

Gestão e Análise Financeira

Técnicas & Estratégias

Áreas de estudo:

- *Contabilidade*
- *Administração*
- *Economia*
- *Logística*

Inácio Dantas

“Lucros, como bem sabe, é a “diferença positiva entre receitas e custos/despesas”. Nos seus negócios, portanto, atenção para as vendas e custos: é dessa combinação que advém os lucros – ou prejuízos. Por conseguinte, é fato que nem todo mau negócio gera prejuízo, mas todo prejuízo é gerado por mau negócio...”.

I. Dantas

® Biblioteca Nacional (São Paulo - Brasil)



© Copyright by

Inácio Dantas

Vers. 0.4.4 – 12/2023

Euclides da Cunha – Bahia, Brasil.

Caro(a) leitor(a)

Como são tratadas as finanças corporativas na empresa que você defende? O que mercado, em ebulição, pode lhe propiciar para aumentar os lucros e reduzir os prejuízos? A "matemática" dos números empresariais é fatal: ou "você a domina ou será dominado por ela"...

E mais. Como são tratados os preços dos produtos nas empresas que praticam o Monopólio? E as que praticam o Monopsônio? Junto com essas duas "estruturas de mercado", e mais outras tantas, a Ciência Econômica, unida às finanças, podem lhe dar subsídios de ouro para melhorar sua expertise e ampliar a rentabilidade do seu negócio.

Ressalte-se, ainda, que toda a abordagem e explicações sobre temas, mesmo os mais complexos, é feita de forma "leve" e "fácil", procurando situar você do contexto usual e das possibilidades de combinar esses relevantes temas às características do seu trabalho e aplicar com assertividade. Este é o objetivo, você liderar os seus negócios!

O Autor

Biografia do Autor:

Inácio Dantas, brasileiro, Economista, contabilista, MBA em Controladoria, professor universitário de ciências sociais aplicadas, autor dos livros:

- *Contabilidade Bancária e Instituições Financeiras*
- *Contabilidade Básica*
- *Depreciação, Amortização e Exaustão do Ativo Imobilizado/Intangível*
- *Exercícios de Contabilidade*
- *Análise das Demonstrações Contábeis*

Índice:

“Capital de Giro”	11
1.Definição de “Capital de Giro”	11
2.Definição de “curto ou longo prazo” na contabilidade	13
3.Exemplo: Balanço Patrimonial “Bombril S/A.”	14
4.Estratégias para reduzir e reverter o “Capital de Giro Nulo ou Negativo”.	17
Efeito Tesoura	19
1.Composição Gerencial do Balanço Patrimonial:.....	19
2.Cálculo do Efeito Tesoura.....	21
3.Evolução do cálculo do Efeito Tesoura:	22
4.Gráfico Efeito Tesoura – NCG & CCL:	23
5.Algumas razões do Efeito Tesoura:.....	24
6.Saldo em Tesouraria-ST:	25
7.Indicador de Liquidez-IL.....	26
Pvlz = “Preço de Venda Lucro Zero”	31
I – Demonstrativo de um cálculo de Pvlz:	31
Preço de Vendas (c/ lucro)	34
I-Compra de mercadoria sem frete e seguros, e objetivo de margem de lucro de 20% s/ as vendas:	34
II-Compra de mercadoria com frete e seguros e margem de lucro de 30%:.....	35
III-Erro na utilização de “percentual de lucro sobre os Custos”	38
Índices de Liquidez – As 4 fórmulas:.....	39
1.Índice de Liquidez Corrente-(LC).....	41
2.Índice de Liquidez “Seco” – (LS)	42
3.Índice de Liquidez “Imediato” (LI)	44
4.Índice de Liquidez “Geral” – (LG)	45
Indicadores de Avaliação do Passivo	47
1.Índice de Endividamento	49
2.Dependência Financeira.....	50
3.Independência Financeira.....	51
4.Composição do Endividamento	53
5.PF-Passivos de Funcionamento e PF-Passivos Onerosos... 54	

