



Overview de capital de giro

O que identificamos em 2022

Índice

1. Glossário	3
2. Sobre o estudo	4
3. Sumário executivo	6
4. Desempenho do capital de giro	8
5. Setores analisados	10
6. Desempenho do setor: Consumo	11
7. Desempenho do setor: TMT	13
8. Desempenho do setor: EMPI	16
9. Desempenho do setor: Infra e Serviços	19
10. Desafios	22
11. Conclusão	23
12. Autores	25

Glossário

CAGR	Compound Annual Growth Rate (Crescimento Médio Composto Anual)
CCC	Ciclo de Conversão de Caixa
EMPI	Energia, Matéria Prima, Produtos Industrializados
FY	Full Year
Infra	Infraestrutura
KPI	Key Performance Indicator (indicadores-chave de desempenho)
Log	Logística
NCG	Necessidade de capital de giro
PME	Prazo Médio de Estoque
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
Telecom	Telecomunicações
TMT	Tecnologia, Mídia e Telecomunicações

Sobre o estudo

Na edição de 2022 da publicação anual “Overview de Capital de Giro”, a Deloitte analisou o desempenho do capital de giro de mais de 200 empresas em quatro principais indústrias do mercado brasileiro para entender as tendências e mudanças em contas a receber, estoque, e contas a pagar. Dado o dinamismo do mercado nos últimos anos, incertezas em torno das taxas de juros e condições macroeconômicas, o “Overview de Capital de Giro” deste ano também incluiu a análise sobre o desempenho da variação do capital de giro em diferentes setores, para destacar os principais movimentos e fatores que os influenciaram, incluindo mudanças na margem bruta, prazos de pagamento e recebimento, além dos impactos no caixa.

Este material tem o propósito único e exclusivo de apresentar o desempenho das movimentações de capital de giro de uma amostra de empresas e, portanto, os comentários aqui expostos não refletem qualquer opinião da Deloitte sobre os dados apresentados.

Ainda, o conteúdo destaca informações financeiras públicas as quais não passaram por uma verificação ou auditoria independente da Deloitte. Desta forma, não podemos nos responsabilizar pelos dados financeiros apresentados.

Os cenários e/ou simulações destacadas ao longo deste overview tem o compromisso exclusivo de demonstrar impactos financeiros sem considerar a viabilidade operacional destas ações. Além disso, destacamos que a Deloitte não se responsabiliza por qualquer tomada de decisão com base nas informações contidas neste material.

Toda e qualquer recomendação contida neste material foi baseada na experiência da Deloitte em estudos de otimização de capital de giro, realizados para um grupo específico de empresas e, portanto, podem não ser aplicáveis a todas as organizações. Desta forma, a Deloitte não pode ser responsabilizada por qualquer iniciativa baseada nas informações deste material.

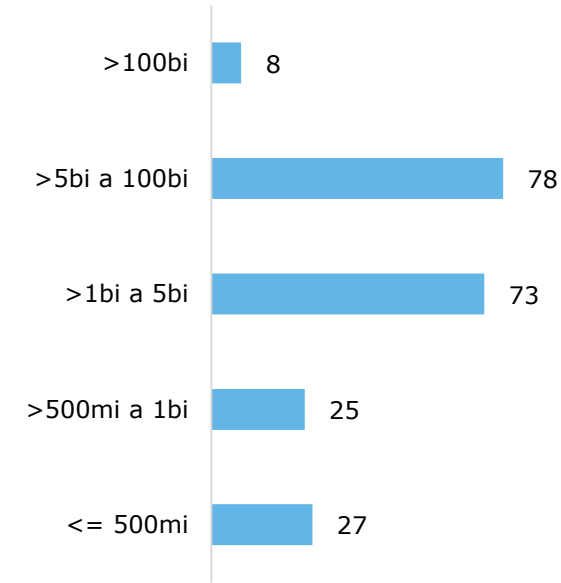
Por fim, os dados e análises aqui apresentados correspondem à visão amostral de um grupo de empresas cujas características estão mencionadas ao longo deste conteúdo. Os resultados apresentados não têm a obrigação de refletir com acurácia o comportamento do mercado como um todo ou ainda, de setores mencionados. Ou seja, os indicadores e tendências apresentadas em perspectiva dos setores ou de forma consolidada podem sofrer variações a depender de características individuais das empresas do mercado.

Sobre o estudo

Base de dados e premissas

- Para elaboração do estudo, foram utilizadas informações financeiras públicas de 211 empresas que operam no Brasil, das quais 162 são empresas de capital aberto.
- As informações financeiras das companhias, que divulgam seus resultados publicamente, foram consolidadas e tratadas pela plataforma S&P Capital IQ.
- As análises foram realizadas em bases anuais considerando o período de 2018 a 2022.
- Foram desconsideradas empresas com dados incompletos ou que apresentaram distorções nos indicadores financeiros.
- Devido ao perfil e características operacionais, alguns setores não foram considerados, tais como: serviços financeiros, empresas de saúde e outros.

Quantidade de empresas por receita (R\$)



Total: 211 empresas

Sumário executivo

FY 22 vs FY 21

Variação da receita líquida

+18,0%

Variação dos custos

+23,7%

Variação da NCG

+17,8 bilhões (R\$)

Variação da CCC

-3,4 dias

Variação no PMR

-3,6 dias

Variação no PME

-4,5 dias

Variação no PMP

-4,6 dias

Em 2022, as empresas analisadas tiveram crescimento médio da receita líquida de 18% em conjunto com o aumento de seus custos operacionais em 23,7%. Dessa forma, é observado que em 2022 as empresas tiveram queda na eficiência operacional, resultando em perda de margem.

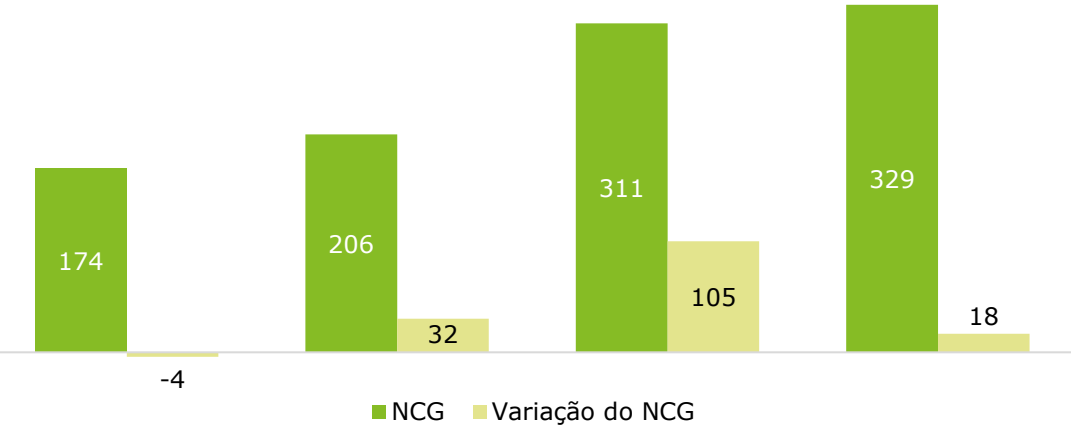
No mesmo período, os prazos de recebimento e de estoque apresentaram melhora com redução de 3,6 dias e 4,5 dias, respectivamente. Esses movimentos foram parcialmente compensados pela deterioração do prazo médio de pagamento, que teve uma redução de 4,6 dias.

