



Gestão Financeira em tempos de crise Covid-19

Com foco em clínicas de embriologia e médicas

Abril-2020



Embriológica

transformando metas em resultados



- Quem é a Embriológica
 - Somos a primeira e maior empresa de consultoria especializada em Reprodução Assistida com foco em atender centros de reprodução assistida como um todo. A Embriológica nasceu para gerir a complexidade de integração e manutenção da qualidade dos diversos setores que compõem uma clínica de Reprodução Assistida.
 - Composta por uma equipe multidisciplinar de profissionais com experiência e comprometidos com resultados, atuamos desde o atendimento técnico ao laboratório até o relacionamento com fornecedores, nós temos uma solução para sua clínica.
 - Além disso, a Embriológica possui uma vertente educacional muito bem estabelecida, pois oferta diversos cursos na área de reprodução assistida presenciais e a distância.

2

2



BERNARDO
MOURA

BERNARDO R. L. DE MOURA Biomédico e Médico Veterinário, Embriologista Especialista em Biópsia Embrionária e Gestão Laboratorial. Diretor da Embriológica Consultoria em Reprodução Assistida. Diretor da Associação Brasileira dos Embriologistas - PRONUCLEO (Gestão 2020 a 2021) E-mail: bernardo@embriologica.com.br



3

3



- Fundada em 2004, a Valini Consulting & Training é uma empresa de consultoria empresarial com atuação em Finanças Corporativas, Controladoria Empresarial, Business Valuation, Fusões e Aquisições, Estratégia Empresarial, além de treinamentos empresariais. Estamos sediados em São Paulo capital e em Ribeirão Preto - SP. Trabalhamos lado a lado com nossos clientes objetivando superar suas expectativas e gerar impacto financeiro significativo e duradouro. Atuamos em todo o território nacional, em empresas de diversos portes, sempre utilizando metodologias claras de trabalho, através de processos operacionais e financeiros definidos para criar valor aos nossos clientes. Possuímos um setor de Fusões e Aquisições especializado em transações envolvendo empresas de médio porte. Atuamos sob mandatos de venda, mandato de compra ou intermediação. Nós preparamos a empresa para ser vendida, realizamos estudos de "Valuation", prospectamos empresas-alvo através de nossa extensa rede de contatos, conduzimos negociações, processos de diligência e acordos de quotistas. Além de negócios locais, apoiamos empresas estrangeiras a investirem no Brasil, combinando nossa experiência executiva com nosso conhecimento e rede de contatos local de modo a evitar os obstáculos encontrados em execução de estratégias. Em nossos projetos, trabalhamos com assertividade e pragmatismo porque valorizamos e respeitamos o tempo e os resultados acordados com nossos clientes.

4

4

PALESTRANTE



- **Contabilista**- Administrador de Empresas pela Universidade de Ribeirão Preto, pós-graduado em Administração de Empresas, pós-graduado em Economia e Finanças, MBA em Finanças Empresariais e MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas.
- **Experiência profissional** de 33 anos como executivo e consultor em médias e grandes empresas dos segmentos alimentícios, metalúrgicas, indústrias gráficas, Fertilizantes, infraestrutura, empresas de distribuição, varejistas, educação, bebidas, shopping centers, serviços e empresas de informática, atuando nas áreas econômico-financeiras, projetos de avaliação de empresas, projetos de investimentos, implantação de administração e planejamento estratégico, BSC, modelagem financeira, implantação de sistemas de informática, diagnósticos e auditorias gerenciais, implantação de departamentos de controladoria, reestruturação de empresas, business planning, recuperação extrajudicial. Foi coordenador dos cursos de Pós-graduação de Controladoria e Finanças, Gestão Estratégica de Pessoas, Logística, Administração Hoteleira no Senac - Ribeirão Preto de 2010 a 2013, além de professor das disciplinas de Finanças Corporativas, Controladoria, Gestão Estratégica de Custos, Planejamento Empresarial, Gestão Estratégica, Project Financing, Modelagem Financeira e Análise de Investimentos. Sócio proprietário da empresa de consultoria Valini Consulting à 16 anos



5

5

TÓPICOS ABORDADOS

Introdução

Crises

Por onde começar?