5.1.PF-Passivos de Funcionamento:.....	54
5.2.PO-Passivos Onerosos	55
6.ISG-Índice de Solvência Geral	56
7.Dívida “Líquida”	57
7.1.Grau de Investimento	59
GE-Giro de Estoque	60
GI-Giro do Imobilizado	64
Performance do Imobilizado – Ativos - Fixos	67
1.(PI)Produção por Imobilizado	67
2.(GCP)-Grau de Comercialização da Produção	69
3.Tempo de Retorno do Imobilizado	70
ROA – Retorno sobre os Ativos Totais	72
ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	76
ROI – Retorno sobre os Investimentos	81
GAO – Grau de Alavancagem Operacional	85
GAF-Grau de Alavancagem Financeira	91
VPL – “Valor Presente Líquido”, VF – “Valor Futuro”, TIR – “Taxa Interna de Retorno”	95
1.VPL – “Valor Presente Líquido”	95
2.VF – “Valor Futuro”	98
3.TIR – “Taxa Interna de Retorno”	100
Payback Simples e Descontado.....	105
1.Payback Simples	105
2.Payback Descontado.....	109
Indicadores do “Ciclo Operacional”	112
1.Prazo Médio de Estocagem de matéria-prima (PME-MP)	112
2.Prazo Médio de Fabricação (PMF)	113
3.Prazo Médio de Venda (PMV).....	113
4.Prazo Médio de Cobrança (PMC) e Prazo Médio de Desconto de Duplicatas (PMDD).....	114
5.Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF)	115
6.Prazo Médio de Pagamento de Impostos (PMPI)	116
7.Prazo Médio de Pagamento de Despesas (PMPD)	117
8.Prazo Médio de “Despesas” e “Impostos”	117

Ciclo Operacional (CO) e Ciclo de Caixa (CC).....	119
I-Período de “maturação” – “Ciclo Operacional – CO”:...119	
II.Ciclo de Caixa = CC	122
Balanços – Ciclo Operacional & Ciclo de Caixa	125
Fontes e Origens do “Ativo Total”	135
1.Índice De Origem Participativa – IOP%	136
2.IOC % – Índice De Origem Contributiva	138
3.Diferença Entre o IOP% e o IOC %	139
4.IOP% e IOC% “ampliado” por “Conta Contábil”:	140
5.Resumo final:	142
Necessidade de Investimento em Giro- NIG-Estendida	143
1.Fórmulas para cálculo do NIG:	144
2.Resumo do NIG-Estendido	150
NOPAT – “Lucro Operacional Líquido Após os Impostos”	153
1.NOPAT em Empresas com: “Lucro Líquido, Despesas Financeiras e Receitas Financeiras”	154
2.NOPAT em Empresas com Prejuízo Contábil, mas com Lucro Fiscal e com Despesas Financeiras ou Receitas Financeiras:	155
3.Por que calcular o Nopat?.....	157
ROA, Custo da Dívida (Ki) e RSPL-Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	158
1.“Retorno sobre os Ativos Totais – ROA”:.....	158
2.Custo da Dívida (Ki)	163
3.Retorno sobre o Patrimônio Líquido - RSPL	164
Goodwill Subjetivo	168
Taxas, índices, juros - acumulado, decomposição	172
1.”Conversão” de taxas (índices) acumuladas durante um período, para uma taxa mensal:	172
2.Taxas mensais acumuladas durante um período:	175
3.Cálculo de taxa acumulada de “percentuais fixos”	176
Juros Compostos e “Prazo Médio Ponderado”	178
1.Cálculo de Juros Compostos.....	178
2.Cálculo do Capital a partir do Montante.....	180
3.Cálculo do Montante. Fórmula:	181

4.Cálculo da Taxa (juros) mensal, a partir do Montante e do Capital:.....	183
5.Cálculo do Montante na aplicação de Parcela Mensal	184
6.Cálculo da Parcela de empréstimos/financiamentos.....	186
7.Cálculo do “Prazo médio ponderado”	188
CAGR–Taxa Composta Anual de Crescimento.....	190
Lajida ou Ebitda (Ajustado).....	194
1.EBIT e EBITDA: qual a diferença?	195
2.EBITDA Ajustado:.....	198
3.Impairment (Deterioração de Ativos Imobilizados):	199
4.Situação do Caixa da empresa frente ao Ebitda	200
”Custo de Oportunidade”	202
“Custo-Padrão” & “Custo -Real”	206
Custo, Volume, Lucro	212
PE-Ponto de Equilíbrio – Valor.....	213
PE-Ponto de Equilíbrio & Gráfico:.....	216
Margem de Segurança Operacional.....	219
Custeio pelo “Método de Absorção”	221
Custeio Baseado em Atividades – “ABC”	229
1.Caracterização do Problema:	229
2.Solução com a Departamentalização:	231
Estoques “Método Varejo”	237
Custeio Variável – ou Custeio Direto.....	242
Estoques – PEPS, UEPS & Custo Médio Ponderado	246
1.Estoques pelo método PEPS:	246
2.Estoques pelo método UEPS:.....	248
3.Estoques pelo método CMP - Custo Médio Ponderado... ..	249
PE-Ponto de Equilíbrio Contábil, Financeiro e Econômico	251
1.PE-Ponto de Equilíbrio Contábil	251
2.Ponto de Equilíbrio Financeiro	259
3.Ponto de Equilíbrio Econômico	260
“Dinheiro, Moeda e Inflação”	263
1.Moeda.....	263
2.Diferença entre “Dinheiro” e “Moeda”:	265
3.Principais funções da Moeda:.....	265

