



# CICLO DE PALESTRAS

**GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA:  
ASPECTOS ESTRATÉGICOS E  
OPERACIONAIS DE PLANEJAMENTO E  
CONTROLE**



**Objetivo: Apresentar aos participantes os principais pontos a serem considerados no planejamento e controle do fluxo de caixa das empresas.**

- 1. Projeção do fluxo de caixa**
- 2. Identificação das necessidades financeiras**
- 3. Impacto das políticas financeiras de curto prazo**
- 4. Geração operacional**
- 5. Equilíbrio financeiro**

Palestrante: Escola Trevisan de Negócios

Prof. Armando de Santi Filho, Foi Superintendente do Banco do Brasil e diretor executivo da Trevisan Escola de Negócios. É consultor financeiro, membro do corpo de conselheiros da PREVI e coordenador e professor de cursos de pós-graduação e educação executiva. Graduado em administração pela EAESP-FGV e mestre em administração pela FEA/USP. Autor de livros na área financeira

---

## **□ AGENDA DE HOJE**

**Levantar questões**

**Aspecto econômico**

**Aspecto financeiro**

**Estudo de caso**

---

## □ AGENDA DE HOJE

Levantar questões

**Aspecto econômico**

Aspecto financeiro

Estudo de caso

# ASPECTO ECONÔMICO

---

## ❑ OPERAÇÕES

CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE CAIXA

## EBITDA

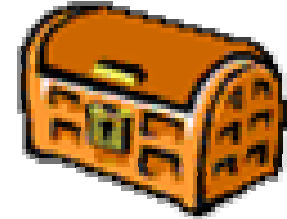
Lucro antes dos juros, dos impostos (de Renda e CSLL) e da depreciação e amortização

Earnings Before Interest, Taxes,  
Depreciation and Amortization



# EBITDA

---



## □ O EBITDA

Não importa se a sua empresa utiliza a informação contábil como ferramenta de decisão ou não

Você precisa saber o seu EBITDA REAL e não o EBITDA CONTÁBIL !

Ele é a sua máquina de fazer caixa. É a capacidade da sua empresa de gerar caixa

# OPERAÇÕES

---



❑ A BASE DO EBITDA SÃO AS OPERAÇÕES

RECEITAS

Faturamento

IMPOSTOS

IPI, ICMS, ISS, PIS, COFINS

CUSTOS

Matérias-primas, mercadorias, pessoal, encargos, demais custos de transformação

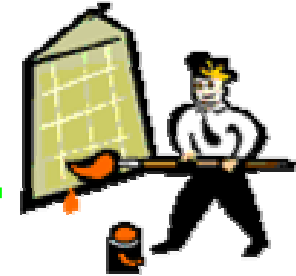
DESPESAS  
OPERACIONAIS

Despesas comerciais, despesas gerais e administrativas, despesas tributárias

DESEMBOLSÁVEIS

# OPERAÇÕES

---



## □ O EBITDA CONTÁBIL

As empresas geralmente ostentam o seu EBITDA CONTÁBIL. Veja o caso de uma grande empresa de produtos de cimento em 2008:

Receita Bruta	R\$ 705
Impostos	R\$ 161
Custos	R\$ 301
Despesas	R\$ 118
Lucro do Negócio	R\$ 125
(+) Depreciação	R\$ 18
(=) EBITDA	R\$ 143

Margem  
EBITDA = 20%

# OPERAÇÕES

---



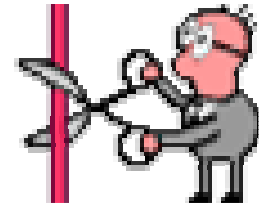
## ❑ O EBITDA CONTÁBIL

A apuração do resultado é feita com os preços à vista e a prazo. Por exemplo, no caso a empresa em questão apresenta um Contas a Receber no final do ano no valor de R\$ 78 milhões.

Ou seja,  
o seu prazo médio de  
recebimentos  
é de 40 dias!

# OPERAÇÕES

---



## ❑ O EBITDA - impacto !

O mesmo fator está presente em todos os custos e despesas.

Somente no faturamento, o caso apresentado acarreta uma distorção de, aproximadamente:

R\$ 36 milhões

Ou seja, um impacto de 25% no EBITDA de R\$ 143 milhões

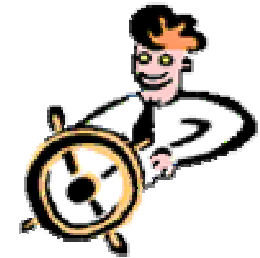
---

Memória de cálculo:

R\$ 705 x ( 1 / (1,04) ^ (40/30))