Plano de Ação

Medidas Governamentais

Tendência

INTRODUÇÃO

- Esta maior econômica e financeira da história.
 - Crises existem em países
 - Crises existem em regiões
 - Crises existem em determinados segmentos
 - Crises existem em determinados setores
 - Crises existem por motivos de guerra
 - Crises podem ocorrer em empresas específicas
 - Crises causadas por boicotes econômicos
 -

**Esta é totalmente
diferente do que já
vimos.**

ALGUMAS CRISES AO QUAL JÁ PASSAMOS

- 1929: “O Crack de 29”
- 1971: “O fim do sistema padrão-ouro”
- 1973: “O embargo do petróleo no conflito árabe-israelense”
- 1979: “A Revolução Iraniana”
- 1980: “Iraque invade Irã”
- 1987: “A Segunda-feira Negra”
- 1994: “A crise do peso mexicano”
- 1997: “A crise dos Gigantes Asiáticos”

8

ALGUMAS CRISES AO QUAL JÁ PASSAMOS

- 1998: “A crise do rublo”
- 2000: “A crise das pontocom”
- 2001: “As Torres Gêmeas”
- 2001-2002: “A crise argentina”
- 2008-2009: “A Grande Recessão”
- 2009-2010: “A crise da dívida na Europa”
- 2014-2018: “Lava Jato”

9



POR QUE ESTA CRISE É DIFERENTE?

- Por que é generalizada;
- O inimigo é oculto;
- Esta ocorrendo em todos os países ao mesmo tempo;
- Todos os setores pararam;
- Milhares de mortes estão ocorrendo;
- Pegou todo mundo despreparado;
- Foi súbita;

10



POR QUE ESTA CRISE É DIFERENTE?

- No Brasil, por más gestões políticas, estávamos ensaiando sair da grave crise de 2015;
- A infraestrutura do país é ruim;
- Falta saneamento básico;
- Raras são as empresas que possuem caixa para suportar uma paralização total de seu faturamento.
- As empresas possuem caixa para administração de possíveis resultados negativos ou variação do seu capital de giro;

11



POR QUE ESTA CRISE É DIFERENTE?

- O desemprego ainda é alto;
- As famílias estão endividadadas;
- Estávamos vindo de um período de sazonalidade baixa para a maioria das empresas, logo, estas empresas estavam em processo de retomada de venda após o período de natal e férias e carnaval;
- Porque a engrenagem parou e a retomada vai ser muito difícil, mesmo que estivéssemos trabalhando normalmente, pois, a crise é mundial.

E O SETOR DE SERVIÇO

O setor de serviço sofre mais, pois, não possui estoque.
Se não vendermos nossa hora disponível neste momento, nunca mais a venderemos. Ela foi perdida!
“Não conseguimos estocar tempo”

A MEDICINA DA RECUPERAÇÃO



DESAFIO DO TEMPO



DESAFIO DAS PESSOAS



DESAFIO DA TRANSPARÊNCIA



DESAFIO DA CONCILIAÇÃO



DESAFIO CULTURAL

14

INGREDIENTES ESSENCIAIS DE UM PLANO DE RECUPERAÇÃO BEM SUCEDIDO

- Estabilização da crise
- Liderança
- Apoio das partes interessadas
- Foco estratégico
- Mudança organizacional
- Melhoria nos processos críticos
- Reestruturação financeira

15



16

POR ONDE COMEÇAR?

- Mantenha-se firme a seus valores e princípios corporativos;
- Defina o que não é negociável: quais produtos, serviços, segmentos de clientes, linhas de negócios, funcionários, são os mais críticos para o fluxo de caixa contínuo e futuro e que devem ser preservados;
- Monitore as principais mudanças que vêm ocorrendo entre agentes de mercado, sobretudo com clientes e reguladores, em um contexto no qual alterações vêm ocorrendo com muita frequência;
- Desenvolva e implemente uma estratégia de comunicação da gestão da crise para todos os seus stakeholders;
- Tenha uma visão clara onde quer chegar.