4.“Quase moeda”:	266
5.”Papel-Moeda” e “Moeda-Papel”	266
6.Criptomoeda	267
7.Inflação	267
8.Principais tipos de Inflação:	268
“Depósito compulsório” & “Giro da Moeda”	269
1.Efeito “multiplicador da Moeda”	270
2.“Depósito Compulsório” & Controle da Inflação	273
3.”Velocidade da Moeda”	274
PIB, PNB, PIL, Renda per Capita	276
1.PIB – Produto Interno Bruto	276
2.PNB – Produto Nacional Bruto	278
3.PIL – Produto Interno Líquido	278
4.Renda “per Capita”	279
“Estruturas de Mercado”:	281
I.Concorrência monopolística:	281
II.Monopólio:	283
III.Duopólio:	284
IV.Oligopólio:	285
V.Monopsônio:	285
VI.Duopsônio:	286
VII.Oligopsônio:	287
VIII.Monopólio Bilateral:	288
X.Concorrência Perfeita	289
Práticas Comerciais	290
I.Pool	290
II-Dumping	290
III-Truste:	291
IV-Fusão	292
V-Incorporação	293
VI-Cisão	294
VII.Cartel de Preços:	295
Elasticidade dos produtos (“Preço da Demanda”)	297
1.Bens “elásticos”	298
2.Bens “inelásticos”	299
3.Elasticidade e Inelasticidade “infinita”	302

Redução de Impostos – “Elisão Fiscal”	306
SELIC, Finanças e negócios	311
1.A Taxa Selic como forma de frear a inflação	311
2.As consequências do aumento da Selic.....	312
3.Comportamento da Selic nas últimas 11 reuniões:	313
Ratings de Crédito.....	315
1.Rating por “grau”	315
2.Rating por nota.....	315
3.Principais agências de Classificação de Risco:	316
Relação de livros publicados:	318

“Capital de Giro”

O “Capital de Giro” é o “sangue” de uma empresa. Quando este encontra-se com saldo “nulo” (zero) ou “negativo” pode levar a empresa à “inanição”, ou seja, enfrentar problemas de “caixa” e liquidez, travar seus negócios e comprometer a continuidade.

Nesse capítulo vamos abordar aspectos da boa gestão do “Capital de Giro”, e, inclusive, apresentar o Balanço Patrimonial de uma grande empresa nacional, com ações na “B3” (Bolsa de Valores) que apresenta um “Capital de Giro” com problemas...

1. Definição de “Capital de Giro”¹

“Capital de Giro” é a “diferença entre o total do “Ativo Circulante” e o “Passivo Circulante”. Em outras palavras, é o montante que uma corporação tem disponível de forma a assegurar as suas operações no curto prazo. O “Capital de Giro” demonstra a capacidade de financiar o seu ciclo operacional, ou a sua capacidade de gerar “dinheiro”.

Fórmula:

Capital de Giro = (Ativo Circulante - Passivo Circulante)

Ou:

Capital de Giro = (Passivo Não Circulante + Patrimônio

¹ Do inglês “Working Capital”.

Líquido – Ativo Não Circulante)

O *Ativo Circulante* engloba todos os valores que uma empresa tem a receber no curto prazo. Nesse grupo entram valores como recebíveis de clientes, disponibilidades de caixa (dinheiro em espécie em caixa, em contas-correntes, contas poupança etc.), mercadorias, insumos e matérias-primas (produtos em estoques que foram adquiridos pela empresa e que se destinam à produção, venda ou consumo), despesas antecipadas, créditos de impostos (“recuperáveis”) etc.

O *Passivo Circulante* engloba todos os valores que uma empresa tem de pagar nesse mesmo período de tempo. Nesse grupo entram valores como as dívidas a fornecedores, pagamentos de salários e encargos trabalhistas, impostos a recolher, taxas e contas a pagar, empréstimos ou financiamentos bancários etc.

