão objeto de renegociação, dando prioridade àquelas com maior impacto na operação e no caixa da empresa, criando-se condições favoráveis à adequação do plano de ação possível para cada proposta apresentada. Conheça a legislação, seus direitos e obrigações!
- Estabelecer limites: Para cada negociação a ser realizada, estabeleça um objetivo e limites mínimos e máximos que poderão ser negociados. Importante que se trabalhe com cenários otimistas, pessimistas e realistas, evitando se comprometer com algo que não será possível cumprir. Em cenários incertos é primordial que se proponha um acordo factível, lembrando sempre que o caixa da empresa deverá suportar as despesas que virão e as que estão sendo reprogramadas.
- Personalizar a conduta: uma estratégia muito importante a ser adotada é não usar a mesma abordagem para qualquer negociação. Primeiro, analise o histórico de sua relação com os fornecedores, bancos, locadores e clientes, utilizando esses dados em prol de sua causa. Elabore propostas que estejam subsidiadas nas informações que levantou sobre seus parceiros, pois você tem de ter como objetivo maior um acordo que seja favorável para as partes envolvidas.
- Desenhar cenários com possíveis objeções: imagine quais serão as possíveis objeções aos seus interesses no processo de negociação, de forma que você já tenha uma resposta pronta e amparada em fatos para responder a essas contestações. Tenha sempre um plano B para adequar sua proposta, de forma que atenda ao interesse do parceiro, mas que também seja favorável para sua empresa.

- Evitar o descumprimento de sua parte no acordo firmado: após o encerramento da negociação, tendo conseguido seu objetivo com sucesso, você deve se planejar para cumprir todos os compromissos acordados, sedimentando uma relação de confiança com seu credor, pois essa credibilidade será sempre muito útil em qualquer negociação. No entanto, se algo der errado e não possa fazer sua parte por algum motivo, antecipe-se ao problema e elabore novo planejamento de suas ações. Feito isso, tempestivamente busque os seus fornecedores e credores para proceder à renegociação.
- Observação importante: pode ser que a negociação proposta por você não obtenha sucesso. Nessa situação, provavelmente a saída será buscar a intermediação do Poder Judiciário. Mas essa opção tem uma solução demorada e muito cara, razão pela qual deve ser utilizada apenas em último caso.
- 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.
- Dicas adicionais:



- Não encare o credor como um adversário, mas sim como um parceiro na busca de uma solução para o problema de ambos.
- Seja verdadeiro, pois é a melhor forma de transmitir credibilidade.
- Conheça profundamente o seu negócio porque assim o credor firmará convicção de que você terá a capacidade de gerar os recursos necessários para quitar os compromissos assumidos.
- Seja objetivo e imparcial na negociação, evitando o envolvimento pessoal na discussão, pois trata-se de negócios e não de relacionamento interpessoal.
- Defina seus limites de negociação para assumir apenas o que poderá cumprir.
- Lembre-se que essa é uma relação ganha-ganha e não de um único vencedor.

# *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)*



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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