17

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**
 - Se possível, monte uma equipe para auxiliá-lo na gestão da crise;
 - Reúna com sua equipe e estabeleça um cronograma de atividades urgentes.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**
 - **Estratégico e Comercial**
 - Faça uma análise de curto e médio prazo dos impactos que esta crise causará à sua empresa e mercado;
 - Reprojete suas vendas;
 - Analise possíveis cancelamentos de vendas;
 - Analise possíveis ações comerciais e estratégicas para que suas vendas não caiam demasiadamente;

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Estratégico e Comercial**

- Reavalie o seu plano de inovações para identificar a chance de antecipar o lançamento de produtos que ajudem a sociedade neste momento de crise
- Busque alternativas;
- Seja conservador.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Gestão de Pessoas**

- Mantenha a comunicação clara e frequente. Crie mecanismos para orientar, monitorar e assistir seus funcionários, caso algum fique enfermo pelo Covid-19;
- Estabeleça um plano de sucessão e prevenção para lideranças e equipes técnicas caso adoeçam;
- Implemente e monitore condições de trabalho flexíveis (essencial nesta fase, que pode perdurar), provendo as tecnologias e informações necessárias; (Home-office);
- Avalie os aspectos críticos relacionados às mudanças nas relações trabalhistas em decorrência medidas de flexibilização promulgadas pelo Governo, e, o que isso pode beneficiar ou aliviar sua situação neste momento;
- Interaja com sua equipe diariamente mesmo à distância. Motive-os!

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

■ Diagnóstico e Estabilização de Crise

■ Gestão econômica e financeira – (Foco - Fluxo de Caixa)

- Priorize a gestão e manutenção do capital de giro e a preservação da liquidez;
- Projete seus recebimentos e novas vendas futuras; (análise de possíveis inadimplências e ou cancelamentos)
- Avalie possíveis cancelamentos de vendas ou solicitação de devolução pelos clientes;
- Faça um levantamento dos gastos mensais que tem com sua despesa estrutural;
- Levante seu estoque e demanda;

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

■ Diagnóstico e Estabilização de Crise

■ Gestão econômica e financeira – (Foco - Fluxo de Caixa)

- Faça um levantamento de sua folha de pagamento com encargos e benefícios;
- Levante seu contas a pagar (verificar qual é o nível concentração de fornecedores e pagamentos). Analise quais serão os possíveis fornecedores que podem renegociar algum pagamento.... (Lembre-se todos estão na mesma situação);
- Levante todos os financiamentos em aberto;
- Levante os impostos a pagar;
- Avalie alternativas tributárias.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Gestão econômica e financeira – (Foco - Fluxo de Caixa)**

- Levante os limites de crédito que possui para possíveis emergências;
- Levante todos os contratos com prestadores de serviços que possua. Entenda as cláusulas de penalizações caso tenha necessidade de cancelar ou renegociar algum;
- Projete o fluxo de caixa e a demonstração de resultados para os próximos seis meses, considerando, a nova receita de vendas prevista com as despesas atuais já contratadas. Analise o impacto que ocorrerá em seu caixa e resultado;

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Clientes e Receitas**

- Priorize clientes chaves;
- Apoie-o em suas atividades para a continuidade dos negócios;
- Reforce a lealdade, proteja e recompense seus clientes. Ofereça apoio comercial e condições especiais, dentro das possibilidades.
- A crise um dia acabará, e, as suas relações serão mais fortes;

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Clientes e Receitas**

- Reavalie como o modelo digital poderá auxiliá-lo em seus negócios agora e daqui para frente;
 - Reveja sua estratégia considerando diversificar seu próprio modelo de negócio, com o objetivo de buscar novas fontes de receitas;
 - Desenvolva uma estratégia de comunicação clara e consistente com todos os stakeholders.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Tecnologia da informação**