Tipos de “Capital de Giro”:

Capital de Giro "Líquido"	Característica:	Situação Patrimonial:
Ativo Circulante = Passivo Circulante	Nula ou Equilibrada	“Zerado”
Ativo Circulante > Passivo Circulante	Positiva	Patrimônio Líquido
Ativo Circulante < Passivo Circulante	Negativa	Passivo a Descoberto

*Obs: “Em geral de 50 a 60% do total dos ativos de uma empresa representam a fatia correspondente a este capital”.
(Fonte: Sebrae)*

2. Definição de “curto ou longo prazo” na contabilidade

Segundo a NBC T3.3 aprovada pela Resolução CFC 686/90 define que:

“3.2.2.4 – Os direitos e as obrigações são classificados, respectivamente, em grupos de Realizável e Exigível a Longo Prazo, desde que os prazos esperados de realização dos direitos e os prazos das obrigações estabelecidas ou esperados, situem-se após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial”.

“3.2.2.5 – Na Entidade em que o ciclo operacional tiver duração maior que o exercício social, a classificação no Circulante ou Longo Prazo terá por base o prazo desse ciclo”.

Exemplo: No dia 10/01/2023 uma empresa contraiu um empréstimo para pagar em 36 (trinta e seis) meses. Considerando que seu “ciclo operacional” é igual ao seu exercício social, de doze meses, e seu Balanço Patrimonial será no dia 31/12/2023, a contabilização do empréstimo é:

- a. O exercício é o ano de 2023
- b. O exercício subsequente é 2024
- c. Após o término do exercício subsequente será 2025, 2026...

Logo, os 36 (trinta e seis) meses, na assunção da dívida em 10/01/23, serão divididos e contabilizados:

d.11 (onze) meses de 2023 + 12 (doze) meses de 2024 = 23 (vinte e três) meses em Curto Prazo

e.12 (doze) meses de 2025 + 1 (um) mês de 2026 = 13 (treze) meses em Longo Prazo

f.Obs: quando chegar no mês Janeiro de 2024 as “parcelas” que estavam no longo prazo deverão ser “transferidas” para o curto prazo, ou seja, só restará 1 (uma) parcela a ser paga em 2026 como longo prazo.

3.Exemplo: Balanço Patrimonial “Bombril S/A.”

Neste exemplo, vamos analisar a situação do “Capital de Giro” da empresa Bombril S/A., Balanço Patrimonial de 30/06/23:

Bombril SA (BOBR4)

Balanço Patrimonial

Total do Ativo Circulante	402,10
Caixa e Investimentos de Curto Prazo	36,19
Caixa e Equivalentes de Caixa	36,19
Contas a Receber, Líquido	224,34
Contas a receber - comércio, Líquido	162,88
Inventário	110,19
Despesas Antecipadas	9,09
Outros Ativos Circulantes, Total	22,29
Total do Ativo	850,71
Imobilizado – Líquido	274,27
Imobilizado – Bruto	641,47
Depreciação Acumulada, Total	-367,20

Intangíveis, Líquido	6,02
Realizável a Longo Prazo	61,46
Outros Ativos de Longo Prazo, Total	118,45
Outros Ativos, Total	-41,97

Total do Passivo Circulante	525,92
A Pagar/Acumulado	164,39
Investimentos de Curto Prazo	94,10
Notas a Receber/Empréstimos de Curto Prazo	31,05
Parcela Circulante das Obrigações de Arrendamento Mercantil	227,55
Outros Passivos Circulantes, Total	8,84
Total do Passivo	967,88
Total de Endividamento de Longo Prazo	169,73
Endividamento de Longo Prazo	165,99
Obrigações de Arrendamento Mercantil	3,74
Imposto de Renda Diferido	39,82
Outros Passivos, Total	201,36

Total do Patrimônio Líquido	-117,17
Ações Ordinárias, Total	879,78
Lucros Retidos (Prejuízos Acumulados)	-1.081,03
Outros Patrimônios Líquidos, Total	84,07
Total do Passivo e Patrimônio Líquido	850,71

* Em Milhões de BRL (exceto dados por ação)

3.1.CCL - Capital Circulante Líquido – Bombril S/A².

Grupo:	Valor R\$
Ativo Circulante	402,10
Passivo Circulante	525,92
Líquido:	-123,82
Diagnostico:	
“Capital de Giro Negativo”	

Diagnóstico: → 1.Os números apresentados no Balanço Patrimonial da Bombril nos permite calcular um “Capital de Giro Negativo” no Valor de \$ 123,82 milhões;

2.Para se ter uma ideal real da performance financeira dessa empresa, de grande porte, há que se analisar o comportamento nos outros períodos anteriores para constatar se foi, agora, um fato isolado ou se é reincidente;

3.É “matemático”, quando o “Capital de Giro” está “negativo”, os Balanços não apresentam um “Patrimônio Líquido”, e sim um “Passivo a Descoberto”, em linguagem não contábil, um “patrimônio líquido negativo”. No caso da Bombril, o “Patrimônio Líquido” apresenta R\$ 117,17 “a descoberto”, negativo.

