

INICIATIVAS DE GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

INTRODUÇÃO

Dada a instabilidade económica e social que se vive no panorama nacional e internacional, partilhamos uma lista de práticas de gestão para cenários de crise feita com base na nossa experiência individual bem como na de outros gestores de *Search Funds*, gestores de grandes empresas e investidores institucionais. O objetivo final deste documento é reunir, numa só plataforma, diferentes iniciativas de gestão que poderão ser úteis nos tempos incertos que se avizinham.

Este documento deverá ser particularmente útil para o gestor de uma pequena ou média empresa que tenha entre 10 e 250 funcionários, familiar ou não, cujo negócio foi em parte ou totalmente afetado pelas restrições ao normal funcionamento do mercado impostas no âmbito da crise relacionada com a doença COVID-19 e pelo coronavírus SARS-CoV-2.

Este documento está organizado em cinco áreas principais:

1. Gestão de tesouraria e liquidez (**crítico**)
2. Gestão de custos e investimentos
3. Comunicação interna e externa
4. Estratégias para a continuidade de negócio
5. Ligações úteis

Este documento não é um parecer ou proposta financeira nem substitui qualquer conselho legal ou financeiro elaborado por profissionais que conheçam os factos ou circunstâncias de um determinado negócio. Todos os conselhos ou recomendações emitidas por autoridades de saúde ou outras, deverão ser, com total prioridade, assumidas pelos responsáveis pela gestão das organizações visadas.

GESTÃO DE TESOURARIA E LIQUIDEZ

Atividades chave:

- Criar uma equipa especial de tesouraria, parte integrante do departamento financeiro, mas recorrendo, quando necessário, a outros departamentos, para estudo, acompanhamento e tomada de decisões relativamente a fluxos de caixa futuros.
- Rever todas as contas a receber e pagar pela empresa (operacionais e financeiras de curto e médio longo prazo), as respetivas datas de vencimento e maturidades.
- Construir mapas de tesouraria diários e semanais com base em cenários futuros alternativos (mais e menos pessimistas).
- Se necessário, identificar estruturas externas à empresa que possam assessorar a equipa de gestão no processo de construção destes documentos bem como na tomada de decisões financeiras.

Objetivo central:

- Medir e controlar os fluxos de caixa futuros do negócio, identificando antecipadamente momentos de insuficiência de tesouraria. Delinear estratégias para colmatar necessidades identificadas (operacionalmente, com recurso a dívida e/ou capitais próprios).

Ações detalhadas:

1. Alargamento de prazos de pagamento: respeitando, na medida do possível, os termos estabelecidos contratualmente, iniciar conversações com os principais fornecedores e credores tendo em vista o alargamento dos prazos de pagamento e/ou a introdução de planos de pagamento de valores já devidos. As primeiras semanas serão críticas dado que, num cenário de crise generalizada, vários clientes irão realizar iniciativas semelhantes junto dos seus fornecedores. Caso, nos primeiros contactos, não consiga alcançar um acordo com estas entidades, continuar, com transparência, a sugerir termos razoáveis para dilatação dos prazos de pagamento em novas compras ou serviços. Não esquecer que os seus fornecedores poderão estar numa situação de "crise" semelhante à do seu negócio.

2. Negociar com credores bancários: iniciar conversações com os seus bancos de trabalho recorrente, mas também com entidades bancárias com as quais não tenha relações comerciais. Considere as seguintes medidas mesmo que, num cenário pessimista, o seu negócio não entre em rutura financeira:
 - 2.1. Caso disponha de linhas de apoio à tesouraria, e caso o contrato subjacente às mesmas o permita, considerar a utilização total ou parcial destes mecanismos de financiamento para construção de uma "almofada financeira".
 - 2.2. Iniciar pedidos de renegociação de linhas de crédito ou outros tipos de financiamento tendo em vista o atrasar das datas de amortização de capital ou pagamento de juros.
 - 2.3. Caso tenha dívidas contratadas com *covenants* (condições que implicam o reembolso antecipado das dívidas) ou *cash sweeps* (amortizações em função de níveis de tesouraria ou cash-flow) iniciar conversações tendo em vista a suspensão das mesmas.