- Garanta que sua estrutura tecnológica ofereça condições de trabalho neste novo momento. O trabalho remoto será seu grande aliado, hoje e daqui para frente;
 - Reavalie sua infraestrutura, banda de internet, segurança, capacidade de rede etc.;
 - Garanta suporte a todos que necessitem do trabalho na empresa e home-office.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Cadeia de Suprimentos**

- Identifique as rupturas já existentes na sua cadeia de suprimentos e potenciais riscos para a sua operação. Desenvolva um plano de contingência;
- Faça um levantamento dos insumos, materiais e serviços essenciais, necessários para a realização de sua produção e serviço. Considere desenvolver ações em conjunto com seus fornecedores estratégicos, como otimização de cargas, planejamento integrado de produção e gestão colaborativa de capacidades;

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

- **Diagnóstico e Estabilização de Crise**

- **Cadeia de Suprimentos**

- Identifique os fornecedores mais vulneráveis financeiramente e que podem gerar maior impacto nos seus serviços. Se for o caso ajude-os para que não falte insumos fundamentais para sua empresa;
- Busque alternativas para redução de custos logísticos;
- Busque novos fornecedores se for possível;
- Desenvolva novos materiais.



30

PLANO DE AÇÃO

- Baseado neste diagnóstico comece a analisar os cortes de despesas, custos e despesas para tentar equilibrar a lucratividade da empresa. É necessário ter uma ação para que atinjamos o ponto de equilíbrio o mais rápido possível.
- Ao analisar suas despesas, custos, contratos, equipe, apesar da urgência, faça-o com profundidade. O objetivo será que as atividades essenciais da empresa sejam preservada se possível.
- Elimine atividades que não agregam valor;
- Elimine controles desnecessários;
- Transforme custos fixos em variáveis;
- Elimine redundância de atribuições e funções.

31

PLANO DE AÇÃO

- Elimine todo e qualquer desperdício;
- Reduza o pró-labore dos diretores. Todos deverão contribuir;
- Refaça suas projeções baseado nos cortes e reduções propostos; Fluxo de Caixa e Demonstração de Resultados;
- Verifique se atingiu o objetivo mínimo caso não tenha atingido refaça a análise. Pode ser que não seja possível e ainda a sociedade terá que arcar com futuros prejuízos até a estabilização do negócio.

PLANO DE AÇÃO

- **Recursos financeiros:**
 - Redução de estoques;
 - Aumento de prazo de pagamento a fornecedores;
 - Redução do prazo de recebimento com clientes se possível;
 - Aporte de capital dos sócios;
 - Captação de novos recursos, junto às instituições financeiras;
 - Desmobilização;
 - Terceirização;
 - Renegociação com fornecedores;
- **Passe a ter um controle orçamentário rígido;**

PLANO DE AÇÃO

- Liderança
 - Nesta hora difícil muitas vezes entenderemos que não temos o time correto para gerir nossa empresa
- Apoio às partes interessadas - Comunicação com todos interessados
- Foco estratégico
 - Redefinição de negócio
 - Alienação de ativos
 - Re-enfoque produto-mercado
 - Redimensionamento
 - Terceirização
 - Investimento

PLANO DE AÇÃO

- **Melhoria de processos críticos**
 - Melhore seu marketing;
 - Aprimore sua qualidade;
 - Aprimore sua interatividade;
 - Melhore suas informações e sistemas de controle;
 - Melhore seus processos;
 - Aprimore a experiência do cliente;
 - Crie KPI's

PLANO DE AÇÃO

- Redefina os papéis de cada colaborador e diretores em sua organização se necessário;
- Separe vida pessoal da profissional;
- Criar um ambiente de reuniões formais entre os sócios e equipe com objetivo de avaliar os resultados obtidos do plano de gestão de crises;

36

MEDIDAS
GOVERNAMENTAIS



37

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- O governo suspendeu por três meses o prazo para empresas pagarem o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).
- Suspensão por três meses do prazo para empresas recolherem a parte referente à parcela da União no Simples Nacional.
- Foi liberado mais R\$ 5 bilhões de crédito para as micro e pequenas empresas para programas mantidos com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).
- Sistema S sofrerão redução de 50% por três meses.