² [Balanço Patrimonial Bombril PN \(BOBR4\) - Investing.com](#)

4. Estratégias para reduzir e reverter o “Capital de Giro Nulo ou Negativo”.

Algumas estratégias imediatas podem ser implementadas para tentar reverter positivamente situações de Capital de Giro não Positivo:

Estratégias: → 1. Renegociar as taxas de juros dos empréstimos/financiamentos³ Onerosos (que pagam encargos de juros), obtendo taxas menores;

2. Renegociar os prazos das dívidas alongando o perfil do tempo de pagamento sem que as taxas de juros aumentem;

3. As dívidas de curto prazo renegociar prazos que as transformem em longo prazo. Com essa ação, embora possa parecer paliativa, a dívida “sai” do grupo do curto prazo e “vai” para o longo prazo;

4. Buscar “injeção” de dinheiro “novo” na empresa, via aumento de Capital Social, ingresso de novos sócios etc. Com essa ação há ingresso de valores no “caixa” e consequentemente do “Ativo Circulante”;

5. Venda de Ativos imobilizados. Verificar nos seus ativos fixos, ou intangíveis, bens que possam ser vendidos e com o ingresso de dinheiro avaliar a viabilidade de, ou aumentar a

³ Empréstimo = captação de dinheiro no sistema financeiro; financiamento = compra de bens para pagamento a prazo: normalmente com encargos de juros.

produção buscando “vender mais”, ou quitar dívidas que estão prestes a vencer ou as mais onerosas;

5.1. Pagamento de dívidas com Ativos-fixos, troca de ativos-fixos por “mercadorias” ou “insumos”... Nessas ações com os Ativos-fixos, a conta “Imobilizado” reduz e também pode reduzir o “Exigível de Longo Prazo”, como, ainda, aumentar os “estoques” e conseqüentemente o “Ativo Circulante”;

6. Tentar transformar seu “Contas a Receber” em dinheiro “mais rápido”, sem prejuízo da rentabilidade, e assim comprar estoques com prazo maior ou pagar dívidas com alta taxas de juros.

7. Tentar “atrasar”, negociadamente, o pagamento aos fornecedores, ou até mesmo impostos, e usar o “caixa” para renegociar dívidas;

8. Nas ações 6. E 7. deve-se ter sempre em mente que juros pagos oneram a rentabilidade, reduzem lucro e, afinal, “lucro é sinônimo de caixa”.

Efeito Tesoura

Uma empresa, ao apresentar em seus relatórios financeiros, por vários exercícios seguidos, um crescimento do NCG- Necessidade de Capital em Giro superior ao do CCL-Capital Circulante Líquido, diz-se que ela convive com o denominado *efeito tesoura*, ou seja, identifica-se um *crescente saldo de disponível negativo*. Lembrando que as fórmulas do NCG e CCL são:

Fórmulas:

NCG = Ativo Cíclico (ou Operacional) - Passivo Cíclico (ou Operacional)
--

CCL = Ativo Circulante - Passivo Circulante
--

Por seu turno, à medida que as *necessidades cíclicas de giro são financiadas por dívidas de curto-prazo*, há um descolamento, um aumento na diferença entre o NCG e o CCL, agravando o Efeito Tesoura. Ressalte-se que saldos de “tesouraria” negativo, característica do efeito tesoura, demonstram que empresa está num processo de incapacidade de financiar suas operações.

1.Composição Gerencial do Balanço Patrimonial:

Balço Patrimonial Gerencial



Ativo	Passivo
Circulante	Passivo circulante
Contas Erráticas	Contas Erráticas
Caixa	Títulos descontados
Bancos	Impostos a recolher (sobre lucros)
Aplicações Financeiras	Empréstimos
Impostos a recuperar (sobre o lucro)	Financiamentos
	Dividendos a pagar
Contas Cíclicas	Contas Cíclicas
Contas a receber	Fornecedores
Provisão p/ devedores duvidosos	Salários a pagar
Estoques	Contas a pagar
Adiantamento a Fornecedores	Impostos a recolher (sobre mercadorias)
Despesas antecipadas	Adiantamento a clientes
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido
Investimentos	
Imobilizado	
Intangível	
Ativo Total	Total Passivo e PL

2.Cálculo do Efeito Tesoura

Atacadista XZ Ltda.

