

UTILIZANDO O CICLO OPERACIONAL PARA FAZER O ORÇAMENTO DE CAIXA E CALCULAR A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO(NCG).

INTRODUÇÃO

Este artigo quer mostrar a importância do estudo do Ciclo Operacional para o Administrador Financeiro, o quão fundamental é, pois, fornecerá uma visão comparativa dos prazos de Giro de Estoque, Prazo Médio de Recebimento de Duplicatas e Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores, além dos Custos Fixos Mensais. O Ciclo Operacional é composto pelos Ciclos Econômico e Financeiro. Ao montar o gráfico destes ciclos juntamente com os Custos Fixos Mensais, o Administrador Financeiro terá a real visão do fluxo de recursos que fluirão pela empresa no médio ou longo prazos através do Orçamento de Caixa e poderá, através destas informações, projetar a Necessidade de Capital de Giro (NCG) para um determinado período. O Orçamento de Caixa é de fundamental importância para a boa administração das finanças empresariais. Para a realização deste trabalho, foi utilizado, hipoteticamente, o exemplo de uma empresa comercial.

ENTENDENDO OS CICLOS

Os ciclos dividem-se em Ciclo Econômico, Ciclo Financeiro e o Ciclo Operacional que compõe todo o sistema.

CICLO ECONÔMICO

É o período em que a mercadoria permanece nas dependências da empresa, ou seja, inicia-se com a compra da mercadoria e encerra-se com a venda da mesma. Este ciclo é o giro de estoques, ele nos diz quanto tempo a empresa está demorando para girar o seu estoque. Quanto maior for o estoque, mais lento será o giro do mesmo, ocasionando, inclusive, numa possível insuficiência crônica de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros comprometendo a saúde financeira da empresa.

CICLO FINANCEIRO

Tem início com o desembolso de numerários para a aquisição da mercadoria que será revendida pela empresa e encerra-se com o recebimento

relativo à venda da mesma. Este é o ciclo de caixa. O reflexo do Ciclo Econômico se dará neste ciclo. Se o giro do estoque é lento, primeiro a empresa pagará para após receber, ocasionando em desembolso desnecessário. Cabe salientar que além de compromissos com fornecedores a empresa também deve honrar outros compromissos mensais, que são os Custos Fixos ou Despesas Operacionais. São gastos necessários para que a empresa possa operar.

CICLO OPERACIONAL

Representa os dois ciclos juntos, iniciando-se quando da compra da mercadoria e encerrando-se quando da venda ou do recebimento dos recursos da venda. Segundo Hoji, o *Ciclo Operacional inicia-se junto com o Ciclo Econômico ou Ciclo Financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do Ciclo Econômico ou Financeiro, o que ocorrer por último.*