3. Rever as entidades e respetivos saldos de contas a receber. Identificar todos os saldos a receber e respetivas datas de recebimento para construção de um plano de cobranças e gestão de recebimentos diário e semanal (parte integrante do mapa de tesouraria).
 - 3.1. Identificar todos os saldos de contas a receber já vencidos. Estes valores deverão ser tratados de forma prioritária nas cobranças a realizar. Dependendo da natureza e longevidade da relação com o cliente, considerar a negociação de planos de recebimento ou mecanismos legais para forçar a cobrança destes montantes. Não esquecer que os seus clientes poderão estar numa situação de "crise" semelhante à do seu negócio.
 - 3.2. Com razoabilidade e transparência, iniciar conversações com os seus clientes para acelerar a cobrança de valores não vencidos, quando possível. Considerar a introdução de mecanismos como descontos de pronto pagamento ou descontos em encomendas futuras.
 - 3.3. Rever o seu processo interno de cobranças e considerar um reforço de pessoas neste departamento nas próximas semanas. Torne o processo de envio de novas faturas mais eficiente e rápido e garanta que os seus clientes não encontram qualquer tipo de barreira ao efetuar pagamentos de compras ou serviços prestados.

4. Programas públicos de auxílio financeiro. Acompanhar o lançamento de novas iniciativas públicas que possam adequar-se à sua empresa ou a empresas com quem mantenha relações comerciais. Contactar os seus contabilistas, auditores e advogados para que lhe preparem memorandos explicativos das soluções existentes.

5. Construir mapas de tesouraria e previsões de fluxos de caixa. Não é possível controlar ou tomar decisões sobre um determinado indicador financeiro sem o medir adequadamente. Por esse motivo considere as seguintes ações:

5.1. No âmbito da equipa especial de tesouraria constituída, identificar uma pessoa da direção financeira que fique responsável pela elaboração de mapas de tesouraria diários e semanais. Este documento deverá estar dividido em duas áreas principais – recebimentos e pagamentos – e deverá ser, nesta fase, atualizado diariamente. Neste documento, deverão ser incluídos todos os recebimentos que previsivelmente o negócio terá, bem como todos os pagamentos agendados (estado, trabalhadores, fornecedores, credores financeiros, entre outros). Os cenários pessimista e otimista deverão variar na expectativa de recebimentos, isto é, assumir prazos menos ambiciosos nos cenários pessimistas.

5.2. Numa primeira fase, o mapa deverá ter uma visibilidade a 90 dias. Caso esteja responsável por um negócio B2C onde a previsibilidade de receita é mais indefinida, considere utilizar dados de anos anteriores com ponderações de crise (-20%, -30%, -40%, -50%, por exemplo).

5.3. No final do dia (ou no início do dia seguinte) a previsão de saldo de caixa deverá ser confrontada com o saldo de caixa efetivo e as diferenças apuradas.

5.4. Este exercício, para além de identificar a data concreta em que eventualmente o negócio entrará em rutura de tesouraria, permite monitorizar os efeitos de todas as iniciativas apresentadas nos pontos anteriores.

Ponderar delegar algumas das tarefas acima identificadas em pessoas chave da organização, eventualmente com recurso a assessores externos que conheçam a sua empresa (contabilistas, auditores ou advogados). Com a equipa de tesouraria, adote uma política de transparência total e mantenha uma atitude positiva. São as pessoas que diariamente conduzem, consigo, a sua empresa, que mais facilidade terão em atingir acordos com credores ou devedores e, assim, ultrapassar o período de crise.

GESTÃO DE CUSTOS E INVESTIMENTOS

Atividades chave:

- Rever e estabelecer regras para a aprovação de pagamentos com o envolvimento obrigatório de gerentes ou administradores em função da materialidade dos valores.
- Criar um processo de revisão de todos os gastos (a partir de uma base mensal recente) e qualificação desses custos em função da importância para o negócio.
- Definir prioridades para pagamentos em função dos custos que (i) tenham receita direta associada e (ii) sejam indispensáveis para a continuidade do negócio. Para os restantes, qualificar em duas categorias principais: os custos que podem ser desde já eliminados, os que poderão ser eliminados se a situação de crise persistir.
- Como metodologia, assumir que todos os custos podem ser eliminados e “trabalhar inversamente” aceitando apenas os custos que, se eliminados, impedem a empresa de laborar.
- Se necessário, identificar estruturas externas à empresa que possam assessorar a equipa de gestão no processo de construção destes documentos bem como a tomada de decisões financeiras.

Objetivo central:

- Reconhecer que, neste ambiente adverso, a única ação que depende exclusivamente da empresa são os pagamentos a efetuar. Reconhecer que tudo o que não for essencial, nesta fase, deverá ser suspenso ou eliminado. Reduzir ao máximo os custos ou compras de bens não essenciais.

Ações detalhadas:

1. Eliminar todos os custos não essenciais. Dar prioridade a todos os custos ou investimentos que sejam absolutamente necessários para geração de vendas e cash-flow.
 - 1.1. Para situações de previsão de rutura de tesouraria, identifique os custos que podem ser cortados automaticamente e aqueles que requerem negociação ou investimento para o seu cancelamento. Para os segundos, defina responsabilidades nesses processos negociais.

- 1.2. Identificar o seu quadro de pessoal e o tipo de vínculo associado. Em caso de absoluta necessidade, considere mecanismos como o *layoff*, encerramentos temporários e diferimento de compensações tendo sempre em consideração os níveis salariais das pessoas, agregados familiares e a lei. Trabalhe com total transparência em conjunto com os seus advogados, assessores financeiros e representantes dos trabalhadores, quando aplicável.
 - 1.3. Para situações de previsão de cash-flow positivo, procure executar apenas os investimentos que lhe consolidarão a posição de vantagem competitiva (ou acesso a essa vantagem). Caso essa vantagem não seja evidente, reforce a sua "almofada financeira".
2. Rever todos os gastos que foram inicialmente classificados como essenciais. Inicie um processo de revisão de todos os gastos do negócio. Para os principais, considere iniciar um processo de renegociação dos mesmos, quando possível. Nesta conjuntura, todos os gastos são, em teoria, negociáveis.
3. Entenda qual o seu nível de endividamento do negócio e o nível de fundo de maneiço normalizado. Invista algum tempo a repensar o seu modelo de negócio.
 - 3.1. Classifique os diferentes custos em variáveis ou fixos em função da sua relação com o nível das vendas. Apure a sua margem bruta (deduzindo à receita o total de custos variáveis) e compare-a com os dados dos seus principais concorrentes, clientes e fornecedores.
 - 3.2. Se o seu negócio assentar maioritariamente em custos fixos, prepare-se para medidas mais drásticas e equacione a diminuição desses mesmos custos independentemente da sua natureza.
 - 3.3. Acompanhe a evolução dos custos variáveis em função das vendas (percentualmente). Identifique razões para flutuações nesses níveis relativos (percentagens).

Para este exercício, assumir a pior perspectiva de receitas, uma duração prolongada do cenário de crise e uma base nova para a estrutura de custos, isto é, que todos os custos são, em teoria, dispensáveis. Garanta que a tesouraria é encaminhada para os gastos absolutamente críticos. Considere envolver o departamento financeiro nestas iniciativas e incorpore as alterações no mapa de tesouraria produzido.

COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Atividades chave:

- Manter a comunicação direta com os trabalhadores. Dar preferência a ferramentas de comunicação estruturada e à utilização dos mesmos meios. Transmitir as decisões tomadas no âmbito dos pontos anteriores de forma clara e transparente. Ter em consideração as implicações que a incerteza gera no dia a dia dos seus trabalhadores.
- Estabelecer um plano de comunicação com todos os clientes. Dê prioridade aos maiores ou aos que garantam a continuidade do seu negócio. Transmitir eventuais decisões atempadamente e de forma clara (sempre escrita). Não se esqueça que os seus clientes poderão estar numa situação de “crise” semelhante à do seu negócio.
- Mantenha um canal de diálogo aberto com os seus principais fornecedores mesmo que não avance com alterações à estrutura ou calendário de pagamentos. Estabeleça uma agenda para comunicação direta (por exemplo, semanalmente).
- Considere a distribuição de mensagens externas para transmitir confiança ao mercado. Utilize as redes sociais da empresa para comunicações relevantes. Dado o cenário de crise, tenha especial cuidado com a preparação de elementos de comunicação não essencial.
- Equacione a participação em movimentos de solidariedade ou contribuições pro-bono no âmbito da sua política de responsabilidade social. Estará a cumprir um duplo propósito.

Objetivo central:

- Articular a comunicação a todos os níveis. É fundamental ser claro e direto.

Ações detalhadas:

1. Garantir a clareza e consistência de todas as iniciativas de comunicação interna e externa. Existirão decisões importantes que terão de ser tomadas rapidamente e com informação limitada. Esteja presente junto dos seus funcionários, mantenha-se calmo e concentrado. É essencial transmitir confiança internamente, mas também a clientes e fornecedores.