38

38

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- Criação de programa para evitar demissões neste período de pandemia:
 - o teletrabalho;
 - a antecipação de férias individuais;
 - 1º, o empregador poderá optar por efetuar o pagamento do adicional de um terço de férias após sua concessão, até a data em que é devida a gratificação natalina;
 - O pagamento da remuneração das férias concedidas em razão do estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º poderá ser efetuado até o quinto dia útil do mês subsequente ao início do gozo das férias;
 - Na hipótese de dispensa do empregado, o empregador pagará, juntamente com o pagamento dos haveres rescisórios, os valores ainda não adimplidos relativos às férias.

39

39

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- a concessão de férias coletivas;
- o aproveitamento e a antecipação de feriados;
- redução proporcional de salários e jornada de trabalho;
- o banco de horas;
- Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, ficam autorizadas a interrupção das atividades pelo empregador e a constituição de regime especial de compensação de jornada, por meio de banco de horas, em favor do empregador ou do empregado, estabelecido por meio de acordo coletivo ou individual formal, para a compensação no prazo de até dezoito meses, contado da data de encerramento do estado de calamidade pública.
 - § 1º A compensação de tempo para recuperação do período interrompido poderá ser feita mediante prorrogação de jornada em até duas horas, que não poderá exceder dez horas diárias.
 - § 2º A compensação do saldo de horas poderá ser determinada pelo empregador independentemente de convenção coletiva ou acordo individual ou coletivo.

40

40

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho;
- Art. 15. Durante o estado de calamidade pública a que se refere o art. 1º, fica suspensa a obrigatoriedade de realização dos exames médicos ocupacionais, clínicos e complementares, exceto dos exames demissionais.
- o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.
 - Fica suspensa a exigibilidade do recolhimento do FGTS pelos empregadores, referente às competências de março, abril e maio de 2020, com vencimento em abril, maio e junho de 2020, respectivamente.
 - O recolhimento das competências de março, abril e maio de 2020 poderá ser realizado de forma parcelada, sem a incidência da atualização, da multa e dos encargos previsto

41

41

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- Foi anunciada uma linha de financiamento a juros reduzidos para pequenas e médias empresas no valor de R\$ 40 bilhões. O objetivo é custear a folha de pagamento dessas empresas e garantir empregos. Pela iniciativa, o governo vai arcar com os salários de funcionários no valor de até dois salários mínimos (R\$ 2.090) durante dois meses. Instrumentos normativos: Medida Provisória 944 (em vigor) e Resolução CMN;
- Durante esse período, a empresa que aceitar o financiamento não poderá demitir seus trabalhadores. A linha de crédito prevê juros de 3,75% ao ano, com zero de spread bancário, ou seja, não haverá lucros para os bancos nesta operação;
- Haverá também uma carência de seis meses para que as empresas comecem a pagar o empréstimo que poderá ser pago em até 36 meses;

42

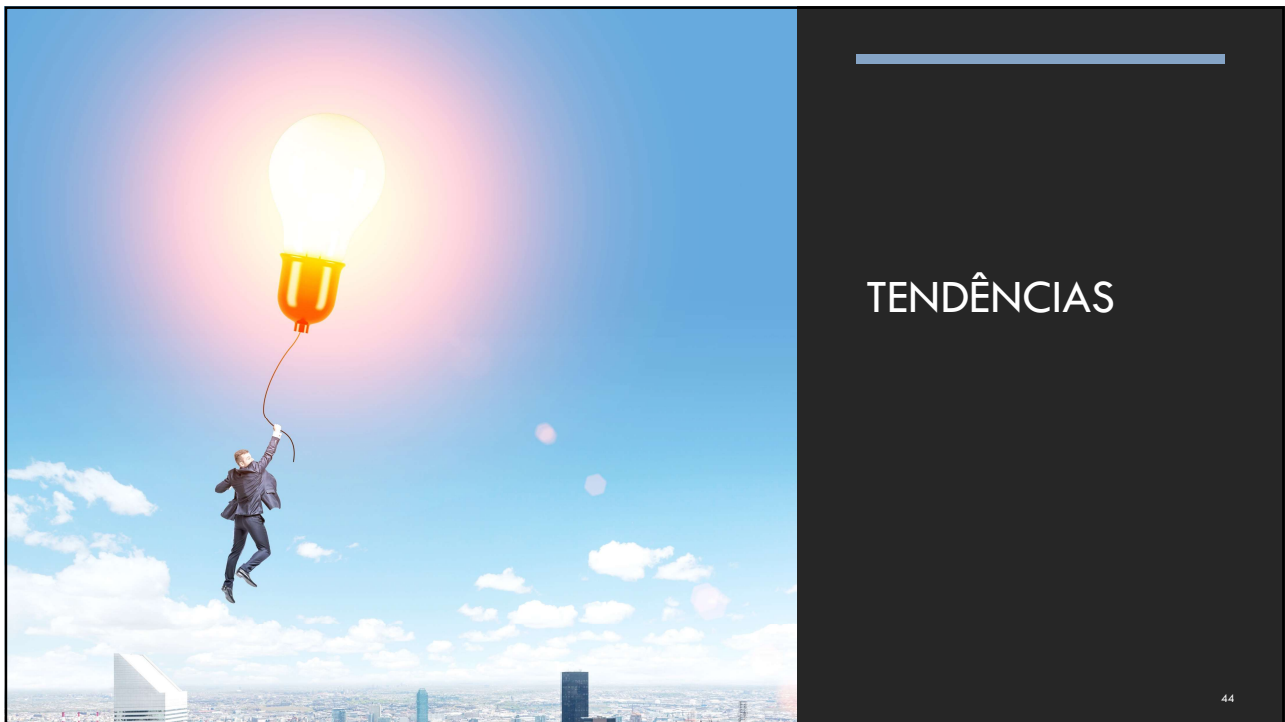
42

MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

- BNDES anunciou uma linha emergencial de crédito a empresas de saúde no valor de R\$ 2 bilhões. Os juros aplicados também serão de 10% ao ano;
- A Caixa Econômica também anunciou nova redução de juros e aumentou prazos para pagamentos. Os juros do cheque especial e rotativo do cartão de crédito foram fixados em 2,9% ao mês;
- O governo também anunciou a isenção do Imposto para Operações Financeiras (IOF) para as operações de crédito por 90 dias.
- PIS/Pasep
 - As contribuições que deveriam ser pagas em abril e maio deverão ser pagas em agosto e outubro

43

43



44

TENDÊNCIAS

- Recuperação muito lenta da economia em todos os setores;
- Descapitalização das empresas e pessoas físicas;
- Aumento do endividamento do estado;
- Recessão;
- Mudança do comportamento do consumidor;
- Aceleração da virtualização e digitalização dos processos;
- As empresas trabalharem mais enxutas;
- Trabalho home-office pode ser uma realidade;
- Retorno lento dos clientes particulares às clínicas por medo de se descapitalizarem mais;
- Necessidade melhoria na gestão de nossas empresas.

45

TENDÊNCIAS

- Preocupação em estar em ambientes saudáveis;
- Autoaperfeiçoamento por meio de cursos e contatos online com especialistas e mentores;
- Necessidade de desenvolver habilidades domésticas, por anos negligenciadas;
- Demanda por suporte e ajuda constante para melhora do bem-estar mental;
- Sustentabilidade por meio do compartilhamento de soluções open source;

46

46

TENDÊNCIAS

Racional de **recuperação** por setores pós crise

Fonte: Deloitte



47



Valini Consulting & Training

www.valini.com.br

Matriz - São Paulo - SP

(11) 3373-7501

comercial@valini.com.br

Ribeirão Preto – SP

(16) 4141-3091

Obrigado



Embriológica

São Paulo – SP

contato@embriologica.com.br

(11) 98928-2421