# OPERAÇÕES

---



- ❑ O EBITDA - o que importa é o EBITDA REAL

**EBITDA CONTÁBIL**  
preços à vista e a prazo

---

**Receitas**  
(-) Impostos  
(-) Custos  
(-) Despesas  
(=) Lucro do Negócio  
(+) Depreciação  
(=) EBITDA

**EBITDA CONTÁBIL**  
preços à vista

---

**Receitas**  
(-) Impostos  
(-) Custos  
(-) Despesas  
(=) Lucro do Negócio  
(+) Depreciação  
(=) EBITDA

# OPERAÇÕES

---

## ❑ Categorias de custos e despesas RELEVANTES

Aluguel

Comunicações

Seguro saúde

Honorários

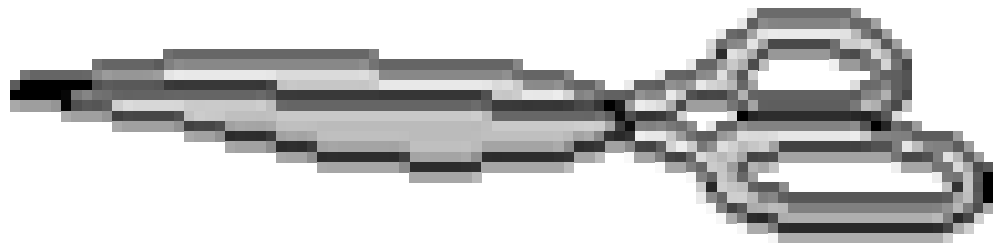
Propaganda

Contabilidade

Viagens

Matérias-primas

Custo e encargos de  
empregados



---

## □ AGENDA DE HOJE

Levantar questões

Aspecto econômico

**Aspecto financeiro**

Estudo de caso

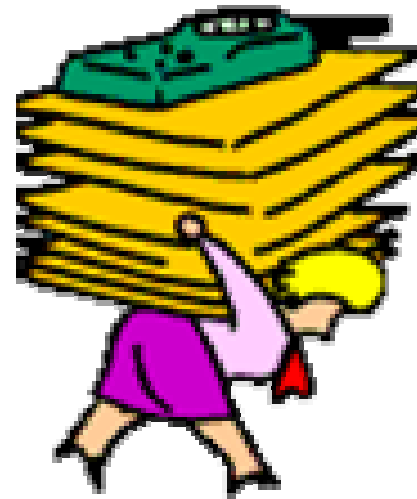
# ASPECTO FINANCEIRO

---

- ❑ POLÍTICAS FINANCEIRAS DE CURTO-PRAZO
- EFEITOS FINANCEIROS DA OPERAÇÃO

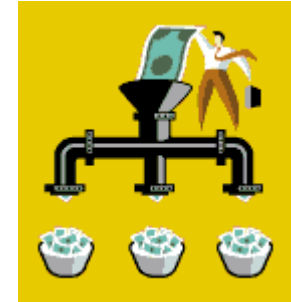
## CICLO FINANCEIRO

O quanto a empresa precisa de  
capital de giro



# CICLO FINANCEIRO

---



## ❑ O CICLO FINANCEIRO

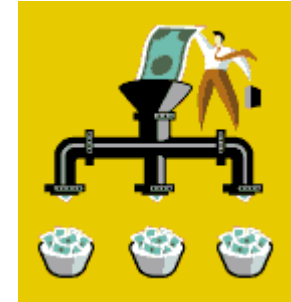
Não importa se a sua empresa utiliza a informação contábil como ferramenta de decisão ou não

Você precisa saber como as políticas financeiras de curto prazo impactam o seu fluxo de caixa

No Brasil, se considerarmos as 1.000 maiores empresas, o volume de capital de giro necessário para manter estas políticas chega a 16% do faturamento !

# CICLO FINANCEIRO

---



## □ EFEITOS FINANCEIROS DAS OPERAÇÕES

CONTAS A RECEBER DE  
CLIENTES

ESTOQUES

ADIANTAMENTOS A  
FORNECEDORES

ANTECIPAÇÃO DE  
DESPESAS

IMPOSTOS A RECUPERAR

FORNECEDORES

IMPOSTOS A RECOLHER  
(incidentes sobre o  
faturamento)

SALÁRIOS A PAGAR e  
ENCARGOS A RECOLHER

CONTAS A PAGAR

ANTECIPAÇÃO DE  
CLIENTES

# CICLO FINANCEIRO

---



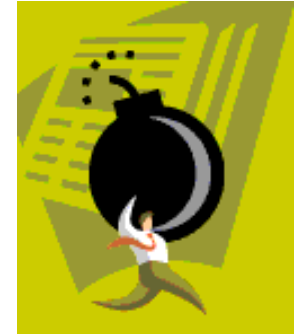
## ❑ POLÍTICA DE CRÉDITO

### CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

- prazos concedidos aos clientes
- vendas à vista x vendas a prazo
- descontos financeiros
- política de cobrança
- seletividade dos clientes
- inadimplência

# CICLO FINANCEIRO

---



## □ POLÍTICA DE ESTOQUES

### ESTOQUES e ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES

- planejamento de compras: preços x prazos
- planejamento da produção
- política de adiantamentos
- tecnologia do processo produtivo
- coordenação entre compras x produção e vendas
- logística
- qualidade do atendimento ao cliente

# CICLO FINANCEIRO

---



## □ POLÍTICA DE COMPRAS

### FORNECEDORES

- planejamento de compras: preços x prazos
- seleção de fornecedores

---

## **□ AGENDA DE HOJE**

**Levantar questões**

**Aspecto econômico**

**Aspecto financeiro**

**Estudo de caso**

# ESTUDO DE CASO

---

## PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