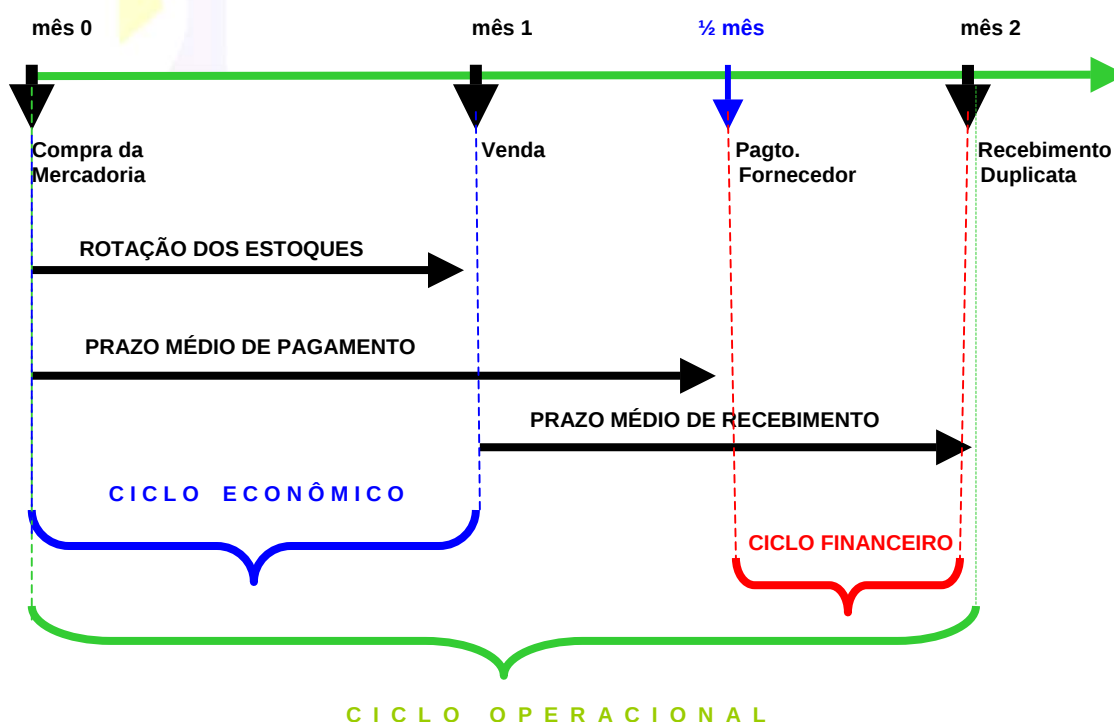
EXEMPLO

Prazo Médio de Pagamento a fornecedores: 45 dias

Prazo Médio de Recebimento de duplicatas: 30 dias

Prazo Médio de Giro dos estoques: 30 dias

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



Ao realizarmos um simples comparativo entre os prazos médio de pagamento e de recebimento, 45 e 30 dias, observaremos que empresa está vendendo a mercadoria e ganhando em média 15 dias se compararmos com o prazo que o fornecedor concedeu. Mas deve-se levar em conta o giro dos estoques, ou seja, quanto tempo estamos demorando para vendermos todo o estoque, e neste caso a empresa está demorando em média 30 dias. Isso significa que se somarmos o giro do estoque, mais o prazo concedido aos clientes, teremos um período total de 60 dias entre vender e receber. Comparado este período com o prazo médio de pagamento ao fornecedor, concluiremos que há uma defasagem de 15 dias e neste período a empresa terá de desembolsar o compromisso com o fornecedor, além dos custos fixos mensais (despesas operacionais) que a empresa obrigatoriamente deve honrar para que possa operar. Nesta situação a empresa deve ter Capital de Giro Próprio para poder bancar estes períodos em que não haverá fluxo de recursos para oxigenar o fluxo de caixa, até que se normalize. O Administrador Financeiro fará o levantamento da Necessidade de Capital de Giro (NCG) para que a empresa continue a operar. Caso não haja capital de giro próprio suficiente, recorrerá a capitais de terceiros comprometendo ainda mais a saúde financeira da empresa.