Balanco Patrimonial (Resumido) Anos: 20x0 a 20x2

Ativo				Passivo			
Circulante				Circulante			
	20x0	20x1	20x2		20x0	20x1	20x2
-Caixa	60	120	420	-Emprest. C/P	280	590	2200
-Dups. Receber	540	780	1580	-Fornecedores	360	470	500
-Estoques	700	1200	1900	-Salários + Enc	80	110	180
Não Circulante	500	600	1300	Não Circulante	300	340	740
				Patrim. Líquido	780	1190	1580
Total	1800	2700	5200		1800	2700	5200

DRE Simplificada			
Vendas Totais	600	1100	2600
Lucro Líquido	200	410	390

Cálculo CCL			
Grupos:	20x0	20x1	20x2
Ativo Circulante:	1300	2100	3900
Passivo Circulante	720	1170	2880
CCL	580	930	1020

Cálculo NCG			
Grupos:	20x0	20x1	20x2
Ativo Cíclico	1240	1980	3480
Passivo Cíclico	440	580	680
NCG	800	1400	2800

3.Evolução do cálculo do Efeito Tesoura:

Evolução das Vendas & NCG/CCL

	20x0	20x1	20x2
Vendas Totais	600	1100	2600
Evolução %	-	183%	236%
NCG	800	1400	2800
Evolução %	-	175%	200%
CCL	580	930	1020
Evolução %	-	160%	110%
Saldo: NCG - CCL	220	470	1780

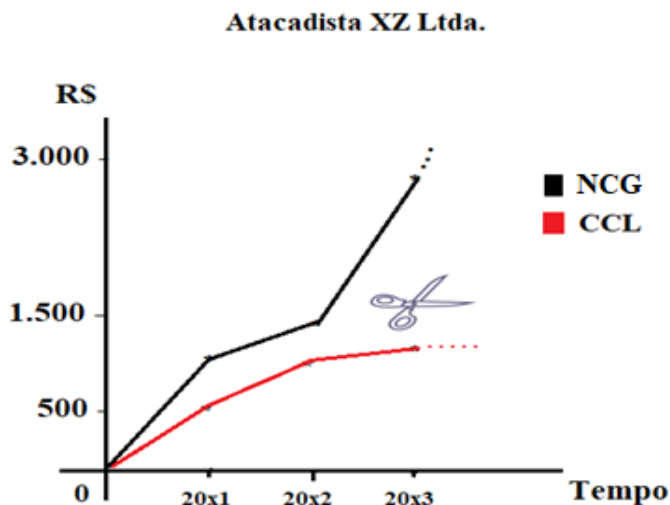
Diagnóstico → 1.Conforme quadro da “Evolução das Vendas & NCG/CCL”, numa primeira análise percebe-se que houve grande evolução das Vendas ano a ano e o CCL basicamente não evoluiu numa proporção equânime;

2.Em contraponto, numa segunda análise, a evolução do NCG “inversamente” evoluiu quase igual aos percentuais das Vendas, revelando que a empresa, ao crescer essas vendas necessitou e não teve Giro numa mesma proporção;

3.Numa terceira análise, tem-se o “Saldo”, onde constata-se a diferença entre o NCG e a CCL, ou seja, quanto a empresa está “deslocada” nas suas necessidades de Giro em relação ao que ela tem em Capital Circulante. As necessidades de CGC evoluem e no ano 20x3 o saldo de R\$ 1.780 chega a ser maior em quase 75% em relação à CCL daquele ano de R\$ 1.020.

4.O saldo (NGC – CCL) nos mostra que, ano a ano, a empresa teve um crescendo de necessidade de Giro, saindo de \$ 220 para \$ 470 até atingir o pico de \$ 1.780.

4.Gráfico Efeito Tesoura – NCG & CCL:



Diagnóstico → 1.As retas do NCG e CCL se projetam para o futuro cada vez mais se distanciando uma da outra, ao que dá-se o nome de “Efeito Tesoura”, pois abre-se na linha do tempo (efeito “boca de jacaré aberta”);

2.As providências para mitigar os efeitos Tesoura devem sevm ser tomadas de pronto, enquanto a “abertura” da Tesoura ainda não está difícil ser controlada;

Estratégias → 1. Quanto ao lucros auferidos, num momento de altas vendas e certo descompasso do Capital Circulante, o ideal é “reter” parte desses lucros para serem aplicados a fim de minimizar a necessidade do NCG. Ora, o crescimento de vendas tende a aumentar os lucros, e, os lucros retidos vão representar um recurso próprio permanente;

2. A empresa deve evitar financiamento de terceiros para compor o seu NCG, pois isso pode reduzir sua chance de captação desses recursos em outras necessidades futuras. Lembrando que os financiamentos são onerosos e o impacto das despesas de juros pode reduzir a lucratividade;

3. Deve, ainda, com relação ao Ciclo Financeiro, negociar com fornecedores prazos maiores de pagamento, e com clientes prazos menores de recebimento, o que dá uma “folga” no CCL. Outro quesito é reduzir os valores em estoque (Giro de Estoque) em consonância ao volume de vendas no momento. Estoques não vendidos representam pagamentos a fornecedores sem a consequente entrada em caixa das vendas.