Por fim, apesar da melhora no desempenho do ciclo de conversão de caixa das empresas em 2022, o crescimento das operações impactou em um aumento da necessidade de capital de giro que, em conjunto, requereu R\$ 17,8 bilhões no período

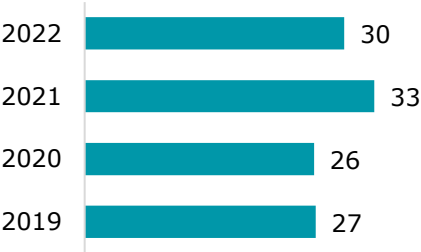
Nos últimos anos, mais de R\$ 150 bilhões em capital de giro foram adicionados nas empresas para sustentar o crescimento e oscilações de prazos nos ciclos de conversão de caixa.

Desempenho do capital de giro

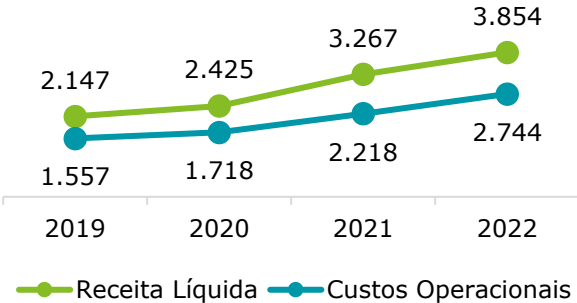
NCG e variação do NCG (em R\$ bilhões)



Ciclo de Conversão de Caixa (dias)



Receita líquida e custos operacionais consolidados (em R\$ bilhões)



Nos últimos anos, aproximadamente R\$ 150 bilhões foram adicionados ao capital de giro das empresas. Este valor representou, em média, 4,3% do lucro bruto entre 2019 e 2022, alcançando 10% em 2021.

O aumento da necessidade de capital de giro (NCG) ocorreu por conta de um crescimento médio composto anual (CAGR) de 17,1% na receita, acompanhado por oscilações da margem bruta percentual e mudanças de prazos do ciclo de conversão de caixa (CCC).

Destacou-se o ano de 2021, com maior aumento da necessidade de capital de giro. Este impacto resulta principalmente do aumento do CCC em aproximadamente 8 dias.

Em 2022, a variação da necessidade de capital de giro foi de aproximadamente R\$ 17,5 bilhões, crescimento equivalente a 5,6% em comparação com o ano anterior. Os resultados operacionais do período impactaram em 17,6%¹ a NCG, enquanto a melhora no desempenho do CCC proporcionou um impacto de -10,2%¹.

Capital de giro adicional para cada real de incremento em receita²



¹ Impactos das variáveis de forma isolada. Impacto total para o ano foi de 5,6%

² Inferência calculada utilizando os dados de 2022

Desempenho do capital de giro

2022 vs. 2021

FY 22 vs FY 21

Variações consolidadas dos setores analisados

Receita

18%

Custos

24%

CCC

-3,4 dias

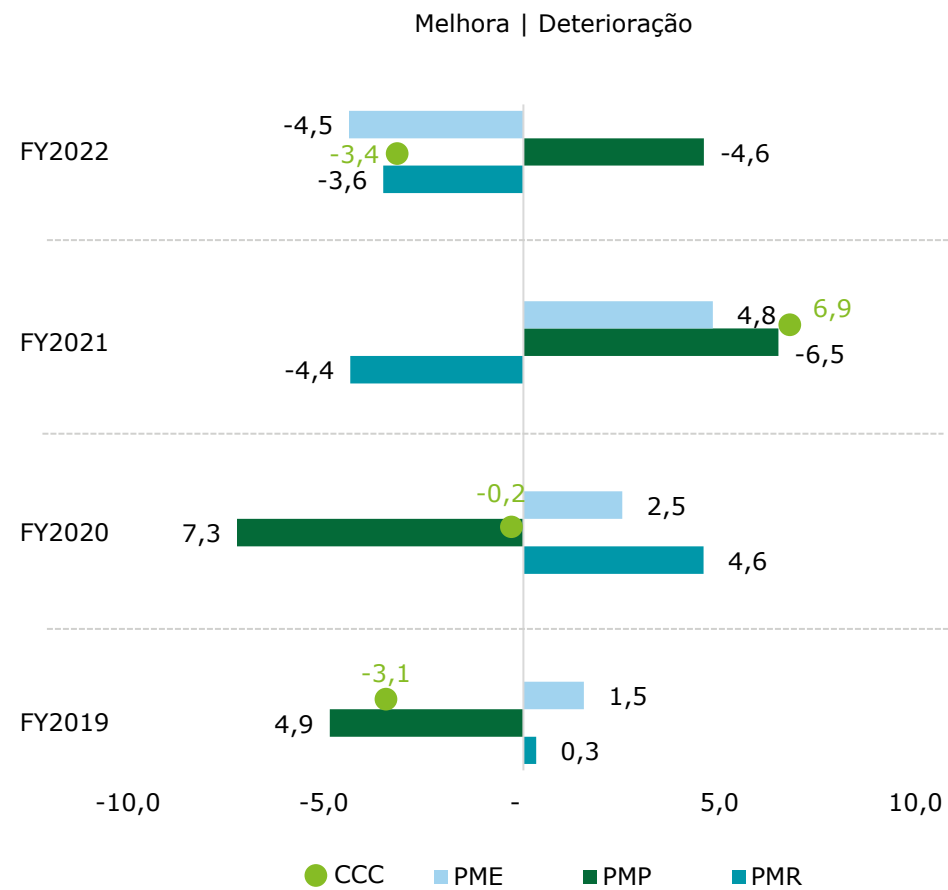
NCG

+18 bilhões (R\$)

Em 2022, os dados demonstraram que houve uma melhora no ciclo de conversão de caixa (CCC) em 3,4 dias. Essa variação foi resultado de uma redução no PME e no PMR, principalmente nos setores de energia e bens de consumo.

O impacto total da redução do CCC em 2022 (que representa uma melhora no capital de giro das empresas), excluindo variações de receita e margem, foi de uma redução de 10% na necessidade de capital de giro (NCG). Os impactos por indicador foram de: (i) -10,5% pela variação do PMR; (ii) -8,8% pela variação do PME; e (iii) 9,1% pela variação do PMP, sendo este o único indicador a não promover benefícios ao capital de giro no período.

Variação anual – Dias de capital de giro



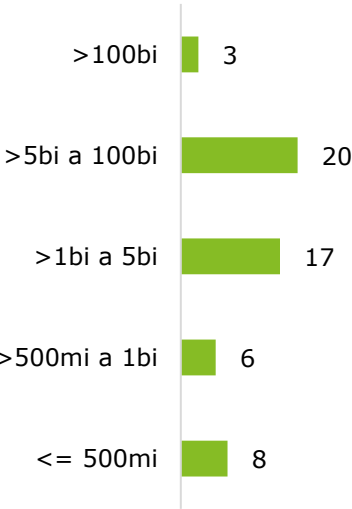
Setores analisados



Consumo

Grupo composto por empresas de bens de consumo e varejo

Dados em R\$:

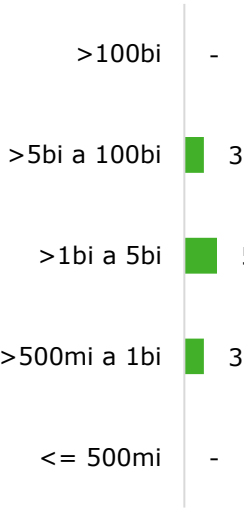


Total: 54 empresas



TMT

Grupo composto por empresas de tecnologia da informação e serviços de comunicação

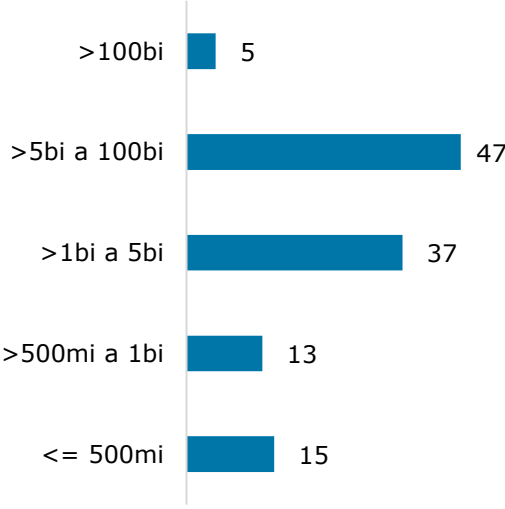


Total: 11 empresas



EMPI

Grupo composto por empresas de energia, materiais, utilidades, construção civil e agroindústria

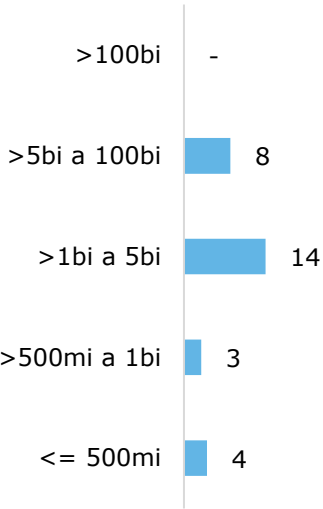


Total: 117 empresas



Infra e serviços

Grupo composto por empresas de infraestrutura, logística e outros serviços



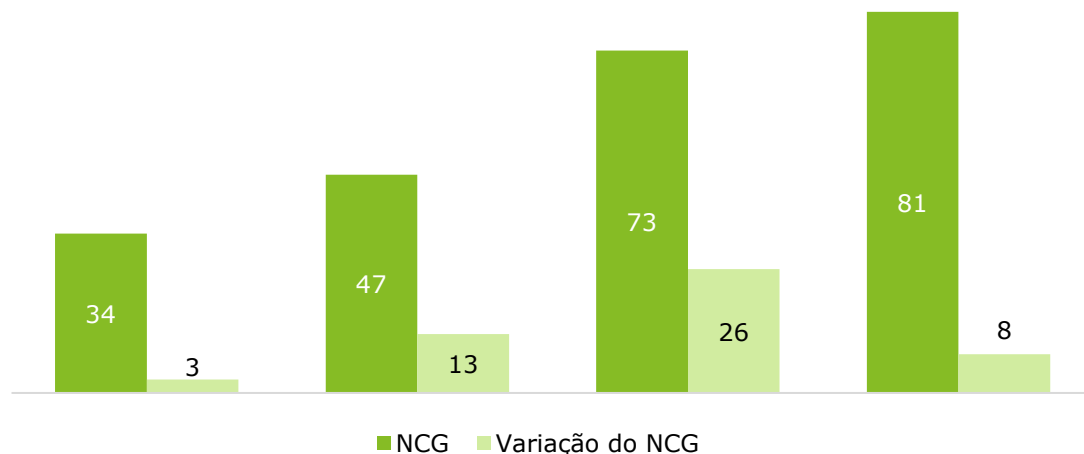
Total: 29 empresas

Desempenho do capital de giro

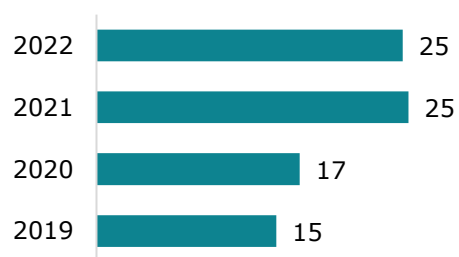
Grupo de Consumo



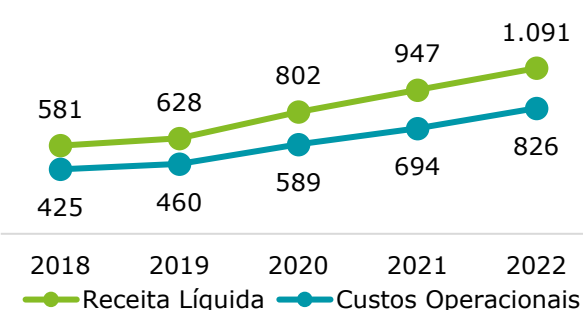
NCG e variação do NCG (em R\$ bilhões)



Ciclo de Conversão de Caixa (dias)



Receita líquida e custos operacionais consolidados (em R\$ bilhões)



Nos últimos anos, aproximadamente R\$ 50 bilhões foram adicionados ao capital de giro das empresas. Este valor representou, em média, 5,6% do lucro bruto entre 2019 e 2022, alcançando 10,4% em 2021.

O aumento da necessidade de capital de giro ocorreu por conta do crescimento médio composto anual (CAGR) de 17% na receita, acompanhado pela manutenção da margem bruta percentual (exceção de 2022, que apresentou um aumento de 2,4 p.p.), além de variações dos prazos do ciclo de conversão de caixa (CCC).

Destacou-se o ano de 2021 com maior aumento da necessidade de capital de giro, cujo o impacto resulta principalmente do aumento do CCC em aproximadamente 8,8 dias.

Em 2022, a variação da necessidade capital de giro foi de aproximadamente R\$ 8 bilhões, crescimento equivalente a 11,4% em comparação com o ano anterior. Os resultados operacionais do período impactaram em 14,3%¹ a NCG, enquanto a melhora no desempenho do CCC proporcionou um impacto de -2,7%¹.

Capital de giro adicional para cada real de incremento em receita²

1,00 real → 0,10 real

¹ Impactos das variáveis de forma isolada. Impacto total para o ano foi de 11,4%

² Inferência calculada utilizando os dados de 2022

Desempenho do capital de giro

Grupo de Consumo



FY 22 vs FY 21

Variação do PMR

-1,5 dias

Variação do PME

-3,9 dias

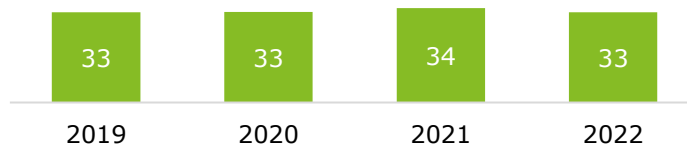
Variação do PMP

-4,9 dias

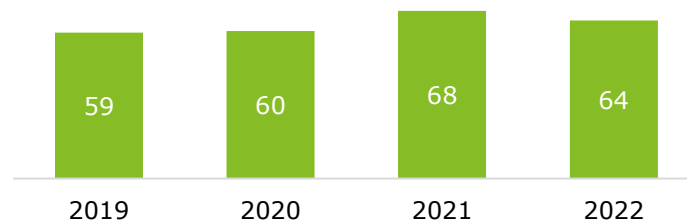
Variação do CCC

-0,5 dias

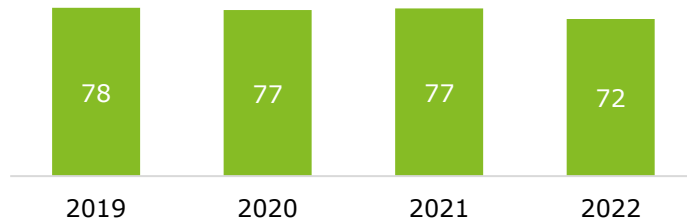
Prazo Médio de Recebimento (PMR) – em dias



Prazo Médio de Estoque (PME) – em dias



Prazo Médio de Pagamento (PMP) – em dias



O prazo médio de recebimento das empresas teve uma melhora de seu desempenho em 2022 em relação ao ano anterior. Entretanto, mantém-se em níveis estáveis em relação ao histórico.

O prazo médio de estoque das empresas apresentaram melhora em 2022 quando comparado ao ano anterior. O grupo obteve uma redução de prazo em 3,9 dias – equivalente a uma redução de 5,8%, quando comparado com 2021. Este movimento tem origem principalmente em iniciativas e programas de otimização e normalização do estoque. Como resultado, em média, as empresas do setor melhoraram a performance dos seus ciclos de conversão de caixa e na gestão do seu capital de giro.

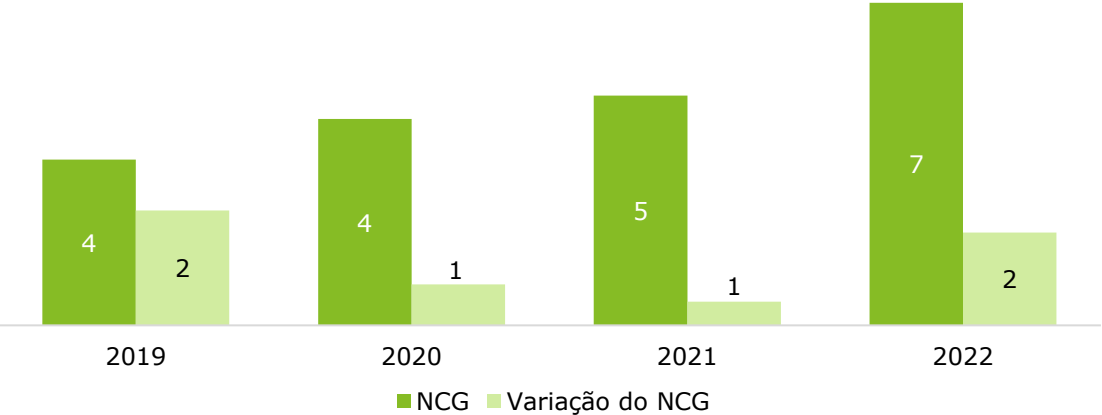
Em relação ao prazo médio de pagamento, as empresas apresentaram uma piora de desempenho em 2022. As empresas do setor viram a queda do PMP em 5 dias – redução de 6,4% quando comparado com 2021. Este movimento ocorre após iniciativas de fortalecimento da cadeia de fornecedores e melhora de liquidez, que reduziu atrasos nos pagamentos.

Desempenho do capital de giro

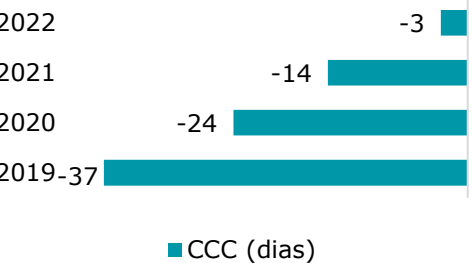
Grupo de TMT



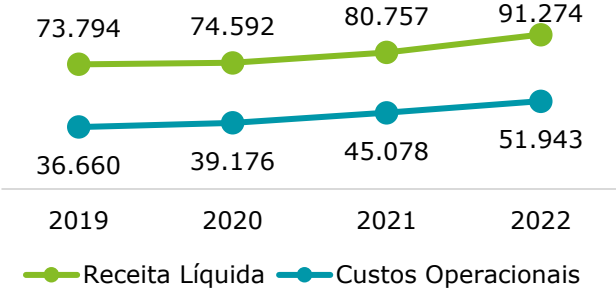
NCG e variação do NCG (em R\$ bilhões)



Ciclo de Conversão de Caixa (dias)



Receita líquida e custos operacionais consolidados (em R\$ bilhões)



Nos últimos anos, aproximadamente R\$ 6 bilhões foram adicionados ao capital de giro das empresas. Este valor representou em média 4% do lucro bruto entre 2019 e 2022, alcançando 5,1% em 2022.

O aumento da necessidade de capital de giro (NCG) ocorreu por conta de um crescimento médio composto anual (CAGR) de 6,5% nas receitas, acompanhado pela queda da margem bruta percentual, e aumento de prazos do ciclo de conversão de caixa (CCC).

Destacou-se o ano de 2019 com maior aumento da necessidade de capital de giro, cujo impacto é derivado principalmente do aumento do CCC em aproximadamente 23,7 dias.

Em 2022, aproximadamente R\$ 2 bilhões foram incorporados ao capital de giro do grupo, crescimento equivalente a 40,4% em comparação com o ano anterior. Os resultados operacionais do período impactaram em 8,4%¹ a NCG, somados à deterioração do CCC que proporcionou um impacto de 27,7%¹.

Capital de giro adicional para cada real de incremento em receita²



¹ Impactos das variáveis de forma isolada. Impacto total para o ano foi de 40,4%

² Inferência calculada utilizando os dados de 2022

Desempenho do capital de giro

Grupo de TMT



FY 22 vs FY 21

Variação do PMR

-0,7 dias

Variação do PME

-6,6 dias

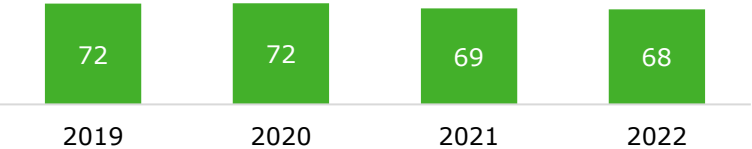
Variação do PMP

-19,0 dias

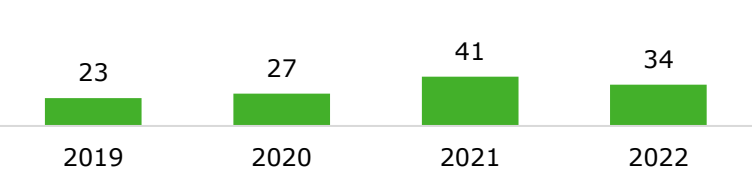
Variação do CCC

-11,6 dias

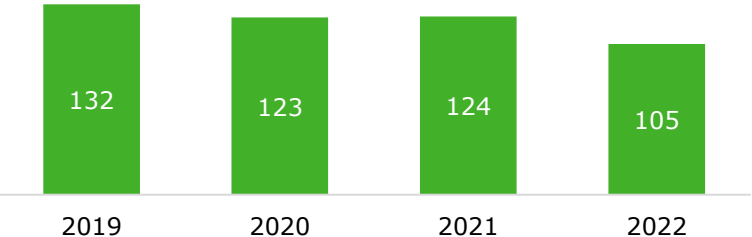
Prazo Médio de Recebimento (PMR) – em dias



Prazo Médio de Estoque (PME) – em dias



Prazo Médio de Pagamento (PMP) – em dias



O prazo médio de recebimento do grupo apresentou uma melhora de seu desempenho em 2022 em relação ao ano anterior. As empresas obtiveram uma redução de prazo em 0,7 dias, principalmente relacionado à melhora de 1,5 dias no PMR – o que resultou em um impacto positivo no ciclo de conversão de caixa e no seu capital de giro.

O prazo médio de estoque do grupo teve uma melhora de seu desempenho em 2022 em relação ao ano anterior, com uma redução de PME em 6,6 dias, queda de 16,2% – cujo impacto é derivado da queda do PME do setor de Tecnologia da Informação em 25,8 dias.

Como resultado, em média, as empresas do grupo melhoraram as performance do seus ciclos de conversão de caixa e na gestão do seu capital de giro.

Em relação ao prazo médio de pagamento, o grupo apresentou uma piora de desempenho em 2022. As empresas viram a queda do PMP em 19 dias, apresentando redução de 15,3% em relação ao ano anterior.

Este movimento é resultado da maior exigência na concessão de créditos de fornecedores, principalmente no setor de comunicação, que apresentou redução de 6,3 dias.

Desempenho do capital de giro

Grupo de TMT



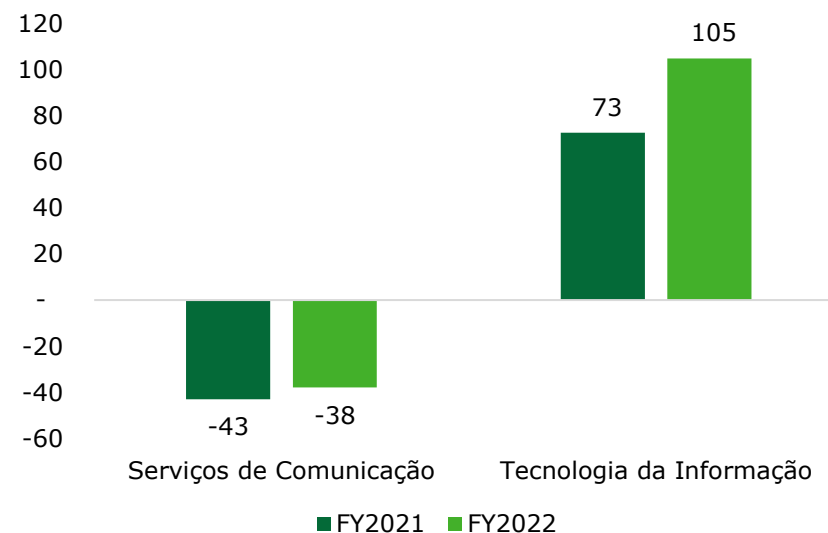
A indústria de TMT sofre constantes variações no CCC em decorrência, principalmente, da dependência de importações de equipamentos.

Destaca-se a característica distinta entre os setores de Serviços de Comunicação e Tecnologia da Informação. Enquanto um setor demanda recursos para manutenção de suas operações, o outro opera em perspectiva de geração de caixa.

Em 2022, o aumento apresentado de mais de 11 dias no CCC do grupo ocorreu principalmente pela redução do prazo médio de pagamento no setor com maior representatividade no grupo, Serviços de Comunicação, com impacto de 6,3 dias.

Adicionalmente, os efeitos isolados das flutuações do CCC no período (desconsiderando mudanças de receita e margem) para os setores de Serviços de Comunicação e Tecnologia da Informação, levaram a aumentos de 17,6% e 34,3%, em suas respectivas necessidade de capital de giro (NCG).

Ciclo de Conversão de Caixa (dias)

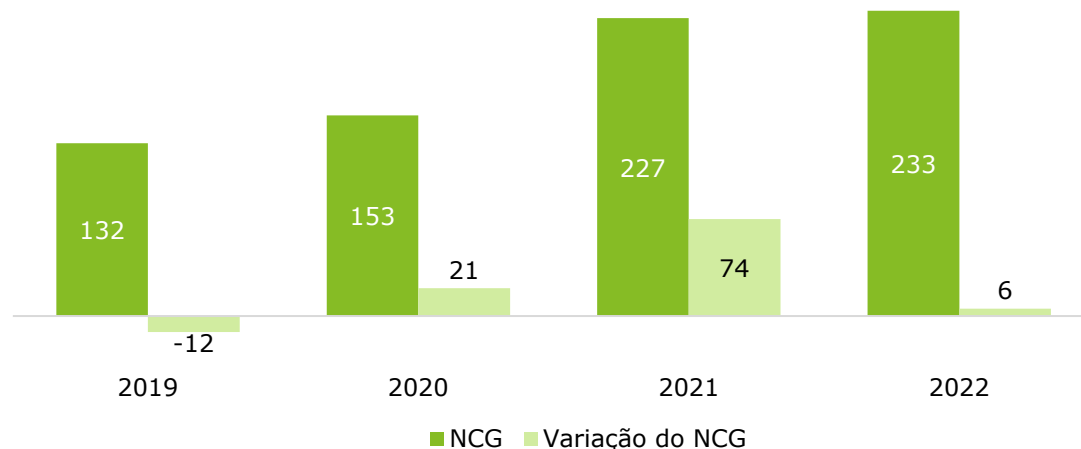


Desempenho do capital de giro

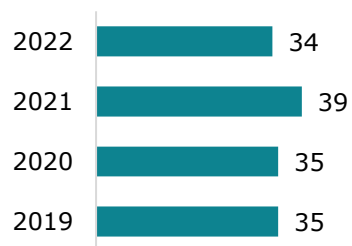
Grupo de EMPI



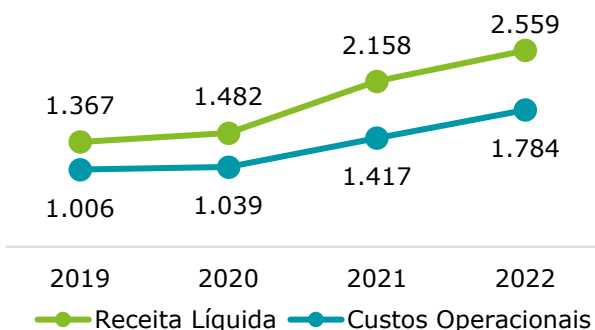
NCG e variação do NCG (em R\$ bilhões)



Ciclo de Conversão de Caixa (dias)



Receita líquida e custos operacionais consolidados (em R\$ bilhões)



Nos últimos anos, aproximadamente R\$ 90 bilhões foram adicionados ao capital de giro das empresas. Este valor representou, em média, 3,8% do lucro bruto entre 2019 e 2022, alcançando 10% em 2021.

O aumento da necessidade de capital de giro (NCG) ocorreu por conta de um crescimento médio composto anual (CAGR) de 17,9% nas receitas, acompanhado por oscilações da margem bruta percentual e de prazos do ciclo de conversão de caixa (CCC).

Destaca-se o ano de 2021, que apresentou o maior aumento da NCG, cujo impacto é reflexo do crescimento das operações das empresas, apresentando aumento de 45,6% da receita líquida, acompanhado pelo aumento do CCC em 4,5 dias.

Em 2022, aproximadamente R\$ 6 bilhões foram incorporados ao capital de giro do grupo. Este aumento da NCG representa um crescimento de 2,5% em comparação com o ano anterior. Os resultados operacionais do período impactaram a NCG em 19,1%¹, compensados parcialmente pela melhora do CCC, que proporcionou um impacto de -13,8%¹.

Capital de giro adicional para cada real de incremento em receita²

1,00 real → 0,07 real

¹ Impactos das variáveis de forma isolada. Impacto total para o ano foi de 2,5%

² Inferência calculada utilizando os dados de 2022

Desempenho do capital de giro

Grupo de EMPI



FY 22 vs FY 21

Variação do PMR

-4,6 dias

Variação do PME

-4,4 dias

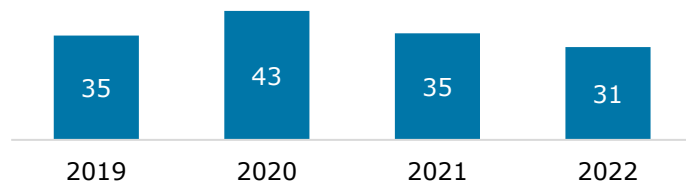
Variação do PMP

-3,4 dias

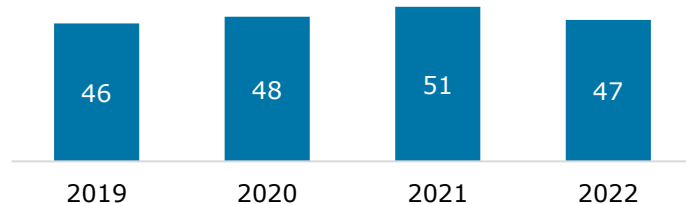
Variação do CCC

-5,6 dias

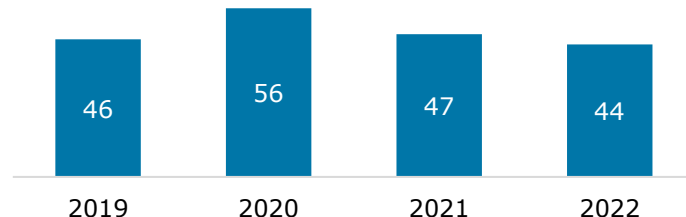
Prazo Médio de Recebimento (PMR) – em dias



Prazo Médio de Estoque (PME) – em dias



Prazo Médio de Pagamento (PMP) – em dias



Em relação ao ano anterior, o prazo médio de recebimento do grupo sofreu uma melhora de seu desempenho em 2022. As empresas obtiveram uma redução de prazo em 4,6 dias (queda de 13,0%), resultando em impacto positivo no ciclo de conversão de caixa. Este resultado da redução do PMR tem origem principalmente no setor de energia, compensado parcialmente pelo aumento de prazo no setor matéria prima (-7,8 dias e 3,4 dias, respectivamente).

Em relação ao ano anterior, o prazo médio de estoque do grupo teve uma melhora de seu desempenho em 2022. As empresas apresentaram uma redução de PME em 4,4 dias, queda de 8,6%. Os setores de matéria prima e energia representaram o maior impacto na redução do PME, com reduções de 6,4 dias e 2,5 dias no prazo médio de estoques.

Em relação ao prazo médio de pagamento, o grupo apresentou uma piora de desempenho em 2022. As empresas do grupo sofreram uma queda do PMP de 3,4 dias, redução de 7,2% em relação ao ano anterior, impulsionado principalmente pelo setor de energia.

Desempenho do capital de giro

Grupo de EMPI



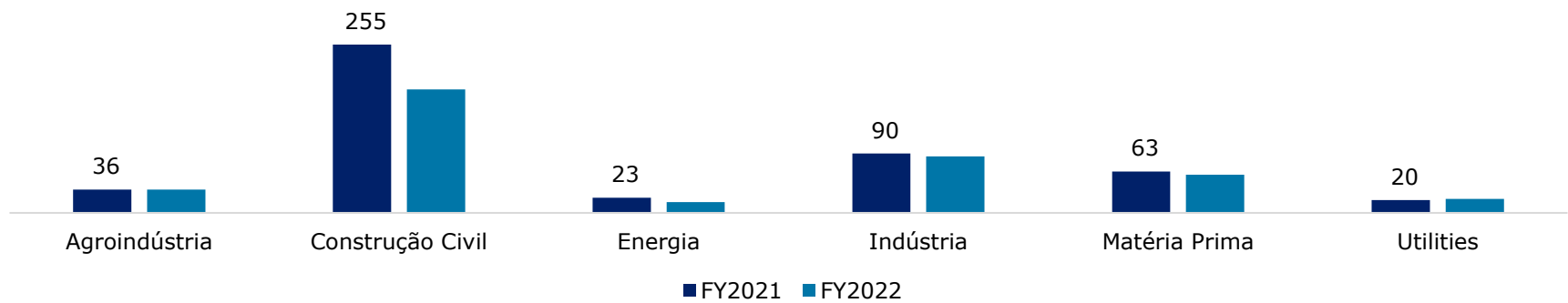
Dos seis setores do grupo, os que representam a cadeia de fornecimento de insumos-base para todas as atividades econômicas (Energia e Utilities), se destacam pelas características de ciclos de conversão de caixa inferiores a 30 dias, aspecto típico de empresas de rápido ciclo operacional. Em contrapartida, encontram-se os setores da Indústria e Construção Civil com CCC próximos a 200 e 90 dias respectivamente – os maiores prazos de CCC do grupo.

Com relação às variações de 2022 em comparação com 2021, todos os setores apresentaram uma redução no ciclo de conversão de caixa, com exceção do setor de Utilities. Este movimento demonstra uma tendência para os próximos anos com a contínua implementação de programas de otimização do capital de giro e planejamento integrado da produção, contribuindo para o impacto positivo no CCC.

Os setores de Matéria Prima e Energia em conjunto representaram 71% da NCG do grupo em 2022, com valores de R\$ 106 bilhões e R\$ 60 bilhões, respectivamente. O terceiro segmento mais relevante é o de Utilities, com R\$ 32 milhões de NCG.

Ainda em 2022, a diminuição de prazo médio de recebimento no setor de Energia foi o maior responsável pela redução do CCC em 6,5 dias. O efeito isolado dessa flutuação (que exclui variações de receita e margem) resulta em uma queda de 29% da NCG do setor. Já para o setor de Matéria Prima, a retração do prazo médio de estoque melhorou o CCC em 5,2 dias, cujo efeito isolado dessa melhora se refletiu na redução de 3% na NCG do setor. E os demais setores – com exceção de Utilities – também apresentaram melhora no ciclo de conversão de caixa devido, principalmente, à redução dos dias de estoque.

Ciclo de Conversão de Caixa (dias)

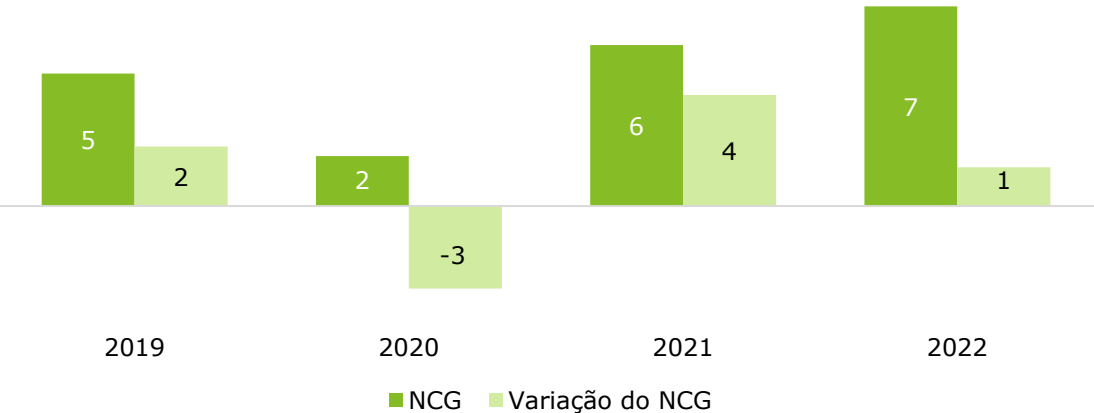


Desempenho do capital de giro

Grupo de Infra e Serviços



NCG e variação do NCG (em R\$ bilhões)

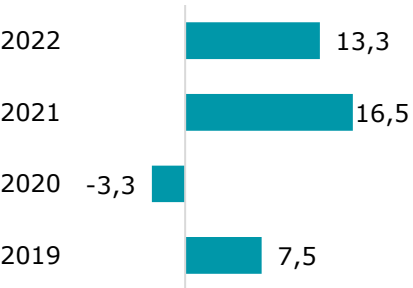


Nos últimos anos, aproximadamente R\$ 5 bilhões foram adicionados ao capital de giro das empresas. Este valor representou em média 5,2% do lucro bruto entre 2019 e 2022.

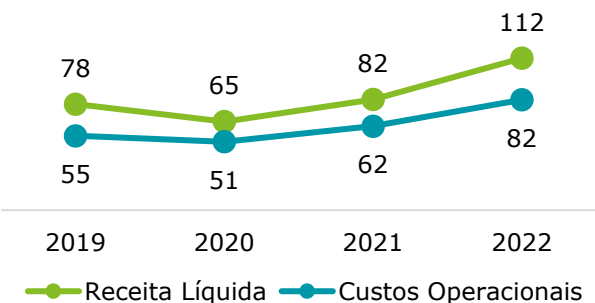
O aumento da NCG ocorreu por conta de um crescimento médio composto anual (CAGR) de 11,2% nas receitas, acompanhado por oscilações da margem bruta percentual e de prazos do ciclo de conversão de caixa (CCC).

Ainda que em 2020 a necessidade de capital de giro tenha diminuído em aproximadamente R\$ 3 bilhões, nos anos seguintes houve a retomada do crescimento – com destaque para 2021, apresentando um aumento de R\$ 4 bilhões, acompanhado por um aumento do CCC de aproximadamente 19,8 dias.

Ciclo de Conversão de Caixa (dias)

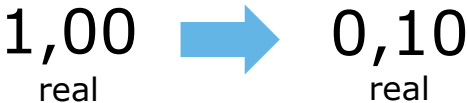


Receita líquida e custos operacionais consolidados (em R\$ bilhões)



Em 2022, aproximadamente R\$ 1,4 bilhões foram incorporados ao capital de giro do grupo. Este aumento da NCG representa um crescimento de 24% em comparação com o ano anterior. Os resultados operacionais do período impactaram em 44,2%¹ a NCG, compensados parcialmente pela melhora do CCC – que proporcionou um impacto de -14,3%¹.

Capital de giro adicional para cada real de incremento em receita²



¹ Impactos das variáveis de forma isolada. Impacto total para o ano foi de 24%

² Inferência calculada utilizando os dados de 2022

Desempenho do capital de giro

Grupo de Infra e Serviços



FY 22 vs FY 21

Variação do PMR

-5,3 dias

Variação do PME

-2,1 dias

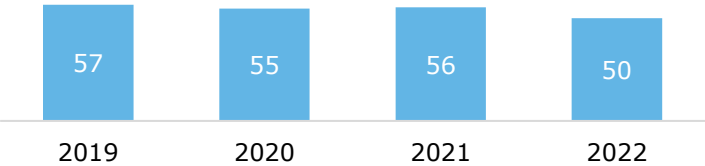
Variação do PMP

-4,1 dias

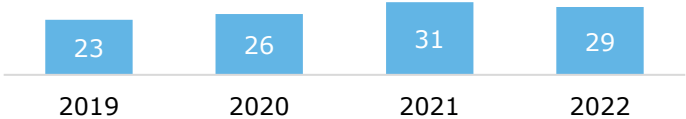
Variação do CCC

-3,3 dias

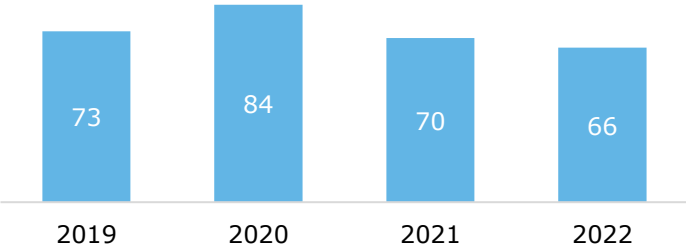
Prazo Médio de Recebimento (PMR) – em dias



Prazo Médio de Estoque (PME) – em dias



Prazo Médio de Pagamento (PMP) – em dias



Em relação ao ano anterior, o prazo médio de recebimento do grupo teve uma melhora de seu desempenho em 2022. O grupo obteve uma redução de prazo de 5,3 dias (queda de 9,5%), resultando em impacto positivo no ciclo de conversão de caixa e no seu capital de giro. Este desempenho é reflexo da melhoria de 9,3 dias no PMR de logística e infraestrutura, compensado parcialmente pelo aumento de 8,3 dias em Serviços.

O prazo médio de estoque teve uma melhora de seu desempenho em 2022 em relação ao ano anterior, mas ainda manteve níveis superiores quando comparado com 2019 e 2020.

Apesar da redução de prazo em 2,1 dias (queda de 6,8%) em 2022, o grupo demonstra maior necessidade de estoque quando comparado com anos anteriores, aspecto mais impactado pelo setor de logística e infraestrutura.

Em relação ao prazo médio de pagamento, o setor apresentou uma queda no desempenho com redução de 4,1 dias no PMP, equivalente a 5,9% em relação ao ano anterior.

Este movimento é reflexo da redução de prazos do setor de Serviços, com redução de 12,1 dias.

Desempenho do capital de giro

Grupo de Infra e Serviços

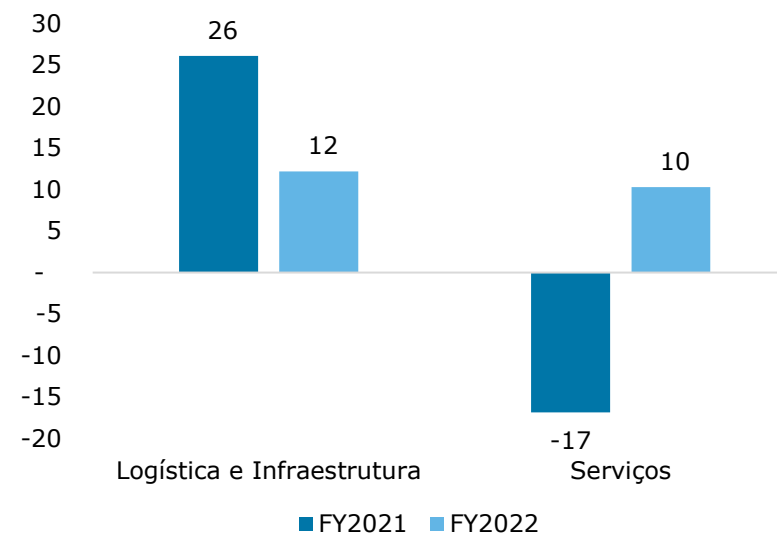


O Grupo infra e serviços sofre constantes variações no CCC por conta principalmente dos prazos de pagamento. Isto ocorre em empresas de infraestrutura ao apresentarem frequentes oscilações na conta de fornecedores durante obras de capital intensivo com diferentes ciclos de fornecimento, assim como empresas de logística e serviços de locação, em momentos de aquisição de frota.

Em 2022, destaca-se a queda do CCC em Logística e Infraestrutura, cujo impacto é majoritariamente causado pela queda do prazo médio de recebimento como resultado da prática de antecipação de recebíveis. Em contrapartida, o setor de Serviços apresentou aumento do CCC impactado principalmente pelas movimentações de fornecedores de empresas de serviços de locação.

Adicionalmente, os efeitos isolados das flutuações do CCC (desconsiderando mudanças de receita e margem) para os setores de Logística e Infraestrutura, e Serviços, levaram a aumentos de 43,7% e 113,4%, respectivamente, na necessidade de capital de giro de cada setor.

Ciclo de Conversão de Caixa (dias)



Alguns exemplos de desafios de capital de giro enfrentados no ano

Dificuldades

- Imprevisibilidade de transações dificultando a assertividade das projeções de caixa de curto prazo;
- Recorrentes captações para fechamento do caixa, com baixa previsibilidade.

Causas-raiz

- Indicadores contábeis não conseguem demonstrar variações e dar suporte à definição de premissas;
- Pagamentos feitos de forma antecipada aos termos contratuais;
- Processo: pagamentos feitos por ordem de chegada (FIFO).

Soluções

- Definição e monitoramento de indicadores analíticos;
- Reestruturação do processo de pagamento – pagamentos programados;
- Análises preditivas para definição de premissas.

- Produto/categoria SKU com grande variação de condições de pagamento;
- Cadeia de fornecimento pulverizada;
- Complexidade na gestão e controle dos contratos com fornecedores.

- Gestão de compras descentralizada (regionais autônomas);
- Negociações independentes de condições e prazos.

- Analytics para estudo de transações por região, insumos e características logísticas;
- Definição de condições contratuais padronizadas, busca por fornecedores com atuação nacional.

- Recebimentos em atraso;
- Clientes não conseguem pagar no prazo estabelecido;
- Análise histórica demonstra política de cobrança ineficaz.

- Falta de visibilidade das transações;
- Tempo de processamento da fatura: empresa atrasa coleta de dados para emissão da fatura, passa da data limite de solicitação de faturamento;
- Processo e política de cobrança.

- Monitoramento de transações com ferramentas de analytics e identificação de causa-raiz;
- Automatização do processo de coleta de dados/documentos;
- Revisão da política de cobranças.

Conclusão

Os acontecimentos recentes decorrentes do efeito da pandemia de Covid-19 nas economias globais reforçaram a importância da gestão de capital de giro nas empresas como forma de proteção da liquidez. É essencial que os tomadores de decisão entendam o quanto vital uma boa gestão de caixa é para as organizações.

Mudanças no comportamento de consumo de bens e serviços aumentaram a importância de construir uma cultura de gestão de caixa mais constante e ampla dentro das empresas para resposta rápida às mudanças.

Quais elementos ajudam a atingir processos e programas de gestão de Capital de Giro mais eficiente?



Organização

- Suporte executivo dos CXO's
- Selecionar líderes para comunicação de metas e acompanhamento



Estabelecer times multifunção

- Contas a pagar e contas a receber
- Comercial/operação/suprimentos
- Tecnologia da Informação



Processos em melhoria constante

- Usar padrões de mercado para medição de performance
- Performar ciclos de análise profunda
- Revisar constantemente processos, políticas, controles e tecnologias



Desenvolver soluções e planos

- Segregar informações por cliente, itens e classificação de cliente para identificar oportunidades
- Entender como ocorre o processo de compra



Executar vigorosamente e gerir mudanças

- Fomentar mudanças
- Identificar dependências funcionais
- Focar no gerenciamento de mudanças e no pensamento de melhoria constante
- Cobrar os executivos pelo cronograma e metas



Construir competências sustentáveis

- Construir processos/ferramentas para definição de KPIs e aumento de visibilidade
- Estabelecer rotinas de acompanhamento
- Medição e criação de cultura voltada à performance

Conclusão

Empresas-líderes apresentam ambiente com gestão proativa e constante para melhorar a gestão do capital de giro



Políticas e processos

Políticas, processos, contratos e controles alinhados com a estratégia de capital da empresa facilitando a execução e geração de valor pra empresa



Organização

Alinhamento entre os diversos stakeholders envolvidos para tomada de decisão assertiva



Pessoas

Treinamento e melhoria constante bem estruturados; capital de giro incorporado na gestão de performance em vários níveis



Sistemas e informações

Softwares para automatização da gestão do capital de giro; garantir disponibilidade constante de informações corretas, precisas, significativas



Visão dos impactos

Empresas que são cobradas e estão cientes dos impactos da gestão de capital de giro nos resultados financeiros são frequentemente líderes de mercado

Autores



Ana Beatriz Moroni

Sócia

Líder da prática de
Turnaround & Restructuring
annogueira@deloitte.com



André Souza

Sócio

Turnaround &
Restructuring
andresouza@deloitte.com



Lucas Fontes

Gerente

Turnaround &
Restructuring
lfontes@deloitte.com



Adriano Gonçalves

Consultor Sênior

Turnaround &
Restructuring



Fábio Guedes

Consultor Sênior

Turnaround &
Restructuring



Paulo Almeida

Consultor Sênior

Turnaround &
Restructuring



Victor Akio Minomiya

Analista

Turnaround &
Restructuring



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a "organização Deloitte"). A DTTL (também chamada de "Deloitte Global") e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a "organização Deloitte"), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415 mil profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.