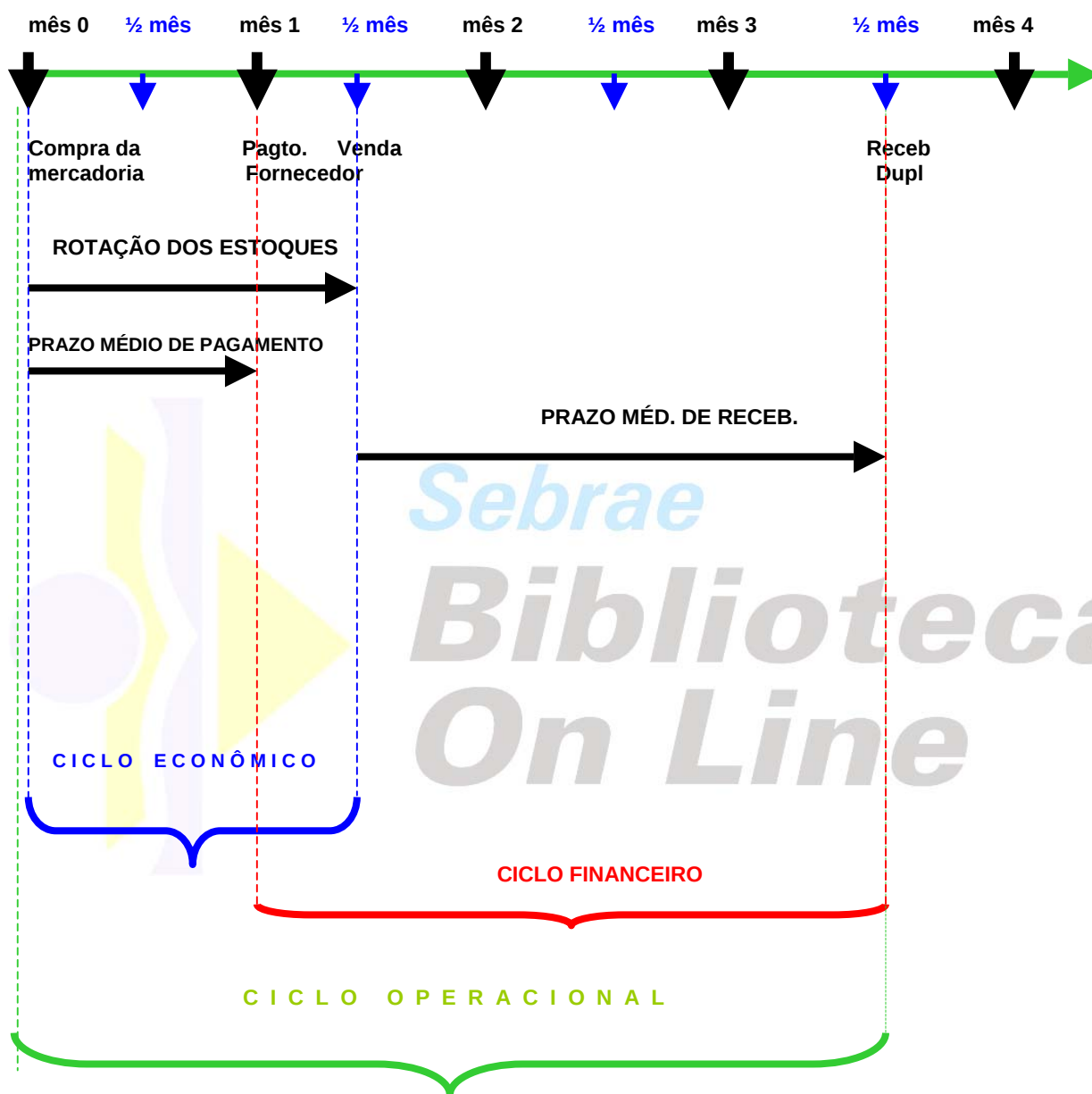
EXEMPLO COM VALORES

Uma determinada empresa apresenta as seguintes situações;

PmPagto.	30 dias
PmRecto.	60 dias.
Giro Estoque	45 dias
Custos Fixos Mês	R\$ 25.000,00
Valor das Compras	R\$ 40.000,00
Valor das Vendas	R\$ 80.000,00

A representação gráfica do Ciclo Operacional da empresa será da seguinte forma;

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



PROJEÇÃO DO LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG) DA EMPRESA PARA O SEMESTRE

Entradas

Receb. Vendas R\$ 80.000,00 x 2 vezes = R\$ 160.000,00

Saídas

Pagto Fornecedores R\$ 40.000,00 x 4 vezes = R\$ 160.000,00

Custos Fixos R\$ 25.000,00 x 6 vezes = R\$ 150.000,00

Total Saídas R\$ 310.000,00

Necessidade de Capital de Giro (R\$ 160.000,00 – R\$ 310.000,00)

NCG = R\$ 150.000,00

ORÇAMENTO DE CAIXA PARA O SEMESTRE (em milhares e em R\$)

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
1	Saldo Inicial	0	(65)	(90)	(155)	(140)	(85)
2	(+) Entradas	0	0	0	80	80	0
3	= Total	0	(65)	(90)	(75)	(60)	(85)
4	(-) Saídas	(65)	(25)	(65)	(65)	(25)	(65)
5	= Saldo Final	(65)	(90)	(155)	(140)	(85)	(150)

Como se pode observar, a empresa está trabalhando com prazos prejudiciais a sua saúde financeira. Para um período de 06 meses a empresa necessitará de uma injeção de R\$ 150.000,00 para Capital de Giro, inclusive, no mês de março sua necessidade chegará a extrapolar essa cifra chegando aos R\$ 155.000,00. Numa situação dessas e sem o aporte financeiro com recursos próprios, o Administrador Financeiro deverá captar recursos através de empréstimos para honrar os compromissos com fornecedores, salários, encargos sociais, água, luz, telefone, impostos, manutenção e outras despesas administrativas.

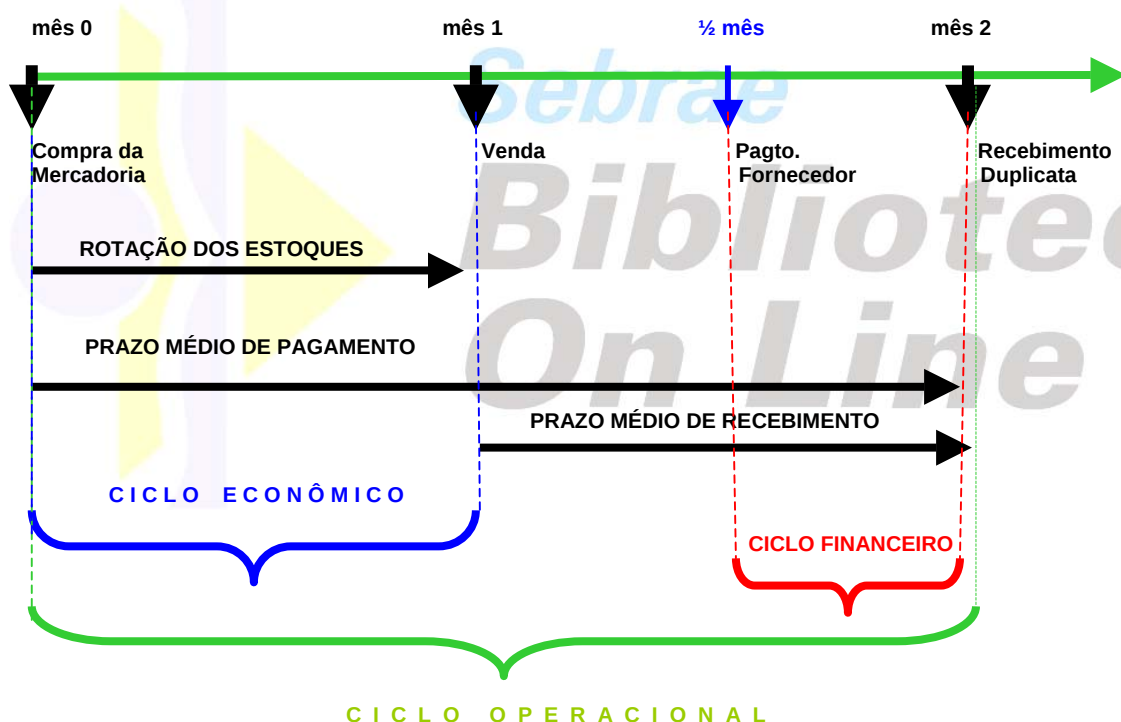
O Administrador Financeiro deverá mudar sua política de compras junto ao(s) fornecedor(es), solicitando prazos mais elásticos para dar mais fôlego ao orçamento de caixa. Caso não obtenha sucesso, deverá estudar a possível troca de fornecedor(es) por outros que concedam prazos mais atraentes. Além disso, deverá também modificar sua política de crédito. O prazo médio de recebimento de duplicatas deverá sofrer uma redução para que a empresa receba os recursos dos clientes mais rápido possível, oxigenando o orçamento de caixa. Deverá também fazer uma campanha mais agressiva para o

cadastro de novos clientes, com o intuito de girar os estoques com maior rapidez. Tomando essas medidas e trabalhando firme, o ciclo operacional da empresa apresentará um resultado melhor e a NCG-Necessidade de Capital de Giro será muito menor.

Vamos admitir que o Administrador Financeiro, depois de algumas negociações, tenha adotado as seguintes medidas com êxito:

- Aumento no Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores para 60 dias
- Diminuição no Prazo Médio de Recebimento de Duplicatas para 30 dias
- Diminuição no Prazo do Giro dos Estoques para 30 dias
- Os demais valores permanecem os mesmos com relação às compras, vendas e Custos Fixos.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA



PROJEÇÃO DO LEVANTAMENTO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG) DA EMPRESA PARA O SEMESTRE

Entradas

Receb. Vendas R\$ 80.000,00 x 5 vezes = R\$ 400.000,00

Saídas

Pagto Fornecedores R\$ 40.000,00 x 5 vezes = R\$ 200.000,00

Custos Fixos R\$ 25.000,00 x 6 vezes = R\$ 150.000,00

Total Saídas R\$ 350.000,00

Sobra de Capital de Giro (R\$ 400.000,00 – R\$ 350.000,00)

SCG = R\$ 50.000,00

ORÇAMENTO DE CAIXA PARA O SEMESTRE (em milhares e em R\$)

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
1	Saldo Inicial	0	(25)	(10)	5	20	35
2	(+) Entradas	0	80	80	80	80	80
3	= Total	0	55	70	85	100	115
4	(-) Saídas	(25)	(65)	(65)	(65)	(65)	(65)
5	= Saldo Final	(25)	(10)	5	20	35	50

Apesar de o Administrador Financeiro ter tomado as medidas corretas, reduzindo o Prazo do Giro dos Estoques, aumentando o Prazo Médio de Pagamento ao(s) Fornecedor(es) e reduzindo o Prazo Médio de Recebimento de Duplicatas, fazendo com que a empresa obtivesse uma sobra de R\$ 50.000,00 ao final do semestre, de acordo com as suas projeções, ele ainda precisará de R\$ 25.000,00 para Capital de Giro no mês de janeiro para honrar com os Custos Fixos daquele mês. A partir do mês de fevereiro a empresa conseguirá honrar todos os compromissos através de suas próprias operações. A elaboração do Ciclo Operacional auxilia o Administrador Financeiro a gerenciar de forma mais confiável as entradas e recursos financeiros. Através do Ciclo Operacional será possível projetar o Orçamento de Caixa para 6, 12 ou mais meses, ficando a seu critério. De acordo com o gráfico, o ciclo financeiro coincidiu de ficar dentro do segundo mês porque a empresa receberá os recursos efetuados pelas vendas justamente no momento de honrar o compromisso assumido com o fornecedor na mesma data. Por isso que o ciclo financeiro não está aparecendo no gráfico.

O Administrador Financeiro poderá ainda tomar medidas de redução dos Custos Fixos, administrando-os de uma forma mais eficiente, reduzindo gastos através de replanejamento, excluindo gastos que não são de extrema necessidade operacional e outras formas de redução que lhe convier. Poderá ainda implantar medidas de saneamento propondo a injeção de recursos próprios, desmobilização de recursos ociosos e outros que julgar necessários.

CONCLUSÃO

A elaboração do Ciclo Operacional de uma empresa tem a função de dar uma visão panorâmica ao Administrador Financeiro das entradas e saídas de recursos. Serve também para auxiliar na elaboração do Orçamento de Caixa com a devida previsão de Necessidade Capital de Giro (NCG). Muitos empresários tomam como parâmetro operacional apenas o prazo médio de pagamentos e o prazo médio de recebimento, esquecendo-se do giro do estoque que é muito importante para esta análise. De nada adianta dispormos de um prazo bem elástico concedido pelo fornecedor se nosso estoque tem um giro muito lento. Neste caso a empresa enfrentará dificuldades para honrar seus compromissos mensais (Custo Fixo), pois, se o estoque não gira em tempo hábil, não haverá fluxo de recursos dentro da empresa. Nestes momentos surgem os sintomas de sensação de esforço desmedido que quer dizer que os recursos que entram nunca são suficientes, gerando a sensação de quebra repentina. Quando não há o perfeito equilíbrio entre os ciclos, as conseqüências podem ser desastrosas para a empresa, forçando-a a ficar vulnerável às flutuações do mercado, o possível surgimento de tensões internas com a perda dos melhores funcionários para empresas concorrentes, a indesejável concordata e por fim, a própria falência.

A elaboração do Ciclo Operacional, juntamente com os Ciclos Econômico e o Financeiro, auxiliará muito o Administrador Financeiro na elaboração do Orçamento de Caixa e no cálculo da Necessidade de Capital de Giro (NCG).

BIBLIOGRAFIA

HOJI, Masakazu. *Práticas de Tesouraria*. São Paulo. Atlas. 2001.

GOMES, Josir Simeone. *Contabilidade para MBAs*. Rio de Janeiro. Campus. 2000.

GITMAN, Lawrwnc. *Princípios da Administração Financeira*. 3º edição. São Paulo. Harbra.1984.

Autor:

Marcus Vinícius Madruga Ramos

Bacharel em Ciências Contábeis

Especialista em Controladoria

Consultor Tributário e Financeiro

Instrutor Credenciado do Sebrae/RN

Professor da UnP - Universidade Potiguar/RN

Sebrae
Biblioteca
On Line