5. Algumas razões do Efeito Tesoura:

- Crescimento elevado do nível de vendas empresarial (overtrade⁴);
- Redução elevada do nível de vendas mantendo os estoques “parados”;

⁴ O overtrade é de definição simples: consiste em procurar manter um certo nível de operações comerciais sem recursos financeiros suficientes.

- Desvio de recursos de Capital de Giro para imobilizações;
- Elevado Ciclo Financeiro (Prazos de pagamentos menores que os recebíveis);
- Empréstimos de Curto Prazo para financiar o Giro;
- Baixa geração de lucros ou prejuízos constantes;
- Inflação alta.

6.Saldo em Tesouraria-ST:

Fórmula Saldo em Tesouraria (ST):

$$ST = ACF \text{ Ativo Circulante Financeiro} - PCF \text{ Passivo Circulante Financeiro}$$

Ou: (ST):

$$ST = \text{Ativo Errático} - \text{Passivo Errático}$$

	ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE	
Financeiro	Caixas e Bancos	Financiamentos	Financeiro
	Aplicações Financeiras	Duplicatas descontadas	
Operacional	Contas a receber	Fornecedores	Operacional
	Estoques	Salários e Encargos	

ST - Saldos em Tesouraria:			
Caixa	60	120	420
Empréstimos	280	590	2200
ST =	-220	-470	-1780

Diagnóstico → 1.Saldos em Tesouraria negativos indicam que a empresa tem, em maior ou menor grau, dívidas de empréstimos vencíveis no curto prazo, as quais foram captadas para financiar suas atividades de Capital de Giro;

2.Constata-se, ainda, que a empresa vem de um “crescendo” de saldos em Tesouraria negativos, onde os empréstimos captados superam mais que proporcionais o saldo em caixa;

3.Saldos negativos de Tesouraria são justamente as razões que desencadeiam o Efeito Tesoura, pois a empresa terá necessidade de captar empréstimo para gerir seus negócios de curto prazo. Por óbvio, saldo negativo significa que “o passivo errático” é maior do que o “ativo errático”.

4.Status:

$ST > 0 = CCL > NCG$

$ST < 0 = CCL < NCG$

7.Indicador de Liquidez-IL

Fórmula:

$IL = \frac{ST}{NCG}$

Saldo em Tesouraria : Necessidade Capital de Giro

Indicador de Liquidez ST : NCG

	20x0	20x1	20x2
ST	-220	-470	-1780
NCG	800	1400	2800
ST : NCG	-0,28	-0,34	-0,64

Diagnóstico → 1.Conforme indicadores calculados, a Atacadista XZ, no ano 20x0, para cada R\$ 1,00 de NCG ela tem um saldo “negativo” em Tesouraria de R\$ 0,28; para o ano 20x1 essa “negatividade” sobe para R\$ 0,34 e no ano 20x2 fica em R\$ 0,64;

2.Como pode-se perceber, as finanças da empresa vêm se deteriorando ano a ano, crescendo a taxas crescentes o que pode dificultar muito a gestão econômica e financeira, caso de imediato não seja estancado e revertido esse processo;

3.Ressalte-se que quanto mais negativo for o valor apresentado pelo indicador, pior tende a ser a situação financeira da empresa.

Estratégias → Onze considerações para melhorar a liquidez e evitar o Efeito Tesoura:

1.Administre na “ponta dos dedos” os estoques. Cuidado com o “envelhecimento”, perecimento ou produtos “fora de linha ou validade”. Vendas “lentas”, de baixa demanda, os estoques devem ser avaliados, sobretudo produtos “sazonais”, ou seja, comprar pela experiência das vendas em anos anteriores. Deixar “enxuto” os estoques irá reduzir o

ciclo operacional e, em contraponto a necessidade de Capital de Giro;

2. Renegocie prazos de pagamentos com os fornecedores. Alongue esses prazos tanto quanto possível. Adote a tática de compras “programadas”, à medida que as vendas fluem. O processo “just-in-time” na produção é muito eficiente;

3. Renegocie prazos de recebimentos com os clientes, e, quando possível com as operadoras de cartões de crédito. Antecipar recebimentos e postergar pagamentos é uma combinação excelente para melhor o ciclo financeiro – e o caixa;