ESTRATÉGIAS PARA A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Atividades chave:

- Planificar, juntamente com a direção de recursos humanos e envolvendo outras direções relevantes, quem pode trabalhar a partir de casa e como o pode fazer. Considere todos os riscos associados ao trabalho remoto (*phishing*, fraude de códigos de acesso ou acessos indevidos a servidores).
- Construir um mapa de todo o staff e de quem, dentro da organização, pode substituir quem no organigrama funcional. Garanta que não há posições sem segundas linhas.
- Identificar fornecedores substitutos para os produtos ou serviços que mais comprou e contratou. Antecipe eventuais problemas dos seus fornecedores e contacte alternativas. Considere os riscos e problemas de fornecimento ao nível de sistemas informáticos.
- Garantir o acesso - sempre em absoluta segurança - a contas bancárias e banca digital.
- Identificar e confirmar todas as apólices de seguro existentes. Equacionar novas apólices.

Objetivo central:

- Garantir que, em qualquer cenário, a sua organização não é surpreendida e que há processos preparados para assegurar a continuidade do negócio. Garantir redundância no conhecimento (para gestão de perda pontual de funcionários) e nas soluções de fornecimento (para gestão de problemas nos fornecedores). Dar prioridade às medidas que melhorem o serviço ao cliente e que fortaleçam essa relação comercial.

Ações detalhadas:

1. Construir planos de contingência. Considerar cenários de crise na sua estrutura de pessoal, clientes e fornecedores e antecipe os impactos na sua organização.

1.1. Construir planos de contingência para o seu organigrama funcional que prevejam a perda momentânea de trabalhadores por motivo de saúde. Tenha identificado, de forma clara, quem assume as responsabilidades da pessoa ausente. Comece pelos funcionários chave e chefias.

1.2. Ter especial cuidado com os acessos a plataformas bancárias digitais e o tratamento de recebimentos. Equacionar a introdução de novos níveis de autorização para efetuar transferências bancárias. Equacionar a obrigação de pagamento por transferência bancária (e não cheque ou dinheiro físico).

1.3. Os seus fornecedores podem viver situações de stress financeiro ou incapacidade de fornecimento pontual ou definitiva. Identificar mais do que uma alternativa por fornecimento ou serviço contratado. Privilegiar a proximidade geográfica. Manter um canal de comunicação aberto com todos estes fornecedores alternativos.

1.4. Rever as apólices de seguro ativas e contactar as seguradoras com quem trabalha para perceber que novas opções estão a ser introduzidas no mercado, ou o que estão a contratar os seus concorrentes. Equacionar reforçar o portfolio de seguros ativo.

2. Implementar melhorias tecnológicas e novas ferramentas de trabalho. Considere a implementação de novas tecnologias que permitam o trabalho remoto e aumentos de produtividade. As soluções que ganharam mais utilizadores nos últimos dias foram:

Nome	Descrição	Website
Zoom	Software para conferências remotas áudio e vídeo via internet ou telefone.	https://zoom.us/
Skype	Software para conferências remotas áudio e vídeo via internet ou telefone.	https://www.skype.com/pt/site-map/
Microsoft Teams	Plataforma de comunicação e colaboração remota parte integrante do Office 365.	https://teams.microsoft.com/downloads
Slack	Software para criação de salas de colaboração remota e partilha de ficheiros.	https://slack.com/intl/pt-pt/?eu_nc=1
Mattermost	Software para criação de salas de colaboração remota e partilha de ficheiros.	https://mattermost.com/
Dropbox	Serviço de armazenamento e sincronização de ficheiros.	https://www.dropbox.com/
Google Drive	Serviço de armazenamento e sincronização de ficheiros.	https://www.google.com/drive/
Amazon Cloud Storage	Serviço de armazenamento e sincronização de ficheiros	https://aws.amazon.com/pt/products/storage/
Trello	Plataforma para gestão de projeto	https://trello.com/
Notion	Plataforma para gestão de projeto	https://www.notion.so/
Asana	Plataforma para coprodução de projetos sem recurso a email	https://asana.com/pt/?noredirect
Discord	Plataforma para criação de salas de voz online	https://discordapp.com/

2.1. Nem todos os seus colaboradores terão o mesmo conhecimento ou à vontade para trabalhar e adotar novas tecnologias. Identificar quem poderá servir de formador(es) interno(s) para a utilização de novas ferramentas. Planificar os momentos de treino e a calendarização de entrada em vigor de novos processos. Eventualmente, considerar o recurso a assessores externos especializados.

2.2. Ao planificar novos processos, assumir que o cenário de quarentena e trabalho remoto se manterá por tempo indeterminado.

2.3. Ao adotar novas ferramentas de trabalho que facilitem o trabalho remoto, rever os seus protocolos de ciber-segurança e proteção de dados. Tenha especial cuidado com colaboradores que acedam aos seus servidores utilizando redes partilhadas ou a partir do estrangeiro. Se necessário, dividir as autorizações de acesso em função do nível de senioridade dos seus colaboradores.

2.4. Manter-se a par, ou identificar alguém na sua organização que assuma esta responsabilidade (eventualmente diretor de IT), dos últimos desenvolvimentos no campo da ciber-segurança.

3. Estudar a atual carteira de clientes e produtos. Com um grau menor de prioridade e ainda que seja contraintuitivo, reveja a contribuição de cada produto e cliente para a sua tesouraria e geração de caixa:

3.1. Analisar os clientes e produtos que contribuem com percentagens menores do total de caixa gerado numa base anual. Caso necessário, construa um mapa de fluxos de caixa para os clientes identificados ou para os produtos em análise. Identificar as principais discrepâncias e procurar justificar a continuidade dos clientes e produtos que menor margem geram.

3.2. Do mesmo modo, analisar os clientes e os produtos que contribuem com percentagens maiores do total de caixa geral numa base anual. Identificar os fatores críticos para as diferenças de caixa geradas e qual o valor que está a ser entregue aos clientes.

3.3. Refletir como poderá transformar o seu negócio em função da caixa gerada pelos melhores clientes e/ou produtos. Vender mais, neste momento, pode não ser a melhor métrica de gestão pois poderá implicar investimentos em equipamentos ou fundo de manuseio, e, assim, colocá-lo numa situação de insuficiência de caixa (“armadilha de liquidez”).



LIGAÇÕES ÚTEIS

Linha SNS24 para triagem de sintomas e esclarecimento de dúvidas sobre COVID19:

+351 808 24 24 24

Linha Segurança Social para esclarecimentos sobre assistência à família, subsídio de doença e quarentena:

+351 300 502 502

Canal SNS 24 para esclarecimento de dúvidas (não para diagnóstico médico):

atendimento@SNS24.gov.pt

Direção-Geral da Saúde (página sobre a doença):

<https://covid19.min-saude.pt/>

Direção-Geral da Saúde (situação atual):

<https://covid19.min-saude.pt/ponto-de-situacao-atual-em-portugal/>

Governo Português (medidas de apoio):

<https://covid19estamoson.gov.pt/estado-de-emergencia-nacional/pacote-de-medidas/>

Segurança Social (medidas de apoio):

<http://www.seg-social.pt/covid-19>

Organização Mundial da Saúde

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

<https://www.occ.pt/pt/>

Ordem dos Advogados

<https://portal.oa.pt/advogados/informacao-pratica-relevante/dossier-covid-19-i-informacao-divulgada-pela-oa/>

IAPMEI

<https://www.iapmei.pt/Paginas/Medidas-de-apoio-as-empresas-relacionadas-com-o-im.aspx>



SOBRE A ZINC CAPITAL

A Zinc Capital é uma sociedade de investimento constituída para identificar, adquirir e gerir uma PME portuguesa com grande potencial humano e financeiro.

Gerida por Leonardo Elvas de Carvalho e Tiago Neves Paixão, a Zinc Capital trará, para a empresa adquirida, uma visão de crescimento sustentável de longo-prazo associada a uma garantia de continuidade do negócio para todos os stakeholders (trabalhadores, clientes e fornecedores).

Com uma base de investidores diversificada geográfica e sectorialmente, a Zinc Capital dispõe do conhecimento da sua equipa de gestão e dos seus investidores para assegurar a estabilidade do negócio adquirido, a formulação da estratégia de criação de valor e a execução do plano de crescimento.

A Zinc Capital é uma solução de liquidez para todos os empresários que queiram transmitir o seu negócio, abandonando a sua gestão diária, mas que, simultaneamente, procuram a continuidade do seu projeto de crescimento e criação de valor a longo prazo. Trabalharemos em conjunto com o empresário de modo a assegurar uma transição pacífica e de médio prazo, permitindo acomodar especificidades pessoais ou operacionais.