4. Quando a necessidade de caixa for imperiosa, negocie descontar as duplicatas das suas vendas. Coteje o custo financeiro desse “desconto” com o custo dos juros do “cheque especial” ou empréstimos. Opte, obviamente, pela melhor opção;

5. Busque melhorar a eficiência nos processos de produção: agilizar o ciclo operacional é fundamental, e, em paralelo, reduzir custos de produção, insumos etc. Essas ações impactam positivamente no caixa e capital de giro;

6. Vendas que eram “faturadas” procure receber à vista, com certo desconto, ou mesmo cartão de crédito, considerando que o prazo deste seja menor que o prazo do “faturamento”;

6.1. Se for parcelar recebimentos de vendas em cartões de crédito, ou mesmo em duplicatas, tenha em mente quanto é sua

margem operacional nos produtos vendidos. Essa margem deve contemplar o período de “espera” da entrada em caixa, ou seja, uma margem bem superior ao “custo do dinheiro no tempo”;

7.Elisão Fiscal⁵. Investida em profissionais com expertise tributária visando economizar recolhimento de tributos e evitar multas e penalidades. Elisão Fiscal é um ato legal, é economia de impostos dentro da lei;

8.Melhore seu Ativo Circulante e NCG com ingresso em caixa através da venda de ativos imobilizados que “estão parados” e que na verdade trazem mais custos/despesas do que receitas. Em geral geram despesas de manutenção, seguros, depreciações etc;

9.Melhorar o caixa, e o Capital Circulante líquido, é fundamental, mais ainda num momento de crises, tanto interna quanto na economia. Estudar a possibilidade de “aumento do Capital Social” com espécie e até a entrada de “novo sócio” ou acionistas é alternativa a ser avaliada;

10.Renegociar contratos de empréstimos e financiamentos a pagar, buscando reduzir os juros pagos. Também, esses onerosos, os que forem de “curto prazo” transformá-los em “longo prazo”, assim migram do Passivo Circulante para o Não Circulante;

⁵ [Elisão fiscal — Manual de Comunicação \(senado.leg.br\)](http://www.senado.leg.br)

11.Imobilizado contabilizado como Estoques (Ativo Circulante):

Segundo o Sumário do CPC 31 – Ativo Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada, com relação aos imobilizados colocados à venda:

“Objetivo e alcance

1. O objetivo deste Pronunciamento Técnico é prescrever a contabilização de ativos não circulantes mantidos (colocados) para venda e a apresentação e divulgação dos efeitos de operações descontinuadas. Em particular, o Pronunciamento exige que:

a) os ativos que satisfazem os critérios de classificação como mantidos para venda sejam classificados no circulante e mensurados pelo menor entre o valor contábil até então registrado e o valor justo menos as despesas de venda (componentes esses ajustados a valor presente), e que a depreciação desses ativos deve cessar; e

b) os ativos (e passivos relacionados, se existirem) que satisfazem os critérios de classificação como mantidos para venda sejam apresentados separadamente no balanço patrimonial e que os resultados das operações descontinuadas também sejam apresentados separadamente na demonstração do resultado”.

Ressalte-se que, além de “migrar” do Não Circulante para o Circulante, aumentando o saldo do Capital Circulante Líquido, a empresa deixa de registrar despesas de “depreciações”.

Pvlz = “Preço de Venda Lucro Zero”

O uso do “Preço de Venda Lucro Zero - Pvlz” é um recurso a ser usado em momentos “estratégicos”, já que não traz “retorno lucrativo”. É alternativa importante, sobretudo para produtos de “baixo valor agregado”, onde a ausência de lucro não vai impactar o resultado total da empresa. Às vezes deixar de ganhar “centavos” resulta em ganhar público no estabelecimento ou aumento de clientes pessoa jurídica, e assim solidificar a marca e, por que não, ganhar em outros produtos oferecidos.

Como exemplo de cálculo do Pvlz, citemos uma empresa de “Lucro Real” (impostos “não cumulativos”). Essa empresa comprou mercadorias de outro estado da federação, a uma alíquota de 12% de ICMS e irá vender, dentro do estado de São Paulo, a uma alíquota de 18%. Os percentuais do PIS e COFINS, federais, são de 1,65% e 7,60% respectivamente, tanto na compra quanto na venda.

I – Demonstrativo de um cálculo de Pvlz:

1. Carga Tributária

Impostos:	na Compra	na Venda
ICMS	12,00%	18,00%
PIS	1,65%	1,65%
COFINS	7,60%	7,60%
Total	21,25%	27,25%

2. Valor Compra da Mercadoria R\$ 100,00: