



ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**FINANCIAMENTO DE OPERAÇÕES E GERAÇÃO DE CAIXA COM O CICLO
FINANCEIRO NEGATIVO E CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS**

Renan Artur Pretto

Porto Alegre, novembro de 2013

RENAN ARTUR PRETTO

**FINANCIAMENTO DE OPERAÇÕES E GERAÇÃO DE CAIXA COM O CICLO
FINANCEIRO NEGATIVO E CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS**

Este projeto teve a finalidade de compreender e explicar como grandes empresas alavancam seu capital, financiam suas operações e geram caixa através de ajustes no ciclo operacional e créditos tributários. Também verificou a viabilidade de empresas de pequeno e médio porte se utilizarem destas estratégias.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Porto Alegre, novembro de 2013

Com muito carinho dedico este trabalho aos meus pais, José e Rosângela, que sempre me incentivaram e encorajaram a enfrentar todos os momentos difíceis de minha vida. Às minhas avós e à minha tia Nina, pela dedicação e apoio incondicional. À minha namorada Aleksandra pelo amor, paciência e compreensão. À minha família e amigos pela ternura, carinho e por sempre me apoiarem e auxiliarem nas minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor Orientador Prof. Roberto Lamb, por ter me acolhido e me ajudado com as suas precisas e incisivas pontuações.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração por terem sido meu lar e me provido conhecimento durante os cinco anos que aqui estive.

Aos meus entrevistados por terem tornado viável este trabalho.

Ao meu amigo, Cláudio Damin, pelas incansáveis discussões e sugestões.

Ao meu amigo, Marcel van Hattem, pela correção do abstract.

Ao meu irmão, Lucas Pretto, pela ajuda nas transcrições.

A todos as outras pessoas que direta ou indiretamente colaboraram com o sucesso deste trabalho.

“Quando você combina ignorância com dinheiro emprestado, as consequências podem ser interessantes.” (Warren Buffett)

RESUMO

Este projeto buscou apresentar estratégias para que as empresas se alavanquem financeiramente sem a necessidade de aportes financeiros de sócios, investidores ou de bancos. Bem como, tem por objetivo verificar se as estratégias apresentadas podem ser praticadas por empresas de grande e pequeno porte. No decorrer do trabalho são apresentadas as estratégias e realizadas simulações de empréstimos, nas quais se analisa o custo destas operações financeiras para as empresas. A análise dos dados obtidos apresenta ser possível, de uma forma mais simplificada, que grandes empresas se utilizem das estratégias abordadas neste trabalho, enquanto empresas menores enfrentam um grau de dificuldade bem mais elevado. Também, sugere-se algumas melhorias a serem implementadas pelas empresas em relação à administração de seus ciclos operacionais e utilização de créditos tributários. Conclui-se que em alguns casos é possível alavancar financeiramente uma empresa sem a necessidade de aportes financeiros de sócios, investidores ou de bancos. E verifica-se que tais estratégias já fazem parte do cotidianos de algumas empresas.

Palavras Chave: Tesouraria, Gestão Financeira, Ciclo Operacional, Ciclo Financeiro, Créditos de Impostos, Tributos Não Cumulativos.

ABSTRACT

This study aims to present strategies for companies to financially leverage themselves without the need for financial contributions from partners, investors or banks. It also aims to determine whether the strategies presented can be practiced by large and small businesses. Along this study, we present the strategies and simulate loans in which the costs of those financial transactions for businesses are analyzed. The data analysis shows that it is possible, in a more simplified form, for large businesses to use the strategies discussed in this work, while smaller companies face a much higher degree of difficulty. Some improvements are also suggested to be implemented by companies in regarding the administration of their operating cycles and the use of tax credits. It is concluded that, in some cases, it is possible to financially leverage a company without financial contributions from partners, investors or banks. And it turns out that such strategies are already part of the everyday life of some companies .

Key words: Cash Flow Management, Financial Management, Operating Cycle, Financial Cycle, Tax Credits, Non-Cumulative Taxes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo da tesouraria	21
Figura 2 - Giro de caixa.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégia para maximização do caixa	24
Tabela 2 - Balanço patrimonial - empresa I	56
Tabela 3 - Demonstração dos resultados - empresa I.....	57
Tabela 4 - Análise comparativa entre empresa I e II.....	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1.JUSTIFICATIVA.....	15
1.2.OBJETIVO GERAL	15
1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1.CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
2.2.ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	18
2.2.1. Finanças Corporativas.....	18
2.3.TESOURARIA NAS EMPRESAS	19
2.3.1. Ciclos da Tesouraria.....	20
2.3.1.1. Ciclo Financeiro.....	21
2.3.1.2. Ciclo Econômico.....	22
2.3.1.3. Ciclo Operacional.....	22
2.3.2. Administração do Ciclo Financeiro.....	22
2.3.2.1. Ciclo Financeiro	22
2.3.2.2. Giro de Caixa	23
2.3.2.3. Caixa Mínimo Operacional (CMO)	23
2.3.3. Análise Dinâmica de Demonstrações Financeiras	25
2.3.3.1. Necessidade de Capital de Giro (NCG)	25
2.3.3.2. Capital de Giro (CDG).....	26
2.3.3.3. Saldo de Tesouraria (ST).....	27
2.4.NEGOCIAÇÃO BANCÁRIAS E APLICAÇÕES FINANCEIRAS	28
2.5.TRIBUTOS NÃO CUMULATIVOS.....	29
3. METODOLOGIA	31
3.1.MODALIDADE DE PESQUISA	31
3.2.INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.3.ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E OBSERVADOS	33

4. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	34
5. UM OLHAR SOBRE O CICLO OPERACIONAL.....	36
5.1. O CICLO FINANCEIRO COMO MEIO DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS	38
5.1.1. Financiamento do Capital de Giro	39
5.1.1.1. Capital de Giro Pré.....	40
5.1.1.2. Desconto de Duplicatas.....	41
5.1.1.3. Hot Money	42
5.1.2. Investimentos Estruturais	43
5.1.3. Investimentos no Mercado Financeiro	44
6. TRIBUTOS RECUPERÁVEIS.....	45
6.1. CRÉDITOS DE ICMS	47
6.1.1. Cálculo dos Créditos de ICMS.....	48
6.2. CRÉDITOS DE IPI.....	50
6.2.1. Cálculo dos Créditos de IPI.....	51
6.3. CRÉDITOS DE PIS/CONFINS	51
7. O USO COMBINADO DO CICLO OPERACIONAL E DOS TRIBUTOS RECUPERÁVEIS NO MEIO EMPRESARIAL.....	53
7.1. EMPRESA I.....	54
7.1.1. Análise do Ciclo Operacional da Empresa I	58
7.1.2. Análise da Utilização de Créditos de Impostos da Empresa I.....	61
7.2. EMPRESA II.....	63
7.2.1. Análise do Ciclo Operacional da Empresa II	64
7.2.1. Análise da Utilização de Créditos de Impostos da Empresa II	66
7.3. ANÁLISE COMPARATIVA.....	68
8. SUGESTÕES DE BOAS PRÁTICAS PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO 72	
8.1. SUGESTÕES PARA CICLO OPERACIONAL E UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS DE IMPOSTOS DA EMPRESA I.....	72
8.2. SUGESTÕES PARA CICLO OPERACIONAL E UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS DE IMPOSTOS DA EMPRESA II.....	73

8.3. SUGESTÕES PARA UMA BOA GESTÃO FINANCEIRA	74
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ANALISTA FISCAL DA EMPRESA I	80
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ANALISTA FINANCEIRA DA EMPRESA I.....	87
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM ESP. DE PREÇOS DA EMPRESA I.....	92
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM ADVOGADO TRIBUTÁRIO	93
APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA II	96

1. INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial a competitividade vem se intensificando significativamente ao longo dos anos. Nesse contexto, a cada dia novas marcas aparecem repetidamente nos intervalos comerciais, nas páginas dos jornais, nas ruas com *outdoors*, em nossas caixas de e-mails e até em nossa “linha do tempo” no *Facebook*. Esse número cada vez maior de concorrentes inseridos no mercado e a dinâmica acelerada que guia esses mercados são alguns dos balizadores fulcrais que afloram e acirram a inevitabilidade de as empresas buscarem alternativas de vantagem competitiva para sua sobrevivência no ambiente empresarial. Deste modo, em um mundo cada vez mais globalizado tornou-se inequívoco ser competitivo para garantir a sobrevivência dos negócios.

Assim, cabe às empresas buscarem alternativas para continuarem no mercado – algumas destas alternativas são orgânicas e não necessitam de esforços extraordinários. Questões simples como uma gestão eficiente do ciclo operacional e a utilização de créditos de impostos garantiriam, ou no mínimo proporcionariam, a possibilidade de as empresas financiarem suas operações sem a necessidade de aportes de sócios, investidores ou empréstimos bancários, oportunizando-lhes uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes.

Com o intuito de investigar como é possível financiar uma empresa através das proposições supracitadas e exemplificar com o caso de uma empresa que há anos se utiliza de tais recursos para se alavancar, realizou-se este trabalho de pesquisa que buscou também trazer à tona sugestões de como as empresas podem aumentar sua vantagem competitiva através da melhoria da gestão financeira.

Na primeira parte desta monografia serão abordados o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da escolha deste tema, bem como a importância deste assunto para as empresas.

Na segunda parte, os conceitos que balizam a pesquisa e são utilizados em sua elaboração até a formação da proposição final serão embasados com uma sólida revisão teórica.

Já a terceira parte será voltada aos métodos e práticas utilizados. Nela são detalhados os meios utilizados para a estruturação da monografia, como: a modalidade de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e como se sucedeu a análise dos dados coletados e observados.

A contextualização do tema tratado - caberá à quarta parte do trabalho. A quinta parte abordará com maior profundidade o funcionamento do ciclo operacional, do ciclo financeiro e trará algumas simulações de financiamento de capital-de-giro. A sexta parte apresentará os créditos de impostos, trazendo modelos de como calculá-los.

A sétima parte tratará da pesquisa qualitativa, na qual serão analisadas as respostas de cinco entrevistas. Três delas foram realizadas com profissionais do departamento financeiro de uma grande empresa, uma com o dono de uma pequena empresa e a restante com um advogado tributarista. Além disso, será estabelecido o diálogo entre as entrevistas e a teoria.

Essas sete partes sustentam a oitava e a nona. A primeira dessas últimas é voltada a enunciar sugestões de melhoria na gestão financeira das empresas e a segunda analisa de uma forma sucinta e conclusiva os resultados obtidos que balizaram as proposições no que tange à melhoria da gestão financeira.

Por fim, a décima parte traz a bibliografia utilizada e a décima primeira os apêndices que complementam as entrevistas transpostas no corpo deste projeto.

1.1. JUSTIFICATIVA

Empresas saudáveis - e que visam sua autoconstrução - garantem a manutenção de milhares de empregos, gerando renda e, em uma boa parcela dos casos, desenvolvendo a região em que estão situadas. Na mesma linha, mas em outra perspectiva, pode-se inclusive afirmar que elas são a base propulsora da economia. Nesse sentido é imprescindível que as empresas busquem, a cada dia e cada vez mais, melhorar sua administração, a gestão dos seus ativos, perseguindo incansavelmente o crescimento e desenvolvimento de seu negócio e de todos os seus “*stakeholders*”.

Desta forma, este projeto encontra sua justificativa na busca da melhoria do gerenciamento financeiro e na maximização dos fluxos de caixa positivos, o que se traduz na manutenção e oferta de empregos gerados com o crescimento das empresas.

1.2. OBJETIVO GERAL

Este projeto buscou investigar se é possível alavancar financeiramente uma empresa sem o recurso ao endividamento financeiro. Desse modo, investigou como é possível financiar o capital-de-giro e as demais operações através de negociações com fornecedores e clientes, encurtando o ciclo operacional até que haja um ciclo financeiro negativo. A investigação mostra que tal situação, aliada às políticas de créditos tributários, é capaz de criar as condições necessárias para que uma empresa se torne autossuficiente no que diz respeito ao financiamento de suas operações e, em algumas situações, usufrua dos recursos disponíveis em caixa para investimentos em fundos ou títulos do tesouro como meio de rentabilizar o capital.

Ademais, este trabalho inclui um capítulo que aborda sugestões de como as empresas podem melhorar seu fluxo de caixa e sua gestão financeira.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar meios de como alavancar uma empresa financeiramente otimizando seu ciclo operacional;
- Investigar se é possível fazer uso da otimização do ciclo operacional em empresas de pequeno e de grande porte;
- Analisar a legislação referente a créditos tributários e organizá-la de forma simplificada;
- Investigar se é possível economizar ou gerar caixa através de créditos tributários;
- Investigar a diferença entre empresas de grande e de pequeno porte no que tange a utilização dos conceitos apresentadas;
- Sugerir melhorias para as deficiências encontradas;
- Apresentar algumas sugestões de boas práticas para uma gestão financeira bem sucedida;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de definir os conceitos que serão empregados no decorrer desta pesquisa e na elaboração da proposição final, este capítulo se dedica a realizar uma revisão teórica, abordando diferentes perspectivas sobre um mesmo conceito - por diferentes autores. Serão abordados temas e definições de: contabilidade gerencial, administração financeira, ciclo operacional, ciclo financeiro, tipos de investimentos, tributos recuperáveis entre outros assuntos que serviram de base para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1. CONTABILIDADE GERENCIAL

Com o crescente aumento competitivo entre as empresas de todos os segmentos, torna-se imprescindível um forte controle sobre os todos indicadores. Neste contexto a contabilidade gerencial permite aos administradores a possibilidade de ter informações vitais para a saúde dos negócios, entre as quais se pode destacar: análise e evolução das receitas, custos e despesas; resultado operacional; ponto de equilíbrio e evolução do patrimônio.

Desta maneira é imprescindível que a contabilidade apresente a realidade da empresa, com informações precisas para o auxílio na tomada de decisão. Neste contexto, a Contabilidade Gerencial segundo Padoveze (1999, p. 1).

Pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos. (PADOVEZE, 1999, p.1)

Porém, a contabilidade gerencial não atende apenas a fins internos – sendo intimamente conectada à contabilidade financeira, que segundo Atkinson et al. (2000, p.37) é:

Processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização como, acionistas, credores e autoridades governamentais. Este processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como, exigências de auditoria de contadores independentes (contrasta com a contabilidade gerencial). (ATKINSON, 2000, p. 37)

2.2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Gitman (2004, p. 4), pode-se definir finanças como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. Sendo factível afirmarmos que praticamente todos os indivíduos e organizações estão envolvidos com atividades financeiras, pois permanentemente recebem, levantam, gastam e investem dinheiro. Assim, segundo Neto (2002), *“a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital”*.

Para Gitman (2004), as atividades do administrador financeiro devem ser realizadas de modo que se atinjam os objetivos dos acionistas. O objetivo da empresa mais citado é a maximização do lucro, ou seja, o administrador financeiro deve tomar decisões que gerem o maior retorno possível aos acionistas.

Ross, Westerfield e Jaffe (1995) propõem que o objetivo da administração financeira seja o de maximização do valor de mercado do capital dos proprietários que em uma sociedade anônima consiste no preço da ação. Ross, Westerfield e Jaffe (1995) acreditam que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor a partir das atividades de orçamento de capital e financiamento.

Para Kato (2012), os estudos e as pesquisas realizados sobre Finanças como uma ciência são amplos e de grande dinamismo. E afetam diretamente as pessoas e as organizações, sejam de caráter privado ou público, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Segundo o autor, praticamente todas as pessoas e todas as organizações obtêm receitas, levantam fundos, adquirem bens ou investem recursos. Desta forma ele conclui que, em um sentido amplo, Finanças busca estudar os processos e os instrumentos envolvidos na transferência de recursos financeiros entre pessoas, organizações e governo.

2.2.1. Finanças Corporativas

De acordo com a perspectiva de Kato (2012): *“a atividade empresarial tem passado por grandes transformações nas últimas décadas. Como exemplo o autor cita “a formação de cadeias produtivas, o rápido crescimento do comércio internacional e o surgimento de sistemas de negócios que oferecem novos produtos e serviços ao consumidor”*

Nesta linha o autor prossegue seu raciocínio e afirma que como consequência dessas transformações, a operação empresarial aumentou em volume, complexidade e necessita de novos conceitos e modelos em Finanças Corporativas para viabilizar a inovação e a criação de valor aos seus acionistas – que em última instância representa sua principal meta. Portanto, pode-se concluir que Finanças Corporativas é a arte ou ciência de administrar recursos investidos em um negócio, atento aos seus riscos e buscando o melhor retorno possível para um capital.

Deste modo, esses estudos voltados a Finanças Empresariais tem se mantido como um dos pilares da Administração – porém deixando o contexto ordinariamente técnico e operacional e galgando uma abordagem estratégica como réplica ao ambiente globalizado e seus desafios. Neste conjunto de aspectos, afirma Kato (2012), a administração financeira é responsável por tornar tangível uma série de conceitos em aplicações práticas nas empresas por meio de métodos, técnicas e ferramentas em gestão adequados.

Segundo Kato (2012), a Administração Financeira é responsável por obter e utilizar de modo mais eficiente possível os recursos necessários para o bom funcionamento da empresa. Essa dupla responsabilidade demonstra a importância da área dentro da organização, bem como direciona seus estudos para uma série de complexas funções que visam maximizar o retorno sobre os investimentos realizados, atendendo os objetivos dos acionistas ou sócios.

O autor ainda explicita que:

Como responsabilidade direta, os executivos financeiros devem trabalhar para garantir a maximização do lucro e da riqueza da empresa. A maximização do lucro trabalha com uma importante visão de curto prazo, essencial para garantir as atividades operacionais da empresa. A maximização da riqueza considera retorno real dos acionistas em uma perspectiva de longo prazo, a época desses retornos, sua distribuição e o risco do negócio. (KATO, 2012)

2.3. TESOURARIA NAS EMPRESAS

Conforme Kato (2010), a Administração Financeira, para sua melhor organização, pode ser subdividida em duas áreas ou funções: a Tesouraria e a Controladoria. O Gerenciamento competente e harmonioso entre ambas se apresenta como um grande desafio ao administrador financeiro.

O Tesoureiro geralmente responsabiliza-se pela obtenção de recursos financeiros externos e responde pela administração dos valores e propriedades da empresa. Dentre as suas

funções básicas encontram-se o gerenciamento diário do caixa, os serviços de crédito e cobrança e a manutenção das relações básicas da empresa (Kato 2010)

Assim, segundo o autor, a gestão financeira dos recursos financeiros torna economicamente viável a operação da empresa em diversas atividades como aquisição de matérias primas; máquinas, equipamentos e na contratação de mão de obra.

Porém sob a perspectiva comercial, investimentos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de canais de distribuição e gastos com propaganda dependem de uma alocação planejada de recursos financeiros para sua execução.

Para Kato (2012), outro tópico que tem grande importância em Administração Financeira nas atividades empresariais é a necessidade de os executivos trabalharem os fluxos financeiros com diferentes moedas – sempre tendo especial atenção aos riscos políticos existentes em transações internacionais.

Por fim, segundo o autor, a gestão eficiente do fluxo de contas a pagar e de contas a receber resulta em uma tesouraria equilibrada, o que permite maximizar o retorno sobre o capital investido na empresa.

2.3.1. Ciclos da Tesouraria

Excessivos investimentos em estoques, contas a receber e contas a pagar com ciclos inadequados podem levar empresas rentáveis à falência, desta maneira é fundamental que as empresas tenham um olhar crítico sobre a forma com a qual gerem seu ciclo operacional.

A **Figura 3** ilustra de forma pragmática a abrangência de cada ciclo dentro da tesouraria:

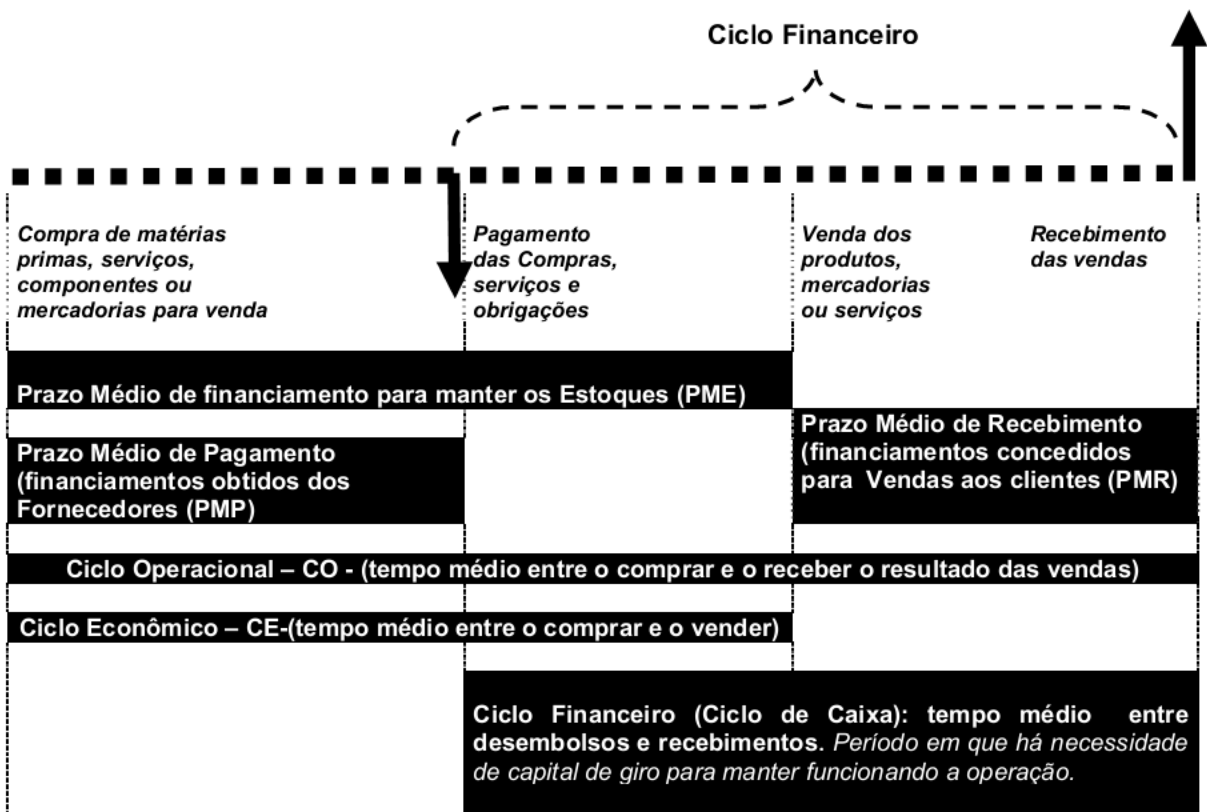


Figura 1 - Ciclo da tesouraria
 Fonte: Lamb (2013)

2.3.1.1. *Ciclo Financeiro*

O ciclo financeiro (ou ciclo de caixa) é o período entre o prazo médio de pagamento a fornecedores e o prazo médio de recebimento das vendas. Tendo seu início a partir do desembolso de capital para a aquisição de matéria prima ou mercadorias que serão transformadas e revendidas pela empresa. E tem seu encerramento quando do recebimento relativo à venda da mesma. 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 (GITMAN 2004).

2.3.1.2. 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, uma possível insuficiência crônica de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros comprometendo a saúde financeira da empresa (GITMAN 2004).

2.3.1.3. 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 (2001), 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.

2.3.2. Administração do Ciclo Financeiro

2.3.2.1. Ciclo Financeiro

De acordo com Kato (2012), uma vez que se define a estrutura do fluxo de caixa - tanto diário quanto mensal – o executivo financeiro precisa se preocupar de qual maneira administrar o mais eficientemente possível os recursos. Neste momento, um dos mais importantes aspectos a serem desenvolvidos é o ciclo financeiro.

Os modelos de administração de caixa têm por objetivo fornecer ao executivo financeiro condições mais técnicas para determinar o nível ótimo de caixa. São modelos importantíssimos para um entendimento do comportamento do caixa, porém, não devem ser aplicados sem restrições (KATO, 2012).

Quanto maior for o ciclo financeiro, afirma Kato (2012), pior para a empresa em termos financeiros. Isso significa, de acordo com o autor, que: “*ela necessita de um valor considerável*

de capital de giro para financiar as atividades da empresa até o recebimento das vendas.” Logo, “quanto menor for este tempo, menor capital a empresa necessitará captar de seus sócios ou terceiros, reduzindo suas despesas financeiras com empréstimos.” Portanto, é fundamental que o executivo financeiro trabalhe tentando postergar ao máximo o pagamento de fornecedores e antecipando ao máximo o recebimento das vendas para reduzir o ciclo financeiro. Sempre tomando as precauções para a não perda de competitividade da empresa.

2.3.2.2. Giro de Caixa

Segundo Kato (2012): *“o ciclo de caixa é o período de tempo compreendido entre a aquisição de materiais diretos até o recebimento das vendas.”* É um indicador de grande importância para a boa gestão da empresa. É importante destacar que ciclo financeiro e ciclo de caixa são a mesma coisa.

Conforme o sistema de negócios e os produtos da empresa, a velocidade da entrada e saída de recursos pode variar muito. Por exemplo, empresas que trabalham com produtos de consumo rápido como supermercados, o giro de caixa é muito alto. Para empresas que trabalham com a produção e comercialização de eletrodomésticos o giro é menor. Já empresas que trabalham com bens de capital, tais como máquinas e equipamentos pesados, o giro é muito baixo.

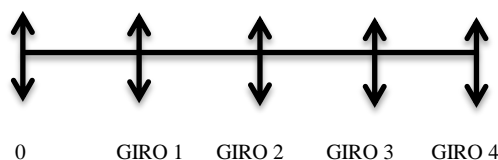


Figura 2 - Giro de caixa
Fonte: Kato (2012)

2.3.2.3. Caixa Mínimo Operacional (CMO)

Segundo Kato (2012): *“cabe ao executivo financeiro proporcionar o maior giro de caixa possível para minimizar o risco de ter o capital de giro da empresa parado ou comprometido com bens de baixa liquidez.”* Desta maneira, a empresa deve manter um nível mínimo de caixa para ser usado como saldo. Esse nível mínimo de caixa a ser mantido pela

empresa pode ser calculado de várias maneiras. Porém, um modo simples e direto é o Caixa Mínimo Operacional (CMO).

$$\text{CMO} = \frac{\text{Saída de Caixa Totais Anuais}}{\text{Giro de Caixa}}$$

O executivo financeiro sempre deve ter em mente, quando planejando o contas a pagar e o contas a receber da empresa, os seguintes objetivos:

- Retardar ao máximo os pagamentos aos fornecedores, porém sem se tornar inadimplente;
- Manter o estoque mínimo de produtos evitando excessos, porém sem perder oportunidades de negócio;
- Acelerar o processo de recebimento de clientes, porém sem deixar de ser competitivo.
-

Tabela 1 - Estratégia para maximização do caixa

Processo	Estratégia Financeira	Ação Operacional
Cobrança de Clientes	Vender à vista ou em poucas parcelas a prazo, sem perder competitividade.	- Preço de venda à vista competitivo; - Gestão eficiente de recebíveis; - Negociação bancária para obter taxas de juros baixas.
Pagamento a Fornecedores	Comprar a prazo, negociando as melhores condições e preços possíveis com fornecedores.	- Desenvolvimento de fornecedores; - Negociações de prazos de pagamentos diferenciados; - Descontos para pagamentos à vista; - Permuta de produtos e serviços.

Fonte: Kato (2012)

Como pode ser observado na **Tabela 1**, existem diversas ações operacionais e ferramentas de gestão que permitem que a empresa equilibre seu caixa e diminua a necessidade de aporte de capital dos sócios e ou de instituições financeiras.

2.3.3. Análise Dinâmica de Demonstrações Financeiras

2.3.3.1. Necessidade de Capital de Giro (NCG)

De acordo com Kato (2012): “a *necessidade de capital de giro (NCG)* é o valor necessário para que a empresa possa cumprir seus compromissos financeiros de curto prazo de natureza operacional” Em outras palavras, é o valor monetário que ela precisa para garantir as atividades principais da empresa funcionando.

No momento em que as saídas de caixa no ciclo financeiro ocorrem antes das entradas de caixa, a cria-se uma necessidade de aplicação de fundos, realçada no Balanço pela diferença positiva entre os valores das contas operacionais do ativo e do Passivo. Segundo Kato (2012) denomina-se Ativo Operacional a soma das contas cíclicas do Ativo, e de Passivo Operacional a soma das contas cíclicas do Passivo.

Nesta linha, Kato (2012) também explica que a NCG pode eventualmente apresentar-se negativa. Isto se da pelo fato de as saídas de caixa ocorrer depois das entradas de caixa. Por outro lado, a NCG positiva, reflete uma aplicação permanente de fundos que, normalmente, deve ser financiada com os fundos permanentes utilizados pela empresa. A NCG é definida pela expressão:

$$NCG = \textit{Ativo Circulante Operacional} - \textit{Passivo Circulante Operacional}$$

Também podemos calcular a NCG tomando como base a receita anual e o ciclo financeiro, o que é expresso pela seguinte equação:

$$NCG = \textit{Ciclo Financeiro} \times \frac{\textit{Receita Anual}}{360}$$

A variação da NCG depende do ciclo de caixa e do seu nível de vendas. Em última análise, estes determinam os prazos de rotação e valores das contas do Ativo e Passivo Operacionais da empresa. Parte da NCG varia diretamente com o nível de vendas (NCG sazonal). O restante da NCG não atingida pela volatilidade denomina-se NCG de longo Prazo.

2.3.3.2. *Capital de Giro (CDG)*

Para obtermos o Capital de Giro (CDG) basta fazermos a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. De modo geral, Kato (2012) relata que “*apenas um percentual dos fundos da empresa é utilizado para financiar a NCG, pois grande parte desses fundos financia investimentos de capital permanentes, tais como: terrenos, edificações, máquinas e alguns itens do Ativo não Circulante.*”. No que se refere ao Não Circulante: o Capital de Giro resulta da diferença entre as fontes não circulantes e as aplicações não circulantes. O Capital de Giro é o que sobra das fontes permanentes, sobra essa não aplicada no Imobilizado e, portanto, disponível para financiar o Circulante.

O Ativo permanente, de acordo com Kato (2012), se dá pela soma das contas não operacionais do Ativo. Já o Passivo permanente é obtido pela soma das contas operacionais do Passivo. Abaixo segue a formulação do CDG:

$$CDG = Fontes\ não\ Circulantes - Usos\ não\ Circulantes = (PCN + PL) - NC$$

Conforme descreve Kato (2012): “*ter CDG positivo significa que a empresa financia seu ativo Permanente com recursos de longo prazo*” - enquanto que: “*ter o CDG negativo demonstra que ela está financiando o Ativo Permanente com recursos de curto prazo, aumentando o risco de insolvência.*”.

Assim, Kato (2012), afirma que a variação do capital de giro pode se dar pelos seguintes motivos:

- **Crescimento** – Empréstimos de Longo Prazo LP (bancos e agências de fomento são um exemplo claro), aporte de capital pelos sócios ou por acionistas, redução do ativo não circulante e venda de ativos permanentes;
- **Redução** – aplicação em coligadas ou controladas, aquisição de ativo imobilizado e destruição de valor representada por prejuízo no exercício.

2.3.3.3. Saldo de Tesouraria (ST)

Kato (2012) denomina de Ativo Financeiro: *“a soma das contas erráticas do Ativo e do Passivo, portanto, o Saldo de Tesouraria define-se como a diferença entre o Ativo e o Passivo Financeiro.”* Ainda segundo o autor: *“o Saldo de Tesouraria também representa um valor residual correspondente à diferença entre o CDG e a NCG.”* O ST é definido pela expressão:

$$ST = CDG - NCG$$

No caso de Capital de Giro ser insuficiente para financiar a Necessidade de Capital de Giro, o Saldo de Tesouraria será negativo. Assim, o Ativo Financeiro será menor que o Passivo Financeiro, indicando, segundo Kato (2012), que a empresa financeira parte da NCG e ou Ativo Permanente com fundos de curto prazo, aumentando o seu risco de insolvência

Por outro lado, Kato (2012) afirma que: *“se o saldo de Tesouraria for positivo, a empresa tem à sua disposição fundo de curto prazo que poderá ser aplicado no mercado financeiro, aumentando as receitas financeiras.”* Deste modo, o autor destaca que um saldo de tesouraria positivo e elevado não significa necessariamente uma condição desejável para as empresas. Pois, pode simplesmente representar a perda de oportunidades de investimentos propiciadas por sua estrutura financeira.

De acordo com Kato (2012): *“se o CDG for insuficiente para financiar o NCG, o Saldo de Tesouraria será negativo, indicando que a empresa financia parte da NCG e ou Ativo Permanente com fundos de curto prazo, aumentando o seu risco de insolvência.”*

Assim, podemos perceber que a NCG depende primordialmente do ciclo financeiro da empresa e do nível de atividade. De tal maneira que esses fatores determinam os prazos e valores das contas do Ativo e Passivo operacionais da empresa (KATO, 2012).

- **Tesouraria Positiva:** A tesouraria da empresa é positiva quando o ativo financeiro é maior do que o passivo financeiro. Neste momento o saldo da tesouraria é positivo e a empresa possui recursos para realizar suas aplicações e manter uma reserva para alguma eventualidade. Essa é a situação almejada por todas as empresas (KATO, 2012).
- **Tesouraria Negativa:** Quando o ativo financeiro da empresa é menor que o passivo financeiro, o saldo da tesouraria é negativo e a empresa necessita de aporte de capital dos sócios ou de captação de empréstimos no mercado financeiro. Essa situação é crítica e indesejável, pois as taxas de juros cobradas em empréstimos de curto prazo são elevadas (KATO, 2012).

Isso ocorre porque se a NCG aumenta mais que o CDG, a empresa terá necessidade de captar recursos de curto prazo para financiar suas operações. O Efeito Tesoura, onde o crescimento acentuado da NCG acima da CDG cria uma necessidade crescente de recursos financeiros e pode levar a empresa à insolvência.

2.4. NEGOCIAÇÃO BANCÁRIAS E APLICAÇÕES FINANCEIRAS

Um bom executivo financeiro, afirma Kato (2012), sempre vai procurar manter um bom relacionamento com as instituições financeiras. Pois ele deve ter sempre presente que é imprescindível para a empresa manter linhas de crédito tanto de curto quanto de longo prazo - abertas em mais de um banco. Deste modo, conforme Kato (2012), em caso de necessidade, deve-se optar pela instituição que oferecer as melhores condições para a operação desejada. Nesta linha de raciocínio, o autor afirma que a negociação com bancos depende fundamentalmente da reciprocidade da empresa, tais como:

- Aplicações financeiras realizadas;

- Histórico do cliente junto à instituição;
- Certidão negativa de débitos e regularidade fiscal;
- Aquisição de produtos e serviços financeiros (seguros, previdência, capitalização, etc.);
- Movimentação financeira e volume de negócios;

As instituições financeiras sempre procuram oferecer taxas de juros padronizadas para empréstimos. Logo, é de competência do executivo financeiro da empresa, de acordo com Kato (2012), sempre negociar as melhores condições possíveis no que tange o parcelamento e encargos financeiros. Outro fator a ser considerado é a cobrança de tarifas e extratos, cobrança de CNR e talão de cheques. Porém, dependendo da negociação realizada, a cobrança das referidas despesas pode até ser eliminada.

Por outro lado, o mercado financeiro também oferece diversas oportunidades para aplicações financeiras do excedente de caixa das empresas. Porém deve-se ter especial atenção a relação risco x retorno de cada opção existente no mercado. É comum, segundo Kato (2012), empresas com perfil mais conservador optarem por fundos de investimentos compostos de títulos de renda fixa. Enquanto empresas que tenham um perfil mais agressivo optem por fundos de ações. Por outra via, empresas que trabalham com comércio exterior também podem investir em fundos com variação cambial, buscando manter seu poder de negociação alinhado com o dólar.

2.5. TRIBUTOS NÃO CUMULATIVOS

Segundo artigo da Cenofisco¹ a diferença entre o tributo cumulativo e não cumulativo é que o cumulativo *“incide em mais de uma etapa de circulação de mercadorias sem que na posterior possa ser abatido ou compensado o montante pago na etapa anterior”*. Enquanto que os tributos não-cumulativos *“são aqueles cujo montante pago numa etapa de circulação de mercadoria pode ser abatido do montante devido em etapa seguinte.”* Como exemplo de tributos não-cumulativos se pode citar o ICMS, o IPI e atualmente PIS e COFINS também podem ser considerados – conforme a opção do contribuinte, se pelo regime de lucro real ou

¹Artigo disponível em: <http://www.resultsconsultoria.com.br/artigo.asp?Codigo=7>

presumido. A base legal encontra-se nos arts. 153, § 3º, II e art. 155, II, da Constituição Federal de 1988.

Para o especialista em tributos recuperáveis, entrevistado para este trabalho, os impostos não-cumulativos (impostos recuperáveis), são:

Aqueles passíveis de creditamento pelo contribuinte/pagador do imposto. Em resumo, em relação àqueles impostos incidentes sobre diferentes operações em uma mesma cadeia, esses impostos buscam mitigar o efeito da cumulação de incidências por meio da sistemática de creditamento, que basicamente consiste na geração de um crédito em relação ao valor de imposto que já foi pago, a ser descontado quando do pagamento da próxima operação que estaria sujeita a imposto. Assim, operações que estejam sob amparo de não-incidência ou imunidade, ou operações para o consumidor final (final da cadeia) não geram direito a crédito. Via de regra, permite-se o creditamento do ICMS e do IPI, que incidem em diferentes etapas da cadeia produtiva/comercial.

No que diz respeito a legislação tributária, esta tem uma abrangência muito ampla no que tange os impostos não-cumulativos (recuperáveis). A maioria é regulamentada por normas de ordem geral e outras atendem às situações ancoradas na jurisprudência. Deste modo é importante frisar que os impostos recuperáveis pelas empresas na atividade industrial são: IPI (Imposto sobre produtos industrializados) e o ICMS (imposto sobre operações relativas a circulação de mercadorias e sobre prestação de serviço de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de detalhar a forma que esta pesquisa foi conduzida. Como forma de melhor explicar os métodos abordados, este capítulo se divide em: modalidade de pesquisa, que é a explicação do tipo de pesquisa que foi realizada; instrumento de coleta de dados, que são os meios utilizados para obtenção das informações necessárias; estudo de caso, que aborda em maior profundidade o principal método empregado para testar a hipótese apresentada; e, por fim, análise dos dados coletados, que dimensiona o formato que foi aplicado na análise das informações coletadas.

3.1. MODALIDADE DE PESQUISA

Conhecer e identificar os métodos de classificação da pesquisa a ser realizada é indispensável para o desenvolvimento do projeto. Para Santos (2000), as pesquisas podem ser classificadas em três modalidades principais: exploratórias, descritivas ou explicativas. As exploratórias se baseiam em um estudo mais voltado à pesquisa de campo e apoiam-se em levantamentos bibliográficos, entrevistas com professores e profissionais que estudam ou atuam na área, busca por dados secundários em websites, órgãos não governamentais e governamentais que possuam informações relevantes à pesquisa, além de jornais e revistas especializados no assunto abordado para que se desenvolva um senso teórico/prático sobre o tema. A pesquisa descritiva normalmente é um segundo momento que se dá após a coleta dos dados da pesquisa exploratória. Cabe à modalidade descritiva simplesmente expor/narrar o levantamento ou observações sobre o tema, sendo seguida por explicações que têm por propósito teorizar a matéria levantada na exploratória e exposta na descritiva.

De acordo com Santos (2000), as caracterizações das pesquisas segundo os procedimentos de coleta podem ser por: experimento (que são feitos geralmente por amostragem), levantamento (busca de informações junto ao grupo de interesse a respeito dos dados de que se quer ter conhecimento), estudo de caso (selecionar objeto de pesquisa para aprofundar os aspectos característicos), pesquisa bibliográfica (coleta de informações através de fontes bibliográficas, tais como dicionários, livros, jornais revistas, sites), pesquisa documental (as fontes são documentos das organizações, tais como tabelas, relatórios, arquivos), pesquisa

quantitativa (aquela em que a análise quantifica os dados), pesquisa qualitativa (aquela que precisa de tratamento lógico secundário de dados e informações, realizado pelo pesquisador).

Dessa forma, esta pesquisa sustentou-se em três pilares: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa qualitativa. A pesquisa bibliográfica foi a fonte de informações e de dados secundários necessários para o desenvolvimento de um panorama geral sobre o tema. Esta foi apoiada pela pesquisa documental, feita através da análise de documentos, projetos de lei e balanços contábeis. O terceiro pilar foi a pesquisa qualitativa baseada em entrevistas semi-estruturadas.

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso de tipo exploratório, pois se constatou ser o mais adequado para a realização das análises pretendidas.

3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, revistas, livros, artigos científicos e através de *websites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto e obter dados complementares ao seu objeto de estudo (FONSECA, 2002, p. 32). Para Gil (2007) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

De acordo com Santos (2000), a pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, relatórios, notas, diários, projetos de lei, depoimentos orais e escritos, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, sindicatos. Desse modo, Ludke e André (1986) ressaltam que a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

No caso deste trabalho, em sua metodologia qualitativa, foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas (a partir de um roteiro básico previamente estabelecido, mas com possibilidade de sua flexibilização durante o processo da entrevista) gravadas em áudio e transcritas para posterior análise. Outras duas entrevistas foram realizadas via e-mail, através do envio de questionário com perguntas abertas, que possibilitavam que o entrevistado dissertasse

sobre o assunto da questão. Dessas entrevistas, três delas se referem a uma mesma empresa, uma a um advogado tributarista e a restante foi realizada com o dono de uma segunda empresa. Por estarmos estudando duas empresas, teremos condições de realizar uma análise comparativa delas.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E OBSERVADOS

O projeto de pesquisa, de acordo com Merriam (1998), não é um procedimento linear de busca literária, de estruturação teórica e identificação do problema, mas sim um processo interativo de inúmeras idas e vindas inerentes ao percurso de uma investigação científica. Dessa maneira constitui-se primordial o desenvolvimento de um *design* de pesquisa, que é o “mapa”, o caminho e seus respectivos contornos e que, a partir de uma questão ou foco, norteará a investigação e o alcance dos objetivos traçados previamente (Merriam, 1998).

Para Minayo (1994), o ciclo de pesquisa compõe-se de três momentos: fase exploratória da pesquisa, trabalho de campo e tratamento do material. O referido processo inicia-se com a fase exploratória da pesquisa, em que são interrogados aspectos referentes ao objeto, aos pressupostos, às teorias pertinentes, à metodologia apropriada e às questões operacionais necessárias para desencadear o trabalho de campo. Em seguida é estabelecido o trabalho de campo, que consiste no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. É nesta etapa que são combinadas várias técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observações, pesquisa documental e bibliográfica, dentre outras. Finalmente, faz-se necessário elaborar o tratamento do material recolhido no campo, que pode ser subdividido em: ordenação, classificação e análise propriamente dita.

Em síntese, se coletou informações de livros, revistas, *websites* – bem como de entrevistas semi-estruturadas. Os dados provenientes destas entrevistas foram transcritos para leitura e análise posterior. Isso possibilitou analisar separadamente cada caso para que, ao fim destas análises, se realizasse uma análise comparativa para evidenciar as similaridades e diferenças entre cada caso.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

No ambiente empresarial a competitividade vem se intensificando significativamente ao longo dos anos. Deste modo, se pode compreender competitividade como sendo a característica ou a capacidade que as empresas têm de cumprir a sua missão, com maior êxito que outras empresas concorrentes. Assim, ela busca satisfazer as necessidades e também as expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve no mercado em que atua, baseando-se em sua missão, para a qual foi criada.

É neste contexto que a cada dia vemos novas marcas “bombardearem” os intervalos comerciais, as páginas dos jornais, as ruas com outdoors, nossas caixas de e-mails e até nossa “linha do tempo” no *Facebook*. Este número cada vez maior de concorrentes inseridos no mercado e a dinâmica acelerada que guiam esses mercados são alguns dos balizadores fulcrais que afloram e acirram a inevitabilidade das empresas buscarem alternativas de vantagem competitiva para sua sobrevivência no ambiente empresarial. Para Porter (1999) esse acirramento ocorreu após o final da segunda guerra mundial e se deu em virtude do progresso econômico da Alemanha e Japão. Porém, ainda de acordo com o autor, há algumas décadas atrás a concorrência era praticamente irrelevante em todos os lugares do globo, pois haviam intransponíveis barreiras protecionistas dos governos às empresas e a descarada formação de cartéis que contribuía para ausência de competitividade.

Desde modo, em um mundo cada vez mais globalizado tornou-se inequívoco ser competitivo para garantir a sobrevivência dos negócios. Assim, Ferraz (1997) explica que existem duas vertentes de pensamento que conceituam competitividade: a primeira apresenta a competitividade como desempenho de uma firma em seu mercado durante um determinado período de tempo. A outra, por sua vez aborda a competitividade pelo prisma da eficiência – na qual atrela a competitividade à capacidade de transformar os insumos em produtos com máximo rendimento possível. Desde modo o autor afirma que *“a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias de concorrências, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*. Neste sentido, Ferraz (1997) ainda complementa sua teoria sinalizando que a vantagem competitiva buscada pelas empresas pode ser obtida de diversos modos e que em geral estão ligadas: *“ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos*

mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela... entre outras”.

5. UM OLHAR SOBRE O CICLO OPERACIONAL

E é justamente com o intuito de não “saírem do jogo”, mas sim crescerem cada vez mais ao ponto de se tornarem globais e líderes em seus mercados que as empresas recorrem as mais diversas estratégias que possam lhes proporcionar vantagem competitiva - na medida em que crises econômicas e a concorrência se tornam os elementos cruciais dentro de uma estrutura empresarial.

Assim, segundo Lamb (2013) parece inegável que uma empresa que não seja lucrativa irá enfrentar dificuldades financeiras, inclusive, podendo chegar à falência; porém nos parece menos óbvio que empresas rentáveis possam percorrer o mesmo caminho. Deste modo o autor afirma que *“o segundo caso quase sempre é consequência de um mau gerenciamento do caixa: excessivos investimentos em estoques, contas a receber e contas a pagar com ciclos inadequados.”* e conclui dizendo que *“a empresa bem sucedida gerencia suas operações com foco na rentabilidade e no fluxo de caixa”*

Como se pode observar na **Figura 3**, o ciclo de produção das empresas é formado por três ciclos: operacional, econômico e financeiro (ciclo de caixa).

Segundo Gitman (2004) o ciclo financeiro ou de caixa é o período entre o prazo médio de pagamento a fornecedores e o prazo médio de recebimento das vendas. Tendo seu início a partir do desembolso de capital para a aquisição de matéria prima ou mercadorias que serão transformadas e revendidas pela empresa. E tem seu encerramento quando do recebimento relativo à venda da mesma. Este é o ciclo financeiro ou 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. Assim, é de grande importância salientar que além de compromissos com fornecedores a empresa tem a obrigação de honrar outros compromissos mensais: custos fixos ou despesas operacionais. Estes gastos imprescindíveis que uma empresa possa operar.

Quanto ao ciclo econômico este, de acordo com Gitman (2004), é o período no qual a mercadoria permanece nas dependências da empresa, ou seja, inicia-se com a compra da mercadoria e encerra-se com a venda desta. Este ciclo é o giro de estoques, ele nos diz quanto tempo a empresa está demorando para girar o seu estoque. Desta maneira, quanto maior for o estoque, mais lento será o giro do mesmo, ocasionando, inclusive, numa possível insuficiência

permanente de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros comprometendo a saúde financeira da empresa.

Por fim, segundo Hoji (2001), o ciclo operacional representa os dois ciclos juntos, tendo seu início quando da compra da mercadoria e encerrando-se quando da venda ou do recebimento dos recursos da venda. Desta forma, o ciclo operacional se inicia junto com o ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro, e se finda junto com o encerramento do ciclo econômico ou financeiro, o que, dentre estes, ocorrer por último.

Já os prazos médios, da mesma forma que os ciclos mencionados acima, são compostos por três prazos: prazo médio de pagamento dos fornecedores (PMP); prazo médio de permanência dos estoques (PME) e o prazo médio de recebimento das vendas (PMR). Deste modo, Lamb (2013) que *“o prazo médio de crédito dos fornecedores deve considerar não somente o prazo médio de compras, mas também os valores e prazos decorrentes das outras obrigações operacionais*, neste contexto o autor elenca dentre estas obrigações os impostos que devem ser pagos e as contribuições sobre vendas, bem como o pagamento dos salários e das despesas administrativas. Já, em relação aos prazo médio dos estoques, o autor ressalta que este deve abranger todo o estoque. Por fim, sobre o prazo médio de recebimento, o autor afirma que este *“deve incluir os valores recebidos à vista; em geral, para se determinar o prazo médio de recebimento de vendas, somente os saldos de contas a receber são considerados.”*

Em suma, no plano financeiro, de acordo com Lamb (2013) *“cada uma dessas fases se caracteriza por fluxos de caixa.”* Destarte, o autor expõe que *“tomando-se por base o momento da compra das matérias-primas, componentes, serviços ou produtos para venda, o primeiro fluxo de caixa da empresa é uma saída de caixa que ocorre após decorrido o prazo de crédito concedido pelos fornecedores.”* E prossegue com seu raciocínio apontando que *“após um certo período de estocagem, essas matérias-primas e componentes serão integrados à produção, durante a qual um certo número de despesas de produção será gerado e que se traduzirão em descaixes adicionais.”* Deste modo, após o período de produção, ocorrerá a estocagem dos produtos para em seguida ocorrer a distribuição dos mesmos. Quanto ao recebimento das vendas, este ocorrer depois de passado o prazo de pagamento concedido pela empresa aos seus clientes. Entretanto, Lamb (2013) alerta que *“antes disso, porém, um outro papel é exigido da empresa e que se traduz em novos descaixes: é o papel de agente fiscal. Como regra geral, a*

empresa terá que recolher impostos e contribuições antes de receber o pagamento dos clientes.”

5.1. O CICLO FINANCEIRO COMO MEIO DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTOS

Uma tática que vem sendo utilizada por algumas empresas é inverter o ciclo da tesouraria que pode ser visto na **Figura 3**. Nela, podemos perceber que o fluxo natural do ciclo operacional é primeiro pagar-se o fornecedor, para então vender-se o produto, para somente então receber os proventos referentes à venda. Este ciclo é o padrão adotado pela grande maioria das empresas

Neste sentido Gitman (2004) define o ciclo financeiro como sendo o período entre o prazo médio de pagamento a fornecedores e o prazo médio de recebimento das vendas. Tendo seu início a partir do desembolso de capital para a aquisição de matéria prima ou mercadorias que serão transformadas e revendidas pela empresa. E tem seu encerramento quando do recebimento relativo à venda da mesma.

Assim, de acordo com Kato (2012), quanto maior for o ciclo financeiro, pior para a empresa em termos financeiros. Isso significa, de acordo com o autor, que: *“ela necessita de um valor considerável de capital de giro para financiar as atividades da empresa até o recebimento das vendas.”* Logo, *“quanto menor for este tempo, menor capital a empresa necessitará captar de seus sócios ou terceiros, reduzindo suas despesas financeiras com empréstimos.”* Portanto, é fundamental que o executivo financeiro trabalhe tentando postergar ao máximo o pagamento de fornecedores e antecipando ao máximo o recebimento das vendas para reduzir o ciclo de caixa. Sempre tomando as precauções para a não perda de competitividade da empresa.

Mas e se esse ciclo se invertesse? Ou seja, se o ciclo financeiro fosse negativo? Um ciclo financeiro negativo é melhor situação para uma empresa, na prática ela primeiro receberia dos seus clientes para somente então pagar os seus fornecedores.

Como exemplo para melhor elucidar esse cenário, vamos supor que uma certa empresa obteve um prazo médio de estocagem (PME) de 15 dias e um prazo médio de recebimento (PMR) de 35 dias. Neste caso, chegamos a um ciclo operacional (tempo médio entre comprar a mercadoria e receber o resultado das vendas) de 50 dias, supondo que o prazo médio de

pagamento (PMP) da empresa foi de 60 dias chegamos a um ciclo de financeiro de (-) 10 dias. Isso que dizer que os clientes estão sendo integralmente financiados pelos fornecedores. Pois, a empresa está comprando a matéria prima, produzindo, estocando, vendendo e recebendo o valor de suas vendas para só depois, ao final de todo o ciclo, pagar seus fornecedores. Ademais, nota-se que durante 10 dias a empresa ficará com esse dinheiro em caixa até pagar seus fornecedores.

Porém, é importante ressaltar que o ciclo de caixa negativo não está ao alcance de todas as empresas – devido em grande parte a natureza de seus produtos e consumidores. De outra sorte, a que tem essa possibilidade deve utilizá-la ao máximo. Para isso, bom crédito com os fornecedores é fundamental, pois quanto maior for o prazo concedido pelo fornecedor mais facilmente se alcançará um ciclo negativo e melhor será a utilização do mesmo.

No geral as empresas se utilizam disso para reterem caixa e se alavancarem. Neste sentido, é possível vislumbrarmos três caminhos simples para que essas empresas se alavanquem com o dinheiro que deveria ter sido usado para pagar seus fornecedores no início do ciclo financeiro.

5.1.1. Financiamento do Capital de Giro

O caminho mais singelo se dá através do patrocínio do seu capital de giro por seus fornecedores. Ou seja, toda a sua necessidade de capital de giro foi integralmente coberta pelo financiamento obtido junto aos fornecedores com prazos superiores aos prazos que concede aos seus clientes, sendo que em nenhum momento a empresa teve que realizar retiradas anteriores do seu caixa para adquirir a matéria prima necessária para a produção – somente realizando estes pagamentos após o recebimento proveniente de seus clientes. Ao se analisar mais detidamente o significado disto, percebe-se que não houve necessidade de capital dos sócios, investidores ou de empréstimos para financiar a empresa durante o período em que haveria a necessidade de capital de giro como meio de manter de mantê-la funcionando. Em suma, isso significa que não houve necessidade por parte da empresa de recorrer a bancos para solicitar empréstimos de capital de giro.

Isso precisa ser ajustado com prazos de recebimento muito curtos, inferiores aos prazos médios de pagamento das demais despesas operacionais, tais como salários, contribuições sociais e tributos.

Caso a empresa não tivesse recursos de capital de giro e/ou não conseguisse financiar seu capital de giro através do ciclo financeiro negativo, ela teria que buscar os bancos e ver a modalidade de financiamento de capital de giro mais vantajosa para ela. Dentre os tipos de empréstimos existentes para essa finalidade, encontram-se: capital-de-giro pré, desconto de duplicatas, adiantamento de recebíveis, hot-money, contas garantidas, comprar, vender, entre outros. A empresa terá custos com isso e esse custo é geralmente maior do que aquele que vemos divulgado para um determinado produto. As seções a seguir resumem de forma breve, as diferentes formas de calcular o custo efetivo das diferentes modalidades de empréstimos para capital de giro.

5.1.1.1. *Capital de Giro Pré*

Em qualquer um dos financiamentos escolhidos pela empresa, ela terá que pagar juros ao banco que a está financiando. No caso dela escolher o capital de giro pré, definido por Lamb (2013) como *“empréstimos cotados nos meios de comunicação como “Capital de Giro” referem-se a mútuos não vinculados a recebíveis, e se destinam ao financiamento de parte ou todo o ciclo operacional”* na qual se utiliza taxa efetiva anual, ou mensal e *“o débito dos encargos de juros é realizado no vencimento da operação, o IOF incide sobre o valor de face da operação”* e na qual *“a cobrança de tarifas depende das políticas operacionais de cada banco”*.

Neste caso, supondo que a empresa recorreu ao banco para fazer um empréstimo de “capital de giro pré” no valor de R\$ 100.000,00 com uma taxa cotada a 15% a.a, durante 32 dias corridos e 23 dias uteis, com taxa de abertura de crédito (TAC) de R\$ 200,00 e com IOF de 0,38% + 0,0041 a.d. Ela terá:

$$\text{Despesa IOF} = \left(\frac{0,38}{100}\right) \times 100.000 = \text{R\$ } 380,00$$

$$\text{Despesa IOF a. d} = \left(\frac{0,0041}{100}\right) \times 100.00,00 \times 32 = \text{R\$ } 131,20$$

$$\text{Entrada líq. de caixa} = 100.000,00 - 380,00 - 131,20 - 150,00 = \text{R\$ } 99.228,80$$

$$\text{Saída de caixa total} = 100.000,00 \times \left\{ \left(\frac{15}{100} \right) + 1 \right\}^{23/252} = \text{R\$ } 101.283,77$$

$$\text{Custo efetivo total (CET)} = \left\{ \left(\frac{101.283,77}{99.228,80} \right)^{252/23} \right\} - 1 \times 100 = 25,18\% \text{ a. a}$$

Analisando os números verifica-se que a empresa teve uma entrada de capital para cobrir sua necessidade de capital de giro de R\$ 99.228,80 e que terá que pagar ao banco, ao final do prazo de empréstimo, o valor de R\$ 101.283,77, ou seja, o custo deste financiamento pelo período de 32 dias foi de R\$ 1.994,97.

5.1.1.2. Desconto de Duplicatas

A empresa também poderia ter optado por um desconto de duplicatas que, de acordo com Lamb (2013), é uma operação simples de antecipação de recursos da cobrança das empresas, um empréstimo garantido pelos recebíveis da empresa no qual “desconto”: “*decorre do fato de que neste tipo de operação o custo financeiro ser deduzido do valor de face da duplicata.*”. Como exemplo, supondo que uma duplicata no valor de R\$100.000,00 pelo prazo de 30 dias com taxa de desconto de 3,90% ao mês, por essa duplicata a empresa receberá o valor de:

$$\text{Valor rec. pela duplicata} = \text{R\$ } 100.000,00 - \text{R\$ } 3.900,00 = \text{R\$ } 96.100,00$$

No caso em questão, nota-se que no desconto o custo efetivo para a empresa é superior ao valor declarado na taxa cotada. A empresa pagará R\$ 3.900,00 de juros por R\$ 96.100,00 de capital recebido e não R\$ 3.900,00 por R\$ 100.000,00. Neste caso, o custo efetivo da operação será de:

$$\text{Custo efetivo da operação} = \left(\frac{R\$ 3.900,00}{R\$ 96.100,00} \right) \times 100 = 4,058\%$$

Logo, Lamb (2013) explica que com este exemplo pode-se concluir que as operações de desconto são cotadas em taxa nominal mensais. Assim, ele destaca que: *“para apurar o efetivo custo das operações de desconto, é necessário transformar a taxa nominal em taxa efetiva e compará-la com as demais taxas de mercado, sempre em taxas efetivas, para iguais períodos (ao dia, ao mês, ao ano), etc.”* Por fim, ele ressalta que existe proporcionalidade entre taxas e prazos na cotação das operações de desconto. Deste modo, indica que: *“se a taxa de desconto para 30 dias é de 4%, para o mesmo tomador a taxa de desconto para 45 dias será de 6%”*.

5.1.1.3. Hot Money

Outra opção de financiamento para a empresa seria o hot-money, definido por Lamb (2013) como sendo: *“empréstimos de curtíssimo prazo para suprir deficiências momentâneas de caixa das empresas; são operações de assistência à liquidez com prazo usual entre um a dez dias”*. Desde modo, ele salienta que: *“para prazos maiores, outras formas de empréstimos de curto prazo mais adequados, como por exemplo, operações de desconto e capital de giro devem ser utilizadas.”* As operações de hot-money são operações do tipo overnight, sendo seu custo atrelado ao custo do dinheiro no mercado interbancário de recursos de um dia. Por este motivo, explica o autor, sua cotação é em forma de taxa over.

As cotações divulgadas sobre a forma “taxa over a.m.” são resultado do produto da taxa diária multiplicada por 30, ou seja, ela é uma taxa nominal. Deste modo, para se obter a taxa percentual efetiva diária, deve-se dividir a taxa cotada por 30. Se cotadas em forma de taxa anual, a cotação é em taxa efetiva anual, levando em consideração 252 dias úteis como forma para se cotar - não o prazo para a operação. Do mesmo modo que a taxa Selic e a taxa DI - as cotações para o hot-money são para operações diárias (LAMB, 2013).

5.1.2. Investimentos Estruturais

O segundo caminho que pode ser trilhado por empresas que tem seu ciclo financeiro negativo é o de financiar seu crescimento, como a expansão de uma planta, abertura de uma nova filial, melhoramento da frota, entre outros. Neste caso, diferente do caminho anterior, ela não se utilizará dos recursos de caixa - provenientes de seu ciclo negativo - para financiar seu capital de giro, mas sim para investimentos estruturais. Isso é possível, pois diversas empresas, como o exemplo que veremos no próximo capítulo, conseguem ter prazos extensos com seus fornecedores, o que a possibilita ter um grande caixa. No exemplo explorado no próximo capítulo, a empresa em questão tem por política pagar seus fornecedores em um prazo médio de 120 a 180 dias e receber de seus clientes em um prazo máximo de 15 dias. Isso significa que ela tem a capacidade de financiar seu capital de giro por, no mínimo, três meses ou utilizar estes recursos em sua ampliação. Essa situação, porém, é uma situação especial, de empresas em posição monopolista ou oligopolista e que é acompanhada do risco de descasamento de fontes e usos, pois a empresa estará se financiando no curto prazo para investimentos com retorno de longo prazo.

Presumindo que ela necessite fazer uma melhoria em uma de suas plantas e que o custo desta obra seja de R\$ 150.000,00 - sendo que ela compra R\$ 80.000,00 por mês de seus fornecedores com um prazo médio de pagamento (PMP) de 120 dias para cada compra. E tem um prazo médio de estocagem de 10 dias e um prazo médio de recebimento (PMR) de 15 dias - chegando, neste caso, a um ciclo operacional de 25 dias. Isso significa que o ciclo financeiro desta empresa é de (-) 95 dias, ou seja, a empresa ficará com o dinheiro em caixa por mais de três meses até o pagamento de seu fornecedor. Destarte, admitindo que ela tenha uma margem de lucro de 40%, ao final do primeiro ciclo operacional ela terá R\$ 112.000,00 em caixa, descontando-se as despesas e os impostos, concebe-se uma sobra de R\$ 90.000,00 em caixa - sendo R\$ 10.000,00 o lucro líquido e R\$ 80.000,00 o montante referente ao pagamento dos fornecedores. Enfim, ao final do segundo ciclo operacional ela terá o recurso necessário para realizar as melhorias em sua planta, sem ter que recorrer a empréstimos bancários, aos investidores ou ao capital dos sócios.

5.1.3. Investimentos no Mercado Financeiro

Outra opção que as empresas fundamentam-se em utilizar os recursos em caixa, provenientes dos prazos dados pelos fornecedores, para realizar investimentos no mercado financeiro – com objetivo de multiplica-lo. Este é uma terceira via, ou seja, ao invés das empresas patrocinarem seu capital-de-giro ou suas reformas estruturais, ela dispobiliza o dinheiro ao mercado financeiro através de investimentos em aplicações de renda fixa e renda variável , na qual as mais populares são: certificados de depósito bancário (CDB's), investimentos em fundos de investimento, títulos do tesouro entre outros. Os bancos, por exemplo, oferecem diversas opções de investimentos, com diferentes níveis de risco e de valores para aplicação, para pequenas, médias e grandes empresas que têm disponibilidade de recursos e desejam multiplicá-los ou protegê-los da desvalorização. Em geral, o processo de aquisição destes produtos é bastante simplificado e com um investimento adequado ao perfil de cada empresa. Deste modo, a empresa pode “gerar caixa” através de investimentos. É uma meio similar ao utilizado pelos bancos, que utilizam o dinheiro dos clientes que estão em poupanças e demais contas bancárias para investir e gerar capital.

6. TRIBUTOS RECUPERÁVEIS

Outra vantagem competitiva que as empresas estão buscando para se manterem e crescerem no ambiente empresarial são os créditos de imposto ou impostos recuperáveis. Neste sentido, a legislação tributária tem uma abrangência muito ampla – na qual a maioria é regulamentada por normas de ordem geral, enquanto outras atendem às situações disciplinares especificadas na jurisprudência.

Segundo o especialista em direito tributário, entrevistado sobre créditos de impostos para esta monografia, impostos recuperáveis são:

aqueles passíveis de creditamento pelo contribuinte/pagador do imposto. Em resumo, em relação àqueles impostos incidentes sobre diferentes operações em uma mesma cadeia, esses impostos buscam mitigar o efeito da cumulação de incidências por meio da sistemática de creditamento, que basicamente consiste na geração de um crédito em relação ao valor de imposto que já foi pago, a ser descontado quando do pagamento da próxima operação que estaria sujeita a imposto. Assim, operações que estejam sob amparo de não-incidência ou imunidade, ou operações para o consumidor final (final da cadeia) não geram direito a crédito. Via de regra, permite-se o creditamento do ICMS e do IPI, que incidem em diferentes etapas da cadeia produtiva/comercial.

Neste sentido, o especialista destaca que essa nomenclatura pode gerar dúvidas. Pois existem *“outros tipos de tributos (imposto é apenas uma espécie de tributo) que são passíveis de recuperação, a exemplo das Contribuições PIS/COFINS” que podem ser objeto de creditamento, quando a empresa estiver no sistema não-cumulativo*”. Ele ainda ressalta que *“até mesmo empréstimos compulsórios, quando instituídos, podem permitir a recuperação até mesmo por pessoas físicas.”*

Quando questionado sobre para o que servem os créditos de impostos, ele explica que servem para *“Mitigar o efeito da cumulação de efeitos em uma mesma cadeia de operações”* e completa afirmando que:

a finalidade da não-cumulatividade repousa na desoneração de determinada cadeia de operações, a fim de que não haja a incidência de tributos sobre tributos, ou seja, a fim de afastar a soma do ônus tributário identificado ao longo de toda a cadeia produtiva, comercial.

Quanto aos impostos possíveis de serem creditados, o entrevistado elenca o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), de competência da União, e Imposto sobre Operações

relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), de competência dos Estados e do Distrito Federal, como sendo os passíveis de recuperação

Deste modo o especialista relata que o funcionamento destes créditos se dá mediante a sua sistemática de creditamento e aclara que:

os efeitos da cumulatividade deverão ser afastados por regra de compensação de crédito, compensando-se a cada operação o que foi cobrado na operação anterior, pela mesma ou por outra entidade federativa(...) Em outras palavras, a incidência tributária havida na etapa anterior será descontada a título de crédito para a etapa posterior.

E acrescenta que impostos recuperáveis *“encontram previsão na Constituição Federal de 1988 (art. 153 e 155). Além da legislação ordinária própria de cada um desses tributos”*. E assevera que tem direito a esses créditos as pessoas jurídicas que não façam parte do rol de consumidores finais do produto. E que eles estão ao alcance de todos os tipos de empresa *“dependendo da operação que se estiver tratando”*, assim, segundo o especialista, *“deve-se analisar a operação e o papel da empresa nela, e não o tipo de empresa.”* E exemplifica que no varejo *“possivelmente não trataremos do IPI, além de, em muito casos, a não cumulatividade do ICMS pode não se aplicar,”* e conclui afirmando que o que de fato interessa é a operação.

Segundo o guia de orientação do “Portal do Tributário” (site que traz uma coletânea de artigos sobre direito tributário) sobre tributos recuperáveis *“a emissão da nota fiscal determina em relação aos impostos recuperáveis duas posições fiscais: Créditos e débitos²”*

Na qual *“os créditos são representados pelas entradas dos materiais adquirido pelas importações ou pelas devoluções dos produtos acabados efetuados pelo cliente. Essas operações geram créditos dos impostos respectivos”*

De outra sorte, no que diz respeito aos débitos – estes são considerados, segundo o portal, *“consequência da escrituração contábil das saídas, provenientes das vendas realizadas aos clientes, ou dos materiais rejeitados pela produção e devolvidos aos fornecedores, esse procedimento determinam os débitos dos impostos nas notas fiscais”*.

Ademais, o especialista consultado no que diz respeito ao regime societário necessário, acrescenta que empresas optantes pelo SIMPLES, não podem se creditar. E acrescenta que neste

² www.portaltributario.com.br

caso é importante se a empresa é optante pelo lucro real ou presumido - especialmente para o caso das contribuições.

Assim, afirma que para uma empresa ter direito a esse creditamente ela deve *“realizar operações que permitam a aplicação da sistemática da não-cumulatividade, mediante a escrituração de créditos”* ou seja, segundo o entrevistado, *“o que importa são as operações a serem realizadas, para então analisar o que compete à empresa”*

Por fim, quando questionado sobre quem as empresas podem procurar para obter maiores orientações de como proceder para se adaptarem a legislação e passarem a ter direito aos “impostos recuperáveis”, ele esclarece que elas podem procurar advogados e contabilistas e para prestar assessoria pertinente a cada caso.

6.1. CRÉDITOS DE ICMS

No que diz respeito aos créditos de ICMS aplica-se a regra geral: microempresas e empresas de pequeno porte que são optantes pelo Simples Nacional não apropriam nem transferem créditos relativos ao ICMS abrangido pelo Simples Nacional. A norma fundamenta-se na Lei Complementar 123/06 a qual dispõe:

Art. 23 - As microempresas e as empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional não farão jus à apropriação nem transferirão créditos relativos a impostos ou contribuições abrangidos pelo Simples Nacional. (LEI COMPLEMENTAR 123/06, 2006)

Porém, a Lei Complementar 123/06, com a redação da Lei Complementar 128/08, 128/09, passou a considerar dois tipos de crédito. O primeiro diz respeito à aquisição de mercadoria para comercialização e industrialização, na qual a pessoa jurídica que não tenha optado Simples Nacional e que venha a adquirir mercadoria de microempresas ou de empresas de pequeno porte optante pelo Simples Nacional destinada à comercialização ou industrialização irá ter, independente de qualquer lei estadual, direito a crédito proporcional ao ICMS incidente sobre essa operação de aquisição, sendo este estipulado entre 1,25% e 3,95%, conforme dispõe o § 1º do artigo 23 da Lei complementar 123/06:

§ 1º do artigo 23 da LC 123/06: As pessoas jurídicas e aquelas a elas equiparadas pela legislação tributária não optantes pelo Simples Nacional terão direito a crédito correspondente ao ICMS incidente sobre as suas aquisições de mercadorias de

microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional, desde que destinadas à comercialização ou industrialização e observado, como limite, o ICMS efetivamente devido pelas optantes pelo Simples Nacional em relação a essas aquisições. (LEI COMPLEMENTAR 123/06, 2006)

No que tange a aquisição de mercadoria de indústria, a pessoa jurídica não optante pelo Simples Nacional que, por ventura, adquirir qualquer mercadoria de indústrias optantes pelo Simples Nacional – podem ter, à luz de ato unilateral de cada Estado, direito a crédito correspondente ao ICMS que incidir sobre os insumos empregados na mercadoria adquirida - sendo premissa do estado estabelecer, por exemplo, um percentual fixo de 4% a título de crédito. Tal normativa encontra base legal no § 5º do artigo 23 da LC 123/06

6.1.1. Cálculo dos Créditos de ICMS

No que diz respeito ao cálculo do crédito, este corresponderá ao percentual de ICMS a que a empresa encontrava-se sujeita no mês imediatamente anterior ao da operação.

§ 5º do artigo 23 da LC 123/06: Mediante deliberação exclusiva e unilateral dos Estados e do Distrito Federal, poderá ser concedido às pessoas jurídicas e àquelas a elas equiparadas pela legislação tributária não optantes pelo Simples Nacional crédito correspondente ao ICMS incidente sobre os insumos utilizados nas mercadorias adquiridas de indústria optante pelo Simples Nacional, sendo vedado o estabelecimento de diferenciação no valor do crédito em razão da procedência dessas mercadorias. (LEI COMPLEMENTAR 123/06, 2006)

O crédito corresponderá ao percentual de ICMS a que a empresa encontrava-se sujeita no mês imediatamente anterior ao da operação, conforme orienta a Lei Complementar 123/06:

§ 2º do artigo 23 da LC 123/06: A alíquota aplicável ao cálculo do crédito de que trata o § 1º deste artigo deverá ser informada no documento fiscal e corresponderá ao percentual de ICMS previsto nos Anexos I ou II desta Lei Complementar para a faixa de receita bruta a que a microempresa ou a empresa de pequeno porte estiver sujeita no mês anterior ao da operação.

§ 1º do artigo 2º-A da Resolução CGSN 10/2007: A alíquota aplicável ao cálculo do crédito a que se refere o caput corresponderá:

I - ao percentual previsto na coluna "ICMS" nos Anexos I ou II da Lei Complementar nº 123, de 2006 para a faixa de receita bruta a que ela estiver sujeita no mês anterior ao da operação, assim considerada:

a) a receita bruta acumulada nos 12 (doze) meses que antecederem o mês anterior ao da operação;

b) a média aritmética da receita bruta total dos meses que antecederem o mês anterior ao da operação, multiplicada por 12 (doze), na hipótese de a empresa ter iniciado suas atividades há menos de 13 meses da operação.

II - na hipótese de a operação ocorrer no mês de início de atividades da ME ou EPP optante pelo Simples Nacional, ao percentual de ICMS referente à menor alíquota prevista nos Anexos I ou II da Lei Complementar nº 123, de 2006. (LEI COMPLEMENTAR 123/06, 2006)

Ainda referente aos créditos de ICMS, o livro 100 ideias de Economia Tributária do autor Julio César Zanluca (2012), traz um apanhado de cinco operações diárias que podem esconder meios legalmente admissíveis de creditamento de ICMS, os quais podem não estar sendo aproveitadas pelas empresas contribuintes deste imposto.

1) Fretes CIF: 3 registrados na conta "despesas com fretes", frequentemente deixam os respectivos conhecimentos de serem escriturados no Registro Fiscal de Entradas. O ICMS do frete CIF, decorrente de operações de saídas tributadas, é creditável.

2) Imobilizado: a aquisição de bens para o imobilizado gera crédito. Para detectar se os mesmos estão sendo creditados, basta conciliar os códigos de entradas (CFOP 41.551 + 2.551) no Registro de Entradas com as respectivas contas contábeis.

3) Energia: um estabelecimento industrial que mantém várias contas de energia pode estar deixando de creditar alguma delas. É necessário conciliar o razão das contas de custos com energia com o respectivo código no registro de entradas.

4) Aquisições de combustíveis/lubrificantes mediante Cupom Fiscal: as empresas que mantêm veículos para distribuição de suas mercadorias tributadas podem estar adquirindo o respectivo combustível sem registrar o crédito, cujas despesas são contabilizadas em "despesas de combustível" ou "despesas com veículos".

5) Comunicações: o ICMS pago nos serviços de comunicação (telefone, internet, etc.) é creditável quando sua utilização resultar em operação de saída ou prestação para o exterior, na proporção desta sobre as saídas ou prestações totais.

Assim, de acordo com o site “Portal Tributário⁵”, *“apesar dos valores individuais serem pequenos, num período mais longo, as diferenças podem ser significativas.”* E dá como exemplo um montante de R\$ 1.000,00 mensais de créditos de ICMS que não foram aproveitados e que ao final de um ano poderão gerar até R\$ 12.000,00 de créditos deste imposto.

³ CIF (Cost Insurance and Freight, Custo, Seguro e Frete)

⁴ Código Fiscal de Operações e Prestações

⁵ <http://www.portaltributario.com.br/tributario/100-ideias-icms-creditos-ocultos.htm>

6.2. CRÉDITOS DE IPI

O Imposto sobre Produto Industrializado, vulgarmente conhecido como “IPI”, se apresenta como um dos principais tributos de competência da União, e tem sua base legal prevista no artigo 153, IV, da Constituição Federal.

De acordo com Bottallo (2002), o IPI desempenha significativo papel regulatório da economia e também do mercado, especialmente pelo seu caráter seletivo e extrafiscal, que regula o comportamento da sociedade, moldando-a as variações político-econômicas, sociais e financeiras. É importante destacar que o IPI se caracteriza por ser um imposto indireto devido nas operações de industrialização, que, por consequência, gera repercussão econômica tributária, isto é: nele ocorre transferência de encargos.

Ademais, ele está sujeito ao princípio da não cumulatividade que tem como intuito beneficiar tanto o contribuinte de direito, quanto o contribuinte de fato (o consumidor final), uma vez que as deduções sofridas na cadeia evitam o encarecimento ainda maior dos produtos.

Segundo Peixoto (2003) *“se a tributação em cascata fosse permitida, com a incidência do imposto em cada uma das operações de venda praticadas pelo industrial, o produto final se encareceria sobremaneira, restando maléfica ao sistema produtivo.”* Assim, se não se restringisse a tributação, em cada etapa da produtiva, do IPI, até a chegada do produto ao consumidor final, a sua tributação restaria exorbitante.

Assim, o artigo 49 do Código Tributário Nacional (CTN)⁶, quando caracteriza o IPI como sendo um imposto não-cumulativo, determina que: *“o montante devido resulte da diferença a maior, em determinado período, entre o imposto referente aos produtos saídos do estabelecimento e o pago relativamente aos produtos nele entrados”*.

Logo, Mascarenhas (2003) afirma que a cada operação tributada se deve ter abatido o valor do mesmo imposto pago na operação imediatamente anterior, que sejam relativas aos mesmos insumos, matérias-primas, produtos e embalagens utilizadas durante todo o processo de industrialização. Quanto ao imposto já recolhido anteriormente, a título de insumos que foram necessários à industrialização – estes devem ser deduzidos do imposto incidente sobre a saída de imposto industrializados, se utilizando o procedimento de crédito e débito de imposto pago e a pagar.

⁶ Brasil. Lei nº 5.172, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm

Deste modo, Peixoto (2003) afirma que independentemente do número de operações econômicas ocorridas na cadeia produtiva, o imposto sempre será proporcional ao valor do produto industrializado. Logo, cada contribuinte deve suportar somente o tributo correspondente ao valor que este agregou ao produto. Assim, não pode ser tributado novamente o que já havia sido tributado nas etapas anteriores da cadeia produtiva.

6.2.1. Cálculo dos Créditos de IPI

De acordo com Ataliba e Giardino (1984), para apurar-se o montante a recolher a título de IPI, *“pressupõe-se a execução de operação onde este ‘quantum’ se apresente como o resultado de uma subtração em que o minuendo é o montante de imposto devido e o subtraendo é o montante anteriormente cobrado*. Está de acordo com este entendimento o artigo 49 do CTN⁷:

Art. 49, CTN: O imposto é não-cumulativo, dispondo a lei de forma que o montante devido resulte da diferença a maior, em determinado período, entre o imposto referente aos produtos saídos do estabelecimento e o pago relativamente aos produtos nele entrado. (CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL, 1966)

Botallo (2002) afirma que a *“cada etapa de circulação, o IPI incide sobre o seu valor total, sem considerar em escala comparativa aquela correspondente à operação anterior”*. Por fim, o Supremo Tribunal Federal, em seu julgamento RE 370.682/SC⁸, esclareceu que o princípio da não-cumulatividade não se confunde com a tributação do valor agregado. Isto é, não tem direito ao creditamento produtos isentos, sujeitos à alíquota zero ou não-tributados.

6.3. CRÉDITOS DE PIS/CONFINS

Outra maneira de se obter créditos de impostos é através do PIS/COFINS, Segundo Alexandre Galhardo, especialista tributário em entrevista a revista Exame (2011), tem direito a este imposto:

⁷ Brasil. Lei nº 5.172, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm

⁸ <http://trf-5.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/9079763/embargos-de-declaracao-na-apelacao-mandado-seguranca-ams-93183-pe-0021318872003405830002-trf5>

quem paga o imposto de renda de pessoa jurídica e escolheu o critério não-cumulativo tem direito de receber de volta créditos do que foi pago por PIS e COFINS. Esse crédito é calculado mediante a aplicação de alíquotas de 7,6% para COFINS e 1,65% para PIS. (GALHARDO, 2011)

E prossegue explicando que o que dá direito esse crédito:

é a aquisição de bens para revenda ou então para bens e serviços utilizados como insumos na fabricação de produtos destinados à venda ou a prestação de serviços, inclusive combustíveis e lubrificantes. A compra de bens destinados ao ativo imobilizado da empresa também entram na conta. (GALHARDO, 2011)

O especialista esclarece que os créditos também são válidos *“para bens recebidos em devolução, cuja receita de venda tenha integrado o faturamento do mês ou de mês anterior.”* E que este crédito *“será determinado mediante a aplicação das alíquotas incidentes na venda sobre o valor ou unidade de medida, conforme o caso, dos produtos recebidos em devolução no mês.”*

Ademais, ele acrescenta que *“despesas de energia elétrica consumida na empresa, aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, utilizados nas atividades da empresa, desde que não integrado ao patrimônio da empresa também garantem o crédito.”* Bem como com diversos valores gastos *“em armazenagem de mercadoria e frete na operação de venda quando o ônus for suportado pelo vendedor ou então frete de operação de compra de insumos, produtos para revenda e ativo imobilizado.”*

Porém é importante destacar que a empresa compradora só tem o direito a este crédito se os bens e serviços forem adquiridos de outra empresa brasileira. Assim, não terá direito ao crédito fiscal *“a aquisição para revenda de bens pertencentes à cadeia monofásica ou aqueles submetidos a alíquotas concentradas.”*

O especialista tributário ainda explica que *“os créditos que por ventura não forem aproveitados em determinado mês poderão ser utilizados nos meses seguintes, porém sem acréscimo monetário e limitado ao período de até 5 anos.”*

7. O USO COMBINADO DO CICLO OPERACIONAL E DOS TRIBUTOS RECUPERÁVEIS NO MEIO EMPRESARIAL

Nos capítulos anteriores se abordaram algumas conceitos que podem ser utilizadas pelas empresas como forma de financiarem suas operações, economizarem caixa e se alavancarem financeiramente. Eles são um meio para as empresas obterem vantagem competitiva no mercado, pois a competitividade vem se intensificando significativamente ao longo dos últimos anos – cabendo, em primeiro lugar, as empresas buscarem saídas orgânicas para maximizarem seus retornos.

Desde modo, em um mundo cada vez mais globalizado, pensar estrategicamente e buscar modelos de gestão mais eficientes é inequívoco para o sucesso. Em grande parte dos casos, não se faz necessário alterar o layout de gestão da empresa, basta apenas melhorar alguns processos, como no caso do ciclo operacional, ou buscar fontes de economia /geração de caixa que não estavam sendo contabilizadas no processo da empresa. Nesta última se percebe a utilização dos créditos de impostos como um meio para economizar caixa – do qual grande parte das empresas não tem conhecimento. Deste modo, se deve abordar a competitividade pelo prisma da eficiência – na qual se atrela a competitividade à capacidade maximizar seus processos e rendimentos.

Dentro desta linha de raciocínio Ferraz (1997) afirma que a vantagem competitiva buscada pelas empresas pode ser obtida de diversos modos e que em grande parte das vezes está ligada: *“ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela... entre outras”*.

Desta forma, este capítulo realizará uma análise comparativa do ciclo operacional e da utilização de créditos de impostos de duas empresas: uma de grande porte e uma de pequeno porte. Tal análise tem por objetivo verificar de qual modo essas empresas gerem o seu ciclo operacional e se ambas conseguem fazer uso do ciclo financeiro negativo e de créditos de impostos para financiarem suas operações e se alavancarem financeiramente. Também será analisado, o nível de conhecimento de ambas sobre o que tange os créditos de impostos

Assim, como forma de facilitar a análise e a compreensão dos resultados obtidos em cada empresa, se dividiu o capítulo em algumas seções. A primeira irá identificar a empresa, a

segunda irá analisar o ciclo operacional da empresa e a terceira se dispõe a analisar a utilização de créditos de impostos por está. Tal divisão é igualmente utilizada para a Empresa I e para a Empresa II, sendo, ao final da análise individual de cada empresa, realizada uma análise comparativa que busca mostrar as diferenças e as similaridades vislumbradas em cada uma.

7.1. EMPRESA I

A empresa I é uma empresa de capital aberto, com sede em São Paulo, integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: De acordo com seu site institucional *“é líder no mercado latino-americano no tem termos de volume e também a quarta maior cervejaria do mundo.”* A história da empresa nasceu em 1999, com a fusão de duas cervejarias centenárias.

O surgimento da companhia, segundo seu site institucional: *“impulsionou o setor de bebidas brasileiro, possibilitou a entrada no mercado de novas marcas tanto da empresa como da concorrência, ampliou o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis.”*

A empresa possui grande parte do mercado brasileiro e é dona das principais e mais comercializadas marcas de cerveja. Ademais, ela também figura como a maior engarrafadora independente de uma das maiores companhias de refrigerante do mundo, produzindo, vendendo e distribuindo os produtos da linha de refrigerante e outros produtos gaseificados desta companhia.

Atualmente a empresa emprega mais 40 mil pessoas, destes 26 mil só no Brasil, gerando quase seis milhões de empregos, diretos e indiretos, em toda a sua cadeia produtiva. Seu risco como emissor de dívida em moeda nacional e estrangeira tem classificação de grau de investimento atribuído pela Standard and Poor's, a Fitch a Moody's Ratings.

De acordo com o balanço patrimonial (**Tabela 2**) e demonstração dos resultados financeiros (**Tabela 3**), extraídos do relatório anual de 2012, a empresa encerrou o ano com lucro líquido de mais de R\$ 10,5 bilhões, crescimento de mais de 20% sobre 2011. Já o lucro antes do imposto de renda e contribuições sociais foi de mais de 13 bilhões, o que representa um crescimento orgânico de 14,3%.

O relatório ainda traz que *“volume total de vendas cresceu 3,1%, alcançando 117,5 milhões de hectolitros. Em cerveja, o volume de vendas foi de 86,7 milhões de hectolitros,*

aumento de 2,5%.” E que “o volume de RefrigeNanc (refrigerantes e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas) e avançou 4,9% no país, com um total de 30,8 milhões de hectolitros vendidos.”

Tabela 2 - Balanço patrimonial - empresa I

Em 31 de dezembro de 2012 e 2011 (em milhões de reais)

Ativo	Nota	Controladora		Consolidado	
		2012	2011	2012	2011
Ativo circulante					
Caixa e equivalentes a caixa	4	2.908,0	2.562,9	8.926,2	8.076,2
Aplicações financeiras	5	449,0	192,5	476,6	193,4
Contas a receber e demais contas a receber	6	2.383,5	2.074,5	4.268,3	3.879,7
Estoques	7	1.328,3	1.284,6	2.466,3	2.238,5
Imposto de renda e contribuição social a recuperar		55,9	254,6	114,5	291,3
Ativos mantidos para venda		-	0,4	4,1	0,4
		7.124,7	6.369,5	16.256,0	14.679,5
Ativo não circulante					
Aplicações financeiras	5	57,4	55,9	249,4	242,1
Contas a receber e demais contas a receber	6	1.024,8	984,5	1.855,0	1.232,0
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8	893,1	928,9	1.418,5	1.447,1
Imposto de renda e contribuição social a recuperar		6,5	11,5	12,3	16,3
Benefícios a funcionários	16	25,5	18,5	25,5	18,5
Investimentos	9	34.291,8	28.899,6	24,0	21,7
Imobilizado	10	5.408,5	4.640,3	11.412,3	9.265,2
Ativo intangível	11	205,1	237,4	2.935,4	1.763,0
Ágio	12	281,9	281,9	19.971,5	17.454,0
		42.194,6	36.058,4	37.903,9	31.459,9
Total do Ativo		49.319,3	42.427,9	54.159,9	46.139,4
Passivo e patrimônio líquido	Nota	Controladora		Consolidado	
		2012	2011	2012	2011
Passivo circulante					
Contas a pagar e demais contas a pagar	13	10.910,3	8.671,6	13.570,8	11.288,0
Empréstimos e financiamentos	14	676,5	1.655,7	837,8	2.212,1
Conta garantida	4	-	-	0,1	12,3
Imposto de renda e contribuição social a pagar		9,4	2,3	972,6	793,9
Provisões	15	101,2	73,4	137,5	101,6
		11.697,4	10.403,0	15.518,8	14.407,9
Passivo não circulante					
Contas a pagar e demais contas a pagar	13	6.351,5	4.135,0	3.064,0	1.196,6
Empréstimos e financiamentos	14	1.877,3	1.782,1	2.306,0	1.890,2
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8	-	-	1.048,3	734,5
Provisões	15	285,4	302,3	518,1	478,4
Benefícios a funcionários	16	244,0	194,2	1.780,9	1.603,0
		8.758,2	6.413,6	8.717,3	5.902,7
Total do passivo		20.455,6	16.816,6	24.236,1	20.310,6
Patrimônio líquido					
Patrimônio líquido	17				
Capital social		12.187,3	8.303,9	12.187,3	8.303,9
Reservas		16.676,4	17.307,4	16.676,4	17.307,4
Patrimônio líquido de controladores		28.863,7	25.611,3	28.863,7	25.611,3
Participação de não controladores		-	-	1.060,1	217,5
Total do passivo e patrimônio líquido		49.319,3	42.427,9	54.159,9	46.139,4

Tabela 3 - Demonstração dos resultados - empresa I

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011 (em milhões de reais)

	Nota	Controladora		Consolidado	
		2012	2011	2012	2011
Receita líquida	19	13.044,6	13.824,1	32.231,0	27.126,7
Custo dos produtos vendidos		(6.295,6)	(6.106,1)	(10.291,5)	(8.793,3)
Lucro bruto		6.749,0	7.718,0	21.939,5	18.333,4
Despesas comerciais		(2.626,8)	(3.050,1)	(7.346,6)	(6.251,0)
Despesas administrativas		(960,7)	(756,9)	(1.546,5)	(1.180,6)
Outras receitas (despesas) operacionais	20	783,1	733,6	864,0	784,5
Lucro operacional antes das receitas e (despesas) especiais		3.944,6	4.644,6	13.910,4	11.686,3
Receitas (despesas) especiais	21	(3,2)	35,6	(50,4)	23,1
Lucro operacional		3.941,4	4.680,2	13.860,0	11.709,4
Despesas financeiras	22	(1.369,0)	(1.462,4)	(1.474,4)	(1.233,7)
Receitas financeiras	22	459,4	611,6	661,6	765,6
Resultado financeiro líquido		(909,6)	(850,8)	(812,8)	(468,1)
Participação nos resultados de controladas e coligadas	9	7.747,7	5.491,5	0,5	0,5
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social		10.779,5	9.320,9	13.047,7	11.241,8
Imposto de renda e contribuição social	23	(271,4)	(679,9)	(2.405,1)	(2.522,0)
Lucro líquido do exercício		10.508,1	8.641,0	10.642,6	8.719,8
Atribuído a:					
Participação dos controladores		10.508,1	8.641,0	10.508,1	8.641,0
Participação dos não controladores		-	-	134,5	78,8
Lucro por ação preferencial (básico)		3,55	2,93	3,55	2,93
Lucro por ação preferencial (diluído)		3,53	2,91	3,53	2,91
Lucro por ação ordinária (básico)		3,22	2,66	3,22	2,66
Lucro por ação ordinária (diluído)		3,21	2,65	3,21	2,65

7.1.1. Análise do Ciclo Operacional da Empresa I

Para a análise do ciclo operacional da empresa, entrevistou-se a analista financeira, a analista fiscal e o especialista em preços da divisão Rio Grande do Sul / Santa Catarina da empresa como forma de se obter os dados pertinentes à análise.

Porém, antes de se iniciar a análise propriamente dita, cabe aqui uma breve contextualização do “modus operandi” da empresa. A empresa I tem como um dos pilares principais de sua cultura a redução de custos e em função disto detém um controle rigoroso de seu orçamento. Para isto, se utiliza de uma teoria importada dos Estados Unidos chamada orçamento base zero (OBZ).

Este orçamento é responsabilidade da analista financeira que o explica como sendo “o orçamento de todos pacotes do fixo que são as despesas fixas” e no qual cabe a ela acompanhar todos os meses a tendências desses gastos para que eles fiquem dentro do orçamento. E ressalta que todo o mês se “faz uma tendência desse gasto para que a companhia se programe com o fluxo de caixa para no final do mês fecha no 0 a 0.”.

Deste modo, quando questionada se ela cuidava do fluxo de caixa da companhia, ela esclareceu que:

Regionalmente sim e orçamento, principalmente orçamento, então a gente tem um orçamento do ano, a gente negocia todo final de ano a meta do ano seguinte. Então a partir dessa negociação a gente tem “x” milhões de reais pra gastar por ano e a gente vai jogando ali conforme as nossas necessidades, o que dá para diminuir a gente diminui e o que não dá a gente realmente gasta.

Desta maneira, de início, é possível perceber que a gestão financeira da empresa é bastante rigorosa e prima pela redução de despesas. Logo, não poderia ser diferente com a gestão do ciclo operacional e financeiro. Neste quesito, perguntou-se para a analista financeira o prazo médio que a empresa costumava pagar os seus fornecedores. Antes da resposta ela aclarou que “existe uma célula dentro da companhia que é a central de suprimento” e que cabe a esta célula cuidar da condição de pagamento dos fornecedores e destaca que “para o ciclo operacional da companhia, a central de suprimentos ela é muito importante”. Logo, completou sua resposta destacando que o prazo para o pagamento dos fornecedores é de 120 – 180 dias e justificou que desta maneira “até pagar o fornecedor a gente tem bastante fluxo de caixa”

Na mesma linha de raciocínio se questiono o motivo de a empresa ter um prazo tão longo para o pagamento dos fornecedores. O motivo apresentado foi o de que *“para a companhia é mais rentável a gente estar girando com esse dinheiro durante um tempo, do que desembolsar logo em seguida, tirar de nosso fluxo de caixa”*.

Também se fez as mesmas perguntas para a analista fiscal da empresa que detalhou um pouco melhor como funciona o prazo de pagamento dos fornecedores. Segundo ela, o prazo padrão é 120 - 130 dias, e que cabe ao setor de suprimentos fazer essas negociações e verificar se o fornecedor aceita trabalhar com os prazos impostos pela empresa, se ele não aceitar os prazos, a companhia irá procurar outro fornecedor. Ela ainda explica que existem clientes que possuem um prazo menor e outros que possuem um prazo de mais de 200 dias, porém ressalta que a média tem que estar entre os 120 dias. E acrescenta que alguns casos de pagamento em 180 dias ocorrem devido a negociações sem o aval da célula de suprimentos que, como meio de desestimular este tipo de pratica, estipula o prazo de pagamento de 180 dias.

E esclareceu os motivos que levam a empresa a trabalhar com esse prazo médio de pagamento aos fornecedores (PMP), de acordo com ela *“tudo é em função do caixa”*, pois a empresa quer gerar caixa e para isso tentam negociar da maneira que consigam ficar mais tempo sem pagar os fornecedores/serviços e desprender esse valor do orçamento. Como exemplo ela cita um contrato de marketing com pagamento previsto para 90 dias, no qual a empresa só irá pagar quando completar os 90 dias e for o primeiro dia do mês (pois a empresa só faz os pagamentos neste dia). Caso não seja o primeiro dia do mês, o cliente não irá receber. Ela ressalta que isso gera alguns atritos com os fornecedores, mas que são regras da companhia e que esta não irá *“tirar dinheiro de caixa até que seja a regra que a gente estabeleceu no nosso contrato, na negociação que suprimentos fez com o fornecedor.”*

De outra sorte, em relação ao prazo de recebimento (PMR) dos clientes, tanto a analista financeira quando a analista fiscal responderam que o prazo é máximo é de 15 dias sendo que neste prazo está incluso um adicional financeiro, caso ele não pague, de acordo com a analista fiscal ele *“...terá que pagar juros, bloqueio de cadastro e ele não pode pedir até que prove que pagou ...”*. E destaca que no caso de dívidas maiores a empresa negocia terrenos e outros bens do devedor para sanar a dívida.

No que diz respeito ao ganho financeiro da empresa trabalhando com esse modelo de ciclo operacional, a analista financeira responde que a cada dia que se consegue atrasar o

pagamento de fornecedores a empresa tem um ganho de “alguns milhões”. Assim, questionada se esse dinheiro na verdade é baseado no que a empresa deixa de gastar recorrendo a empréstimos para financiamento do capital de giro ou de investimentos estruturais – ou se esses milhões se referem a empréstimos ao mercado financeiro que retornam para a empresa na forma de juros - ela respondeu que:

[...] é muito específico lá do pessoal da tesouraria que cuida do fluxo de caixa da companhia mesmo, do que a gente vai investir ou deixar de investir, então cada vez que a gente tem um desembolso muito grande a gente está deixando de investir em alguma nova operação, por exemplo, que pode ser uma incorporação de CDD⁹ ou a gente está deixando de investir no banco pra render normal, alguma ação alguma coisa, mas já é uma coisa que não trato diariamente, isso existe uma célula específica pra isso, pra determinar o que a gente vai investir, que é na Administração Central. [...].

Após a entrevista, se obteve a informação que grande parte do dinheiro gerado em função do modo ao qual a empresa opera seu ciclo operacional é provinda de investimentos em instituições financeiros e títulos do tesouro.

Em síntese, a empresa I adota a tática abordada por Kato (2012) que explica que o executivo financeiro sempre deve ter em mente os seguintes objetivos quando planejando o contas a pagar e o contas a receber da empresa:

- Retardar ao máximo os pagamentos aos fornecedores, porém sem se tornar inadimplente;
- Manter o estoque mínimo de produtos evitando excessos, porém sem perder oportunidades de negócio;
- Acelerar o processo de recebimento de clientes, porém sem deixar de ser competitivo.

Assim, nota-se que a (oculto) trabalha muito bem o conceito de ciclo financeiro negativo, no qual ela primeiro recebe de seus clientes para, somente então, pagar os seus fornecedores. Para elucidar esse cenário, supondo que o prazo médio de estocagem (PME) seja de 20 dias e um prazo médio de recebimento (PMR) de 15 dias, chegamos a um ciclo operacional (tempo médio entre comprar a mercadoria e receber o resultado das vendas) de 35 dias, levando em conta prazo médio de pagamento (PMP) da empresa é de 150 dias chegamos a

⁹ Centro de distribuição

um ciclo de financeiro de (-) 115 dias. Em síntese significa dizer que a empresa está comprando a matéria prima, produzindo, estocando, vendendo, recebendo o valor de suas vendas, utilizando esse dinheiro para financiamento de alguma operação ou investindo esse dinheiro de alguma maneira, para somente depois, ao final de vários ciclos, pagar seus fornecedores.

7.1.2. Análise da Utilização de Créditos de Impostos da Empresa I

A empresa I utiliza os créditos de impostos como um meio de gerar caixa adicional e suprir as necessidades de seu orçamento. Quando questionada sobre as alternativas utilizadas pela empresa para gerar caixa e se utilizavam algum tipo de crédito de imposto para isso – a analista financeira respondeu que:

[...] dentro da companhia atualmente, na nossa regional, a gente tem duas empresas diferentes, que é a (oculto I) , e a (oculto II), então são duas empresas diferentes com regimes de tributação diferentes que vai determinar se a gente toma ou não toma crédito, então na (oculto), aqui da regional ‘x’ e ‘y’, a gente tem direito a tomar crédito de PIS e COFINS sobre as despesas que são do nosso negócio, por exemplo, aluguel do veículo do vendedor, o combustível que ele usa na venda, então tudo que está ligado ao nosso fim que é a venda a gente tem direito a tomar crédito, tanto de PIS e COFINS como de ICMS em algumas situações.

A entrevistada continua explicando a diferença entre a tributação da (oculto I) e da (oculto II):

A empresa (oculto I) ela é lucro real que é um tipo de tributação e a (oculto II) é lucro presumido, o lucro presumido diz o seguinte: que como um centro de distribuição o governo presume que a gente tenha “x”% de despesa então ele abate ,a gente pode abater tantos % de despesa na hora de pagar os impostos depois, então vai ter a receita, o percentual presumido de despesa e depois a gente refaz a apuração dos impostos, então se a nossa despesa ela é menor do que o governo está presumindo a gente está ganhando.

Em relação ao lucro presumido ela explica que se a empresa tem 50% de despesa e o governo presume que eles têm 80% e 20% de lucro a empresa acaba criando uma margem a mais de 30% e explica que embora não consigam tomar crédito de PIS e COFINS nessa situação tributária de lucro presumido, acaba sendo benéfico, pois a empresa acaba gerando lucro maior que o reportado, através da despesa presumida maior.

A entrevistada também destacou que a empresa tem um setor que “*pensa estrategicamente os tributos*” como forma de maximizar os resultados da companhia. Para isso, segundo a entrevistada, o grupo (oculto) tem várias empresas que

[...] são tanto de produção que lá no norte plantam o guaraná, tem as que fazem a industrialização do guaraná, as que fazem o xarope e vendem para outro, enfim a gente tem várias indústrias dentro do grupo e isso, para a companhia, é pensar estrategicamente na questão tributária.

A Analista fiscal, detalhando um pouco melhor o funcionamento da (oculto II), explica que neste CNPJ a empresa é “*um substituído tributário, ou seja, a fábrica já fez o recolhimento do imposto*” sendo que neste caso a empresa não repassa o imposto para o cliente, pois “*a responsabilidade do recolhimento do imposto é da indústria e quem produz é a fábrica.*” E acrescenta que dependendo da fábrica é necessário que se use um tipo específico de CNPJ para que se tenha tomada de imposto e explica que no caso dos centros de distribuição, os impostos referentes a transporte, são lançados pela fábrica para tomar o crédito de ICMS.

Questionada se a empresa consegue gerar algum tipo de caixa através dos créditos de impostos a analista fiscal respondeu que:

A gente consegue ganhar muito crédito de imposto dependendo do local que a gente está. Um exemplo é uma fábrica que a gente tem lá em Manaus que produz na Zona Franca xarope de guaraná e a gente ganha praticamente todo o valor do que a gente está produzindo porque a gente está incentivando a economia de lá, então a gente recebe por produzir e também recebe por que a gente vai mandar para outra fábrica. Então a gente tem um ganho absurdo e lá realmente é uma fábrica de fazer dinheiro.

E completa afirmando que a companhia vê várias maneiras de conseguir o crédito de impostos e que discute com os órgãos o direito a mais créditos, inclusive créditos extemporâneos, na qual a empresa analisa os créditos aos quais acredita ter direito e encaminha para os órgãos competentes solicitando o retorno daquele valor de imposto pago.

Em relação ao valor em créditos de impostos que a empresa conseguiu em 2012, a analista não soube precisar em termos nacionais – porém em termos regionais (operação RS/SC) ela afirma ter conseguido “*R\$ 500.00,00 por fora só em créditos que eu consegui analisar*” o que representa 0,0015% da receita líquida no exercício de 2012 da companhia. Ela ainda

ressaltou que os esse valor foi uma economia muito boa que entrou no orçamento variável da empresa e ressaltou o fato de a companhia ter uma área específica no centro de serviços compartilhados que cuida dessa parte de legislação, no qual segundo ela, *“eles passam os dias lendo a legislação e procurando maneiras de conseguir se creditar cada vez mais com o imposto e esse ganho é muito grande para a companhia só que não sei mensurar em milhões o quanto seria, mas é muita coisa”*.

Segundo o especialista em preços, o maior sócio da empresa atualmente é o governo federal e afirma que cerca de 50% do valor de cada produto vendido são impostos. Deste modo ele explica que *“o imposto do segmento de bebidas é calculado pelo preço vendido ao consumidor”* pelos clientes da empresa. E que *o governo tem uma alíquota definida (tanto no caso ICMS quanto no caso do IPI e PIS/Cofins) e essa alíquota irá incidir sobre o preço que o governo pesquisa (por meio de institutos de pesquisa) no mercado periodicamente*.

Em suma é possível perceber que a empresa tem bastante consideração por está área e tem nela um meio de economizar caixa, uma vez que esta primeiramente paga os impostos e depois tenta reavê-los. Pois, como relatado pela analista fiscal e pela analista financeira a empresa tem um orçamento bastante apertado e toda a economia ou entrada de caixa extra são de grande importância para que mantenham o orçamento controlado.

7.2. EMPRESA II

A empresa II se trata de um supermercado localizado no centro da cidade de Estrela no estado do Rio Grande do Sul. O mercado possuiu apenas um dono e é administrado por ele e por sua esposa – que desempenham todos os papéis dentro do mercado, isso inclui desde os pedidos de mercadorias aos fornecedores até a cobrança dos clientes.

Atualmente o mercado conta com nove funcionários (incluindo o dono e sua esposa) e sua localização privilegiada possibilita uma alta rotatividade de clientes que buscam todos os tipos de produtos – desde alimentos até utensílios domésticos. Os modos de pagamento vão desde dinheiro à vista, passando por cartões de crédito, débito, ticket alimentação até cheques.

Devido ao fato da cidade não ser muito grande (cerca 30 mil habitantes segundo dados do IBGE), o mercado figura como um dos principais e mais tradicionais – acolhendo todos os

tipos de público. Assim, segundo o dono o faturamento mensal gira em torno dos R\$ 400.000,00.

7.2.1. Análise do Ciclo Operacional da Empresa II

Sobre como funciona a entrada e saída de dinheiro da empresa – o proprietário explica que o prazo médio de pagamento dos fornecedores (PMP) gira em torno dos 25 dias e que o prazo de recebimento das vendas a prazo gira em torno dos 90 dias. Porém o entrevistado afirma que muitos fornecedores tem um prazo de pagamento bastante curto – cerca de 7 dias – e que em muitos casos ele busca realizar o pagamento à vista, mas que na média o prazo de pagamento é de 25 dias.

Ademais ele detalha que, no que diz respeito ao recebimento dos clientes, nos casos de supermercados, este se dá, em teoria, 60% na modalidade à vista e o restante em cartão, cheque, ticket. E ressalta que este percentual está se igualando e que atualmente metade do recebimento é a vista e outra metade é no prazo (cheque, cartão e tickets). Neste caso, como metade do pagamento é feito a vista, pode-se considerar que o prazo médio de recebimentos (PMR) é de $0,5 \times 0$ (pagamento à vista) + $0,5 \times 90$ (pagamento a prazo) – ou seja, o prazo médio de recebimento neste caso é de 45 dias

Com base nisso, é possível perceber que a empresa não consegue financiar-se no ciclo financeiro. Neste caso em específico, supondo que o prazo médio de estocagem (PME) seja de 15 dias e um prazo médio de recebimento (PMR) de 45 dias, chegamos a um ciclo operacional (tempo médio entre comprar a mercadoria e receber o resultado das vendas) de 60 dias, levando em conta que o prazo médio de pagamento (PMP) da empresa é de 25 dias chegamos a um ciclo financeiro de 35 dias. Em síntese significa dizer que a empresa precisa girar com seu próprio capital por 35 dias, como parte das vendas é paga a vista ela tem dinheiro em caixa pra suprir parte da sua necessidade de capital de giro.

Os problemas gerados para a empresa quando se tem um ciclo financeiro grande é exemplificado pelo próprio proprietário quando este destaca o que lhe ocorreu a tempos atrás: *“esses dias eu comprei 15 mil em carne e tive que pagar em 5 dias, né, mas recebi nesse tempo só uns 3 mil a vista o resto em 30 – 60 dias... aí tive que ir no banco pegar um empréstimo para conseguir comprar outras mercadorias.”*

Sobre isso, Kato (2012), afirma que quanto maior for o ciclo financeiro, pior para a empresa em termos financeiros. Isso significa, de acordo com o autor, que: *“ela necessita de um valor considerável de capital de giro para financiar as atividades da empresa até o recebimento das vendas.”* Logo, *“quanto menor for este tempo, menor capital a empresa necessitará captar de seus sócios ou terceiros, reduzindo suas despesas financeiras com empréstimos.”* Portanto, é fundamental que o executivo financeiro trabalhe tentando postergar ao máximo o pagamento de fornecedores e antecipando ao máximo o recebimento das vendas para reduzir o ciclo de caixa. Sempre tomando as precauções para a não perda de competitividade da empresa.

Porém o fato de receber mais tarde não teria demasiada importância se o vendedor cobrasse mais caro pelas vendas a prazo. Ele também pode elevar o preço de venda à vista e a prazo, fazendo um preço único que remunere a espera e a eventual necessidade de tomar recursos emprestados. É claro que esse aumento de preços para considerar o preço da venda a crédito fica limitado aos preços praticados na concorrência. É preciso considerar as duas coisas, porque se consegue ganhar dinheiro na venda a prazo.

Questionado se ele acreditava ter como postergar o pagamento dos fornecedores para 90, 120, 150 dias sem ter muito aumento no custo. Explicou que é bastante difícil, pois *“os fornecedores vem com preços mais baixos com prazos curtos”* e que não querem abrir mais prazo. E também que existem negociações na qual o fornecedor se dispõe a dar mais prazo se ele comprar um volume bem maior de produtos – ademais acrescentou que tem fornecedores que acreditam estarem fazendo um excelente preço dando 7 dias de prazo.

De outra sorte, questionado se acreditava ser possível diminuir o tempo de recebimento dos clientes que não pagam a vista para 10, 20, 30 no máximo 45 dias. Explicou que se fizer isso outro mercado concorrente vai roubar este cliente dele, pois não sabe que diferencial poderá ofertar para este cliente e destaca que os clientes não vão querer pagar a mesma coisa em um prazo menor. Assim, quando indagado se pensava que ao diminuir o prazo de pagamento do cliente iria perder competitividade com os outros mercados – ele reafirmou que sim, pois ele tem que ter um diferencial, algum incentivo.

Por fim, o entrevistado aclarou que *“talvez barganhando eu até possa conseguir um prazo maior, mas apertar o meu cliente vai ser difícil.”* E finalizou explicando que *“a minha esposa quer pagar tudo a vista, bota na cabeça dela que não é a melhor forma.”*

Em suma no que tange a gestão do ciclo operacional pela empresa II, de imediato é possível perceber que esta não tem um foco gerencial sobre o ciclo e que menos ainda o pensa de modo estratégico como meio de financiar seu capital-de-giro ou como meio de caixa para uma eventual reforma ou ampliação.

Porém, conforme os relatos do proprietário é possível presumir que este administra da melhor forma possível seu ciclo. Pois um mercado pequeno compra de poderosos grupos que tem duras políticas e os quais buscam administrar seu fluxo de caixa no detalhe. Assim, sobra pouca margem de manobra para o pequeno empresário administrar o ciclo financeiro. A administração do ciclo financeiro é feita por qualquer comerciante, só que é feita de maneira diferente. A administração do ciclo num pequeno negócio é como o ditado “*um olho no gato, outro olho no peixe*”. Nos negócios pequenos é “*um olho no caixa outro olho no cliente*”, qualquer um dos dois escapa ao menor descuido. Se apertar o cliente, ele vai para o concorrente, se afrouxar o controle do caixa, o caixa desaparece.

7.2.1. Análise da Utilização de Créditos de Impostos da Empresa II

Sobre utilização de créditos de impostos, o proprietário da empresa quando questionado sobre se já havia ouvido falar em crédito de impostos ou impostos recuperáveis e, após uma breve explicação de que é uma maneira de recuperar impostos de ICMS, PIS E COFINS, explicou que já ouviu sim falar.

E acrescentou que embora tenha ouvido falar, nunca foi atrás para ver se realmente tem direito ou não a estes créditos e que em seu mercado só paga PIS e COFINS, pois todos os seus produtos já pagam impostos, sendo que ele não precisa pagar - assim repassa isso ao consumidor final no preço. Deste modo, quando compra do fornecedor já paga todos os impostos embutidos na cadeia de produção, comercialização e distribuição. O comerciante apenas acrescenta ao preço a sua margem de lucro. O comprador paga tudo, absolutamente tudo. É o comprador final que paga tudo. Os repasses são somente dentro da cadeia até o mercado e excluem o mercado, porque esse simplesmente repassa ao consumidor.

Isto é basicamente o que afirma Peixoto (2003), quando diz “*que independentemente do número de operações econômicas ocorridas na cadeia produtiva, o imposto sempre será proporcional ao valor do produto industrializado*”. Logo, cada contribuinte na cadeia de

produção deve suportar somente o tributo correspondente ao valor que este agregou ao produto. Assim, não pode ser tributado novamente o que já havia sido tributado nas etapas anteriores da cadeia produtiva.

Porém, no que tange os créditos de PIS e COFINS, segundo o que afirma Alexandre Galhardo, em entrevista a revista Exame, as *“despesas de energia elétrica consumida na empresa, aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, utilizados nas atividades da empresa, desde que não integrado ao patrimônio da empresa também garantem créditos”* bem como diversos valores gastos *“em armazenagem de mercadoria e frete na operação de venda quando o ônus for suportado pelo vendedor ou então frete de operação de compra de insumos, produtos para revenda e ativo imobilizado.”*

Muitos dos produtos comercializados nesse mercado pertencem à cadeia monofásica – a qual, o autor explica que *“a aquisição para revenda de bens pertencentes à cadeia monofásica ou aqueles submetidos a alíquotas concentradas”* não terão direito a créditos de PIS e COFINS. Porém, a priori, alguns produtos não fazem parte desta cadeia - os quais proporcionariam ao dono do estabelecimento direito aos créditos de PIS e COFINS.

Além disso, a Contribuição para o PIS e para a COFINS tem incidência sobre a receita e o faturamento. Assim, sua individualização não é de tão fácil visualização como no caso do IPI e do ICMS, sendo necessária a observação de critérios contábeis próprios. Referidos critérios contábeis, em resumo, equivalem a dizer que sobre o valor dos débitos apurados conforme as alíquotas aplicáveis a cada uma dessas contribuições - será possível descontar créditos com base nessas mesmas alíquotas.

Deste modo para as contribuições PIS e COFINS não há necessariamente a obrigação de haver uma etapa anterior na cadeia, pois, as contribuições incidirão sobre a receita/faturamento e não sobre os valores das operações anteriores.

Marcell Feitosa Correia Lima, ao tratar da diferenciação da não-cumulatividade entre o IPI, o ICMS e a Contribuição para o PIS e COFINS, aponta que:

Enquanto no IPI e no ICMS há necessidade de uma operação anterior com a ocorrência do fato jurídico tributário que deflagra a incidência do IPI e do ICMS para que surja o direito ao crédito, no caso da contribuição ao PIS e a COFINS foi criada uma nova regra, segundo a qual o direito ao crédito do sujeito passivo não nascerá de uma operação anterior que detonou a incidência de citadas contribuições,

mas sim de eventos estranhos ao fato jurídico tributário de mencionadas exações listados pelo legislador infraconstitucional (LIMA, 2008)

Por fim, a compreensão da não-cumulatividade da Contribuição ao PIS e COFINS, passa necessariamente pela identificação das referidas hipóteses que autorizam o contribuinte à tomada de créditos. Assim, recomenda-se ao supermercado buscar um advogado tributário ou um escritório de contabilidade para que se verifique a possibilidade de se obter créditos através destes tributos. Os créditos tributários podem ser realizados por empresas tributadas pelo Lucro Real, assim, o estudo que se propõe para essa empresa é o de avaliar qual o regime de tributação que melhor atende o negócio.

7.3. ANÁLISE COMPARAIVA

Nesta parte do trabalho será feita uma análise comparando entre o que a empresa I e II tem em comum e quais as suas diferenças no que diz respeito à gestão do ciclo operacional e a utilização de créditos de impostos como meio de gerar caixa.

De início é notável a diferença com a qual as empresas gerem suas operações e seu caixa. Enquanto que a empresa I tem setores específicos que pensam estrategicamente a questão de tributos e avaliam todas as formas possíveis de se obter créditos de impostos averiguando a necessidade de reestruturação societária de seus diferentes CNPJ's – como meio de maximizar o retorno de créditos de impostos. A empresa II argumenta que já ouviu falar deles, mas que nunca foi atrás para ver como funcionam ou se, por ventura, teria direito a se creditar.

Isso evidencia a importância despendida pela empresa I, que afirma ter recuperado, na operação RS/SC, cerca de R\$ 500.000,00 - 0,0015% da receita líquida no exercício de 2012 da companhia, somente com créditos de IPI, ICMS, PIS e COFINS – demonstrando ser vantajoso para a empresa ter uma área que cuida somente disto. Por outro lado, a empresa II de nada se credita – pois não tem a mesma estrutura da empresa I para averiguar a quais créditos tem direito. Embora, sejam empresas de naturezas diferentes – não é somente a origem das operações que deve ser levada em conta nesta análise. Se deve atentar para o fato de que a empresa I tem condições gerenciais de investigar todas as suas operações e buscar retornos tributários em cada uma delas.

No que diz respeito à gestão do ciclo operacional, continua sendo bastante evidente a diferença entre as duas empresas. A empresa I busca postergar o máximo possível o pagamento dos seus fornecedores e busca receber no menor prazo possível o pagamento de seus clientes, sendo que atualmente tem um ciclo financeiro médio de menos (-) 115 dias. Com estes recursos a empresa financia seu capital-de-giro, suas operações de ampliação e também investe no mercado financeiro e em títulos do tesouro. Deste modo, segundo a analista financeira entrevistada a empresa consegue “ganhar” alguns milhões de reais a cada dia que ela posterga o pagamento de fornecedores.

Por outro lado, a empresa II costuma pagar seus fornecedores à vista e recebe de seus clientes uma parte do valor à vista e a outra em um prazo médio de 60 – 90 – 120 dias. Deste modo a empresa normalmente opera com um ciclo financeiro de 35 dias, nos quais ela deve suprir as necessidades de capital-de-giro. Diferente da empresa I que utiliza o dinheiro que sobra em caixa pra investimentos, a empresa II costuma ter falta de capital-de-giro e recorre a empréstimos bancários para suprir suas necessidades. Ademais, a empresa II afirma não conseguir receber antes de seus clientes, pois diminuiria a sua vantagem competitiva, fazendo com que ela perca clientes para as empresas concorrentes.

Portanto, a concorrência é um fator que deve ser levado bastante em conta nesta situação, pois de nada adianta postergar o pagamento dos fornecedores, se estes cobrarem a mais por isso. Da mesma forma, não é sensato buscar a antecipação dos recebimentos dos clientes se estes passarem a comprar na concorrência. Essa é vantagem da empresa I que devido ao seu porte e situação privilegiada no mercado, tem condições de impor prazos tanto aos seus clientes quanto aos seus fornecedores. De outra sorte, a empresa II não está em tão favorável posição – o que torna o encurtamento do seu ciclo operacional uma tarefa muito mais árdua do que para a empresa I.

Entretanto, é necessário reconhecer o mérito de ambas as empresa. A empresa II embora tenha um poder de barganha menor e dificuldades de negociação tanto com seus fornecedores quanto com seus clientes - busca gerir do melhor modo possível seu ciclo operacional. A empresa I tem uma facilidade de negociação muito maior, mas o mais notável é sua competência em se financiar através destas negociações e conseguir se alavancar utilizando vantagens competitivas orgânicas. Assim, a grande competência de empresas como a empresa II

está em ter capital de giro e saber precificar as vendas a prazo de forma a remunerar esse capital de giro.

Em síntese, se verifica que a empresa I busca ter o controle de todos os seus processos, procurando vantagens competitivas em todos eles. Sendo capaz de conseguir se financiar e gerar caixa administrando com competência o seu ciclo operacional e buscando o retorno de créditos de impostos. Isto faz com que ela não tenha a necessidade de recorrer a bancos, aos sócios ou a investidores para financiar seu capital de giro e suas operações. Por outro lado a empresa II, não dispõe da mesma situação e em alguns casos necessita buscar empréstimos bancários para financiar seu capital-de-giro. Da mesma forma, a empresa II não se utiliza de nenhum tipo de creditamento tributário. É possível visualizar de forma simplificada estas comparações na **Tabela 4**.

Tabela 4 - Análise comparativa entre empresa I e II

Empresa	Créditos de Impostos	Ciclo Operacional
Empresa I	<ul style="list-style-type: none"> - Pensa estrategicamente; - Busca sempre maximizar o retorno de créditos; - Tem diversos CNPJ's no qual cada um consegue um tipo de crédito de imposto; - Se credita de IPI, ICMS, PIS, COFINS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paga os fornecedores no maior prazo possível. Prazo médio de pagamento é de 150 dias; - Recebe dos clientes no menor prazo possível. Prazo médio de recebimento é de 15 dias; - Tem ciclo financeiro de menos (-) 115 dias; - Com os recursos de caixa financia seu capital-de-giro, a construção de novas fábricas e investe em títulos do tesouro. - Estima que a cada dia em que consegue atrasar o pagamento de um fornecedor consegue “ganhar milhões”.
Empresa II	<ul style="list-style-type: none"> - Já ouviu falar em créditos de impostos, mas não nunca se creditou ou verificou se tem direito a se creditar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costuma pagar os fornecedores à vista; - Recebe parte do pagamento dos clientes a vista e o restante em 60 – 90 – 120 dias; - Tem ciclo financeiro de 35 dias; - Recorre a bancos para solicitar empréstimos quando não consegue suprir a sua necessidade de capital de giro.

8. SUGESTÕES DE BOAS PRÁTICAS PARA UMA GESTÃO FINANCEIRA DE SUCESSO

Este capítulo busca sugerir algumas boas práticas para uma gestão financeira de sucesso. Primeiramente, quando se compara uma pequena empresa com uma grande empresa, como foi o caso da análise do ciclo operacional, é possível se constatar que as empresas de pequeno e médio porte não se utilizam de ferramentas apropriadas para uma boa gestão financeira. Enquanto que empresas grandes tem, na maioria dos casos, processos rigorosos e bem definidos. Uma explicação bastante simplificada sobre a gestão entre estes dois portes de empresa é dada pelo Diretor-técnico do Sebrae Nacional, Luiz Carlos Barboza, em artigo publicado, em 2006, no portal Administradores:

as micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo têm características próprias. São mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidades que as grandes empresas, mas, em contrapartida, devido às limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala. Por isso mesmo, não é possível reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregados pelas empresas de maior porte. O empreendedor é uma espécie de faz-tudo, precisa assumir múltiplas funções, a distância entre os escalões -se é que o termo é apropriado nesse caso- praticamente não existe, a hierarquização e departamentalização também não; o que predomina nas relações é a informalidade, enfim, são realidades muito distintas. Da mesma maneira, na maioria dos casos, a grande empresa é mais capacitada, conta com recursos humanos mais treinados e desenvolvidos que a pequena. É claro que há exceções, como as pequenas da área de tecnologia, mais bem preparadas. (BARBOSA, 2006)

Em síntese, as empresas de pequeno porte são gerenciadas por ações diárias, sem que se pense nos caminhos estratégicos e na avaliação do negócio com o intuito de maximizar a geração de caixa e o valor da empresa. Deste modo, tanto para as empresas pesquisadas, quanto nos demais casos genéricos, este capítulo apresenta algumas sugestões que podem trazer uma melhora na rentabilidade das empresas, na geração de caixa e no valor das empresas.

8.1. SUGESTÕES PARA CICLO OPERACIONAL E UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS DE IMPOSTOS DA EMPRESA I

No que cabe às sugestões da empresa I, não há muito o que se sugerir – visto que a empresa busca durante todo o seu processo produtivo – da plantação às gondolas do supermercado – se creditar o máximo possível em termos de créditos de impostos à qual,

inclusive, a empresa possui um setor especializado que revisa as normas e leis sobre o tema em busca de outros tipos de creditação.

O mesmo se aplica a gestão do ciclo financeiro, no qual a empresa I se utiliza de diversas estratégias para postergar o pagamento dos fornecedores e reduzir o prazo de recebimento dos clientes. Ademais, a empresa tem políticas que monitoram estes prazos os quais devem ficar dentro de uma média pré-estabelecida.

Por fim, não há recomendações para a empresa I, visto que está já busca se utilizar de todos os meios apresentados neste trabalho do melhor modo possível.

8.2. SUGESTÕES PARA CICLO OPERACIONAL E UTILIZAÇÃO DE CRÉDITOS DE IMPOSTOS DA EMPRESA II

Em relação às sugestões para a empresa II, há algumas considerações importantes a serem feitas que podem melhorar a saúde financeira da empresa. Inicialmente, no que diz respeito aos créditos de impostos se recomenda que a empresa procure um escritório de contabilidade ou um advogado tributário para que se verifique a possibilidade desta se creditar de PIS e COFINS. O que, a priori, com base nas pesquisas contidas neste trabalho e nos dados revelados pela empresa seria possível. Também é importante para a empresa procurar especialistas da área para verificar a melhor opção de tributação: Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real.

No que diz respeito a gestão do ciclo operacional, a empresa revelou não ter condições de diminuir o prazo de recebimento dos clientes sem perder competitividade. A alternativa e recomendação é que a empresa tente negociar melhores prazos com os fornecedores, sem pagar a mais por isso, como revelou ser possível seu proprietário. Assim, de imediato, se sugere a empresa que não pague mais à vista seus fornecedores como meio inicial de encurtamento do ciclo operacional, sempre que a extensão de crédito não implique em aumento de preços. Tal providência diminuirá as chances de a empresa ter de recorrer a empréstimos bancários para financiar a compra de novas mercadorias.

Em síntese, pode-se se dizer que com algumas medidas simples, em termos teóricos e práticos, a empresa poderá melhorar sua saúde financeira, diminuir sua necessidade de recorrer a empréstimos financeiros e aumentar seu índice de competitividade perante os concorrentes.

8.3. SUGESTÕES PARA UMA BOA GESTÃO FINANCEIRA

Segundo, Fábio Cornibert, especialista em gestão de negócios, em entrevista para o portal HSM¹⁰, o passo número um para uma boa gestão financeira *“é a empresa definir com clareza sua missão e objetivos estratégicos.”* Para que com base neste documento, a empresa possa anualmente fazer um planejamento estratégico para os próximos 5 anos, no qual os administradores da empresa, segundo ele, *“poderão avaliar e definir seus caminhos estratégicos para o crescimento e melhora de rentabilidade.”*

O segundo passo, de acordo com o autor, seria a empresa desenhar um orçamento para o próximo ano. Sendo necessário quantificar esse plano, *“transformando-o em um orçamento mensal de receitas e despesas, bem como fazer uma projeção do Balanço Patrimonial da empresa, a fim de se estabelecer as melhores formas de financiar as necessidades de capital de giro.”*

O passo seguinte, também na visão do autor, seria definir os objetivos financeiros, bem como os objetivos não financeiros. Outra medida importante é acompanhar mensalmente os resultados e compará-los ao que foi planejado para que se tome ações corretivas no caso de o resultado esteja dentro das expectativas. Sendo que também é importante a empresa avaliar a rentabilidade de seus produtos e canais de venda, para se certificar que estes não estão dando prejuízo.

Ademais é de grande importância que as empresas tentem negociar melhores prazos com seus fornecedores e diminuir os prazos de recebimentos, sem perder competitividade, dos seus clientes. Pois, como uma boa gestão do ciclo operacional a empresa terá condições de melhor suprir suas necessidades de capital de giro, sem ter que recorrer a empréstimos bancários. Além disso, conforme se der seu ciclo operacional, ela terá condições de investir parte destes recursos e receber juros em troca.

Outra sugestão importante é sobre os créditos de impostos, muitas empresas não buscam informações sobre a possibilidade de se creditarem e em muitos casos perdem uma grande oportunidade de gerarem caixa através do resgate de parte dos impostos pagos.

¹⁰ Artigo disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/editorias/economia-e-financas/7-dicas-de-como-ter-uma-gestao-financeira-eficaz>

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, observado nos últimos anos, se apresenta como um dos principais fatores que levam as empresas de um modo geral a aperfeiçoarem seus processos e qualificarem sua gestão com o intuito de se tornarem competitivas. Diversos fatores como acompanhar as mudanças no mercado, controlar melhor os custos entre outros vem sendo utilizados como estratégias competitivas com a finalidade de obter a liderança de mercado.

Algumas alternativas usadas pelas empresas se concentram na parte financeira, à qual elas buscam alternativas de maximizar seu caixa utilizando-se de diversos recursos gerenciais. A proposta deste trabalho era apresentar meios pelos quais as empresas pudessem financiar suas operações e se alavancarem financeiramente sem recorrer a empréstimos de bancos, de sócios ou de investidores.

Deste modo, se analisou o ciclo operacional de duas empresas e se constatou que a empresa I, empresa de grande porte, consegue financiar suas operações através de sua conta fornecedores, visto que esta possui ciclo financeiro de menos (-) 115 dias. De outra sorte, se percebeu que em pequenas empresas este processo é bem mais penoso, pois empresas deste porte têm dificuldades de terem um ciclo financeiro negativo, conseguindo, em grande parte dos casos, apenas encurtar seu ciclo - sem perder competitividade. No que diz respeito aos créditos de imposto, se averiguou que a empresa I trabalha com bastante eficiência a recuperação de tributos e que somente no último ano, em sua operação regional RS/SC, conseguiu retornar mais de R\$ 500.000,00 em créditos de impostos, o que representa 0,0015% da receita líquida no exercício de 2012 da companhia. Enquanto que a empresa II, embora, tenha uma noção básica sobre assunto nunca se beneficiou de créditos de impostos e também não tem certeza se tem direito a estes.

Assim é possível concluir que o objetivo geral deste trabalho que era investigar a viabilidade de alavancar financeiramente uma empresa sem se utilizar de empréstimos bancários, de sócios ou investidores foi atingido. Pois, ao se analisar o ciclo financeiro de duas empresas, se verificou que uma delas consegue financiar suas operações através de um rígido controle do ciclo financeiro e ter retorno de caixa através de créditos tributários.

O objetivo específico de se apresentar meios de como alavancar uma empresa financeiramente otimizando seu ciclo operacional também foi alcançado, como pode ser

percebido no capítulo 5- no qual se imprimiu um olhar detalhado sobre como as empresas podem operar seu ciclo operacional. Da mesma forma o objetivo de analisar a legislação referente a créditos tributários e organizá-la de forma simplificada foi atingido no capítulo 6, no qual se faz uma leitura abrangente da legislação e se explica como calcular cada crédito tributário.

O capítulo 8, através das análises realizadas em capítulo anteriores e com o apoio da literatura, contempla o objetivo de sugerir melhorias para as deficiências encontradas nas empresas investigadas e sugestões de boas práticas para uma gestão financeira bem sucedida.

Portanto, este trabalho demonstrou ser possível, com algumas medidas, melhorar a saúde financeira das empresas e aumentar seu índice de competitividade perante os concorrentes.

Por fim, é possível afirmar que os objetivos foram cumpridos e que este trabalho pode servir de base para estudos mais aprofundados no qual se recomenda pesquisar mais modelos de ciclos operacionais e outras maneiras de creditamentos tributários.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7 dicas de como ter uma gestão financeira eficaz, Segundo Fábio Cornibert. Entrevista ao Portal HSM <<http://www.intermanagers.com.br/editorias/economia-e-financas/7-dicas-de-como-ter-uma-gestao-financeira-eficaz>> [acesso em 10 de nov. 2013]

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998

ÂMBITO JURÍDICO, **Recuperação empresarial**, http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10243 [acessado em 22/07/2013]

ATALIBA, Geraldo; GIARDINO, Cleber. ICM – **Abatimento Constitucional – Princípio da Não-cumulatividade**. Revista de Direito Tributário 29/30.

ATKINSON, Anthony A., et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOTTALO, Eduardo. **Créditos de IPI relativos à industrialização de produtos mediante o emprego de produtos isentos ou sujeitos à alíquotas zero**. In: Rocha, Valdir de Oliveira. *Grandes questões atuais do direito tributário*. São Paulo: Dialética, 2000

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FONSECA, Humberto Lucena Pereira da. KÖHLER, Marcos Antônio. **A nova lei de falências e o instituto da recuperação extrajudicial**. Consultoria Legislativa do Senado Federal – Conleg, Brasília, abril. 2005

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

GITMAN, Lawrence. **Princípios da Administração Financeira**. 3ª edição. São Paulo. Harbra. 1984.

GITMAM, Lourence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo. Ed. Pearson, 2004

KATO, Jerry Mioyosh. Curso de Finanças Empresariais - **Fundamentos de gestão financeira em empresas**. São Paulo: Mbooks, 2012

LACERDA, J. C. Sampaio. **Manual de Direito Falimentar**, Ed. Freitas Bastos, 1999, pág. 18.

LAMB, Roberto. **Gestão da Tesouraria** – Gestão da Liquidez nas Operações. Notas de aula. Porto Alegre, 2013

LIMA, Marcell Feitosa Correia. **A natureza jurídica da não-cumulatividade das contribuições ao PIS e a COFINS**. Fiscosoft. N. 1698. São Paulo: Fiscosoft, mar. 2008. Disponível em: <www.fiscosoft.com.br/a/4bxh/a-natureza-juridica-da-nao-cumulatividade-das-contribuicoes-ao-pis-e-a-cofins-marcell-feitosa-correia-lima> Acesso em: 29 out. 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MASCARENHAS, Raymundo Clovis do Valle Cabral. **Tudo Sobre IPI. Imposto Sobre Produtos Industrializados**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

O que são impostos cumulativos e não-cumulativos?, Cenofismo. Disponível em: <<http://www.resultsconsultoria.com.br/artigo.asp?Codigo=7>> [acesso em 28 de out. 2013]

O segredo do sucesso, segundo David Neeleman. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT141925-16355,00.html>> [acesso em 20 de out. 2013]

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PEIXOTO, Marcelo Magalhães. IPI – Aspectos Jurídicos Relevantes. São Paulo: Quartier Latin, 2003

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Quem deve pagar IPI, Segundo Alexandre Galhardo <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/quem-deve-pagar-ipi>> [acesso em 28 de out 2013]

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, F. J. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

Supremo Tribunal Federal. **RE 370.682/SC. Julgamento: 25.06.2007**. Órgão Julgador: Tribunal Pleno.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM ANALISTA FISCAL DA EMPRESA I

ENTREVISTADO: Bom, meu nome é (oculto), hoje eu sou analista fiscal na (oculto) e cuido da parte do campo e não do fiscal propriamente dito que a gente trata no CSC que é o Centro de serviços compartilhadas. Então o meu papel aqui é controlar as operações de notas fiscais que os nossos clientes recebem da gente ou até entre um CDD e outro, controlar essa parte de imposto para ver se está saindo tudo correto, tudo o que é nota de serviço que os prestadores tiveram com a gente eu vou dizer o quanto que eu tenho que recolher de imposto para o município, para o estado ou para a Federação e cuido de alguns outros pontos relativos principalmente ao pagamento dos fornecedores, né, que assim o CDD está controlando a entrada da nota fiscal, lançando para entrar o pagamento do fornecedor pelo menos no prazo que foi negociado.

ENTREVISTADOR: Certo

ENTREVISTADO: hãã, o que é que seria o nosso OBZ...

ENTREVISTADOR: É tu comentou que tu trabalha com OBZ, o que é que seria isso?

ENTREVISTADO: É assim, o OBZ em si eu não sou dona assim desse pacote, né, mas em geral nosso orçamento ele é dividido em três partes. Uma é o OBZ fixo que são as contas que a gente tem todo o mês, mesmo que elas sejam variáveis que é um gasto com manutenção, aluguel, luz, telefone, por mais que varie a gente considera isso fixo, pois todo o mês a gente vai ter esse gasto mais ou menos já premeditado.

ENTREVISTADOR: OBZ de orçamento então.

ENTREVISTADO: Isso, OBZ é o orçamento. Daí fora essa parte do orçamento fixo, a gente tem um orçamento de gente e indiretos de gente que controla principalmente a folha de pagamento dos funcionários, dos benefícios e também alguma coisa de terceiros, assim coisas que a gente tem de benefícios a terceiros. E fora esses dois orçamentos, tem um terceiro ainda que é o variável que pega toda a parte relativa a frete, logística, armazém. Ele é considerado variável, pois ele leva em consideração o volume de vendas, pois dependendo do volume eu vou gerar um valor de planejado para mim gastar em frete.

ENTREVISTADOR: Certo!

ENTREVISTADO: Que se eu não tenho tudo aquilo de volume para vender no mês, eu não tenho necessidade de tanto frete assim. Então é bem variável mesmo esse valor deles dependendo do mês e da época do ano também, né, em função da sazonalidade das vendas, né.

ENTREVISTADOR: E o que seria o B e o Z de OBZ

ENTREVISTADO: Orçamento Base Zero

ENTREVISTADOR: Por que base zero?

ENTREVISTADO: É uma teoria que tem, eu não sei bem quem foi a pessoa que criou, mas é fácil de descobrir e daí algumas empresas se adequam a isso. Que é a gente gastar o menos possível e produzir o máximo que a gente conseguir. Então todos os anos a gente tem uma super negociação de OBZ, né, de orçamento que a gente diz o que a gente precisa fazer e eles argumentam que a gente precisa conseguir um valor mais barato, que eles já nos deram dinheiro em outro momento tudo assim visando que a gente não tenha desperdícios né. E a gente também tem o programa das melhores práticas que o pessoal é premiado no Brasil porque de alguma maneira, não só para orçamento, mas para outras coisas também, mas principalmente de orçamento da uma ideia bacana que vai dar uma economia de orçamento, passa para o resto de o Brasil copiar que também é um dos itens da nossa cultura, se a gente tá vendo alguma coisa que da certo, então o pessoal quer, quer correr atrás para conseguir realmente economia.

ENTREVISTADOR: Perfeito

ENTREVISTADO: E orçamento vem sempre bem apertado, difícil ele vir folgado e mesmo assim a gente tem que dar economia daquele orçamento que a gente já ganhou apertado.

ENTREVISTADOR: E como é que faz, com um orçamento tão apertado, como tu faz para gerar caixa?

ENTREVISTADO: A gente tem que ter ideias brilhantes. Talvez trocar os fornecedores ou negociar de novo valores com eles, às vezes a gente... a gente tem uma área de suprimentos né que é ela quem faz todas as negociações com nossos fornecedores e daí as vezes a gente fala para ela né: to achando que preço desse daqui tá caro, vi uma outra pessoa no mercado, gostaria que tu renegociasse o contrato e as vezes eles conseguem. A gente procura materiais que sejam mais baratos e às vezes fornecedores que tenham materiais mais em conta ou que se a gente comprar em grande quantidade para vários CDD's também ajude ou a gente também faz a antecipação do pagamento do aluguel no início do ano para conseguir uma economia, um

desconto junto com o locador, né, no caso do imóvel. Enfim, são pequenas ideias assim que aos poucos a gente tem que ir se adequando né. Ou às vezes a gente corta um gasto com pessoal - quando a gente vê que não tem necessidade de tanto, né, as vezes fica bem difícil de trabalhar, as vezes a companhia opta por isso pra gente conseguir... [risadas].. é por que as vezes a gente tem estorno e outras coisas que a gente não tem como abrir mão, né, sei lá, vamos precisar investir mais agora em um ar-condicionado tá ruim do pessoal trabalhar, vamo corta alguma outra coisa que não seja tão necessária agora ou corta por algum tempo para a gente conseguir arcar com a despesa sem comprometer o orçamento.

ENTREVISTADOR: E daí uma pergunta, como funciona a tributação na (oculto)?

ENTREVISTADO: Assim, a (oculto) trabalha com muitos CNPJ's como (oculto) no Brasil. Então a gente tem (oculto) Brasil, a gente tem (oculto), a gente tem companhia de (oculto). Então assim, as fábricas geralmente trabalham com um CNPJ onde elas recolhem o ICMS e o ICMS/ST antes de vim para o CDD e os CDD's são todos CRBS, salvo uma exceção de fábrica que é CRBS.

ENTREVISTADOR: O que é CRBS?

ENTREVISTADO: A (oculto) é o nome do nosso CNPJ que é Companhia (oculto). Nesse CNPJ a gente é um substituído tributário, ou seja, a fábrica já fez o recolhimento do imposto para a gente e daí a gente não vai destacar o imposto para os nossos clientes. Por que na verdade quem é a responsabilidade do recolhimento do imposto é indústria e quem produz é a fábrica. E daí a gente tem alguns outros CNPJ's que daí.... ah então, daí a gente tem alguns outros CNPJ's que dependendo da fábrica é necessário que seja esse, porque tem toda essa parte da tomada de crédito de imposto né, CTRCS que são né, os transportes que a gente faz. O CDD não pode lançar no nome dele porque senão não toma crédito de imposto. Então a gente lança pela fábrica para tomar o crédito de ICMS

ENTREVISTADOR: E o que é o crédito de imposto? O que é que é esse crédito de ICMS?

ENTREVISTADO: O crédito é assim. tem até uma legislação que diz que dependendo do tipo de serviço, se tu utiliza ele para fabricação ou propriamente para a entrega da coisa.. assim. Tu tem direito de tomar o crédito de volta, pois tu tá investindo em alguma coisa. A explicação mais técnica possível eu não tenho, mas em geral é isso assim. A gente tem direito a crédito de PIS e CONFINS e ICMS dependendo do tipo de serviço que a gente presta. Então, só

que também depende do tipo de tributação do CNPJ. Então a gente com o CNPJ (oculto) não tem direito a PIS E CONFINS, somente os que são (oculto). Então são poucos casos de CDD que são assim, o mais é fábricas, né.

ENTREVISTADOR: Mais fábrica né. E tu consegue gerar algum tipo de caixa renegociando com esses créditos de impostos.. tu consegue gerar algum tipo de caixa com isso?

ENTREVISTADO: Assim

ENTREVISTADO: a gente consegue ganhar muito crédito de imposto dependendo do local que a gente tá. Um exemplo é uma fábrica que a gente tem lá em Manaus que produz na Zona Franca xarope de guaraná e a gente ganha praticamente todo o valor do que a gente tá produzindo porque a gente tá incentivando a economia de lá, então a gente recebe por produzir e também recebe por que a gente vai mandar para outra fábrica. Então a gente tem um ganho absurdo e lá realmente uma fábrica de fazer dinheiro. Mas é claro a companhia vê várias maneiras de conseguir o crédito de imposto, a gente briga também com as... com os órgãos, no caso. E a gente tenta pedir o crédito extemporâneo .. assim olha: *“analisei isso e acho que eu tenho direito”* e daí manda para eles analisarem para nos retornarem com o valor do imposto de volta, né

ENTREVISTADOR: Entendi

ENTREVISTADO: E daí no caso do ICMS CTM ele é uma pauta paga sobre todos os produtos, né. Essa pauta a gente negocia ela sempre com o governo e às vezes a agente até se une junto com a (oculto), por exemplo, para a gente conseguir um preço melhor. A gente consegue alavancar a economia se vocês não apertarem tanto aqui, por que a gente vai conseguir vender mais e o volume vai trazer mais resultado do que se o preço estiver alto. Então às vezes também as empresas de bebida se unem para negociar isso com o governo. Mas daí é já um mutuo, não seria só para a (oculto), né.

ENTREVISTADOR: Seria para todas as empresas.

ENTREVISTADO: Para todas as empresas

ENTREVISTADOR: E no último ano, esse crédito de imposto conseguiu de alguma forma melhorar o caixa da sua Regional e o da (oculto)?

ENTREVISTADO: Assim ó..hããã...hããã... eu sei que ano passado eu consegui R\$ 500.00,00 por fora só crédito que eu consegui analisar que a gente tinha direito, só que claro, R\$ 500.00,00 para nós foi um valor bem bom assim de economia que entra no variável né, no caso essa parte de fretes, foi da puxada que a gente conseguiu crédito, mas assim a nível Brasil eu não vou saber te dizer, mas eu sei que a companhia tem uma área específica lá no centro de serviços compartilhados que só cuida dessa parte de legislação, eles passam os dias lendo a legislação e procurando maneiras de conseguir se creditar cada vez mais com o imposto e esse ganho é muito grande para a companhia só que não sei mensurar em milhões o quanto seria, mas é muita coisa - a gente tem uma área específica só para isso.

ENTREVISTADOR: Só para fazer essa parte?

ENTREVISTADO: Isso!

ENTREVISTADOR: E uma pergunta, (oculto), por que é que (oculto) costuma pagar seus fornecedores com prazo estendido. Tu sabes qual prazo é esse? E por que ela faz isso?

ENTREVISTADO: Assim ó... o prazo padrão é 120 - 130 dias para falar a verdade, né, então os suprimentos vai negociar e vai falar assim: *“ok, tu quer trabalhar com a (oculto)... vai trabalhar só que o nosso prazo é esse”*. Exceto alguns fornecedores no caso assim que sejam alguns insumos menores e tal - a gente consegue às vezes negociar com eles que às vezes tem fornecedores menores que eles colocam um prazo um pouco maior. Então para ti eu vou pagar em 200 dias e daí vão fechando a conta quanto que está à média, só que a média tem que tá nesse número de 120 - 130 dias. Quando que acontece os 180 dias. Primeiro a gente tem que negociar com os suprimentos antes de pedir né que o fornecedor faça o serviço para nós, só que às vezes o CDD tá com pressa e não quer esperar a negociação vai lá e faz. E daí o cara vai emitir a nota e a gente não tem um pedido dos suprimentos. Daí o suprimentos para penalizar nós comunidade e o fornecedor que não respeitou a negociação - coloca 180 dias. Hum então, a partir do momento em que a nota entrou vão ser 180 dias para o cara receber, ou seja, 6 meses. Mas a nossa média seria 4 meses.

ENTREVISTADOR: E tu saberias dizer por que é que a (oculto) faz isso?

ENTREVISTADO: Caixa! Tudo é em função do caixa... daí assim ó... o que é que eles querem fazer com isso. Eles querem gerar caixa sem, então eles tentam negociar da maneira que a gente consiga mais tempo não pagar aqueles serviços e não ter que despender esse valor do nosso orçamento né. Um exemplo também são os contratos que a gente faz de marketing com os

nossos fornecedores. A gente dá um prazo para pagar eles e a gente só paga em algumas datas fixas que agora até foram cortadas.. a gente só paga dia primeiro os fornecedores. Então se teus 180 dias tá faltando dois dias para fechar eles dia primeiro, não interessa.. vai receber só no outro.

ENTREVISTADOR: No outro dia primeiro.

ENTREVISTADO: No outro dia primeiro e assim a companhia faz. Daí um exemplo, contrato de marketing diz: em até 90 dias. A companhia vai esperar fechar os 90 dias e ser um dia primeiro para pagar. Então assim, eles tem varias jogadas para jogar cada vez mais para frente o pagamento do fornecedor e ter dinheiro em caixa. E aí é isso que o pessoal de pagamento diz - que os fornecedores ficam incomodados com a gente: *“poxa né estava faltando um dia e dai tu vai me paga aqui 30”*. São regras da companhia, a gente se incomoda com o fornecedor, a gente tenta conversar com o pessoal de pagamentos e eles dizem: não! a companhia não vai tirar dinheiro de caixa até que seja a regra que a gente estabeleceu no nosso contrato, na negociação que suprimentos fez com o fornecedor.

ENTREVISTADOR: E essa regra se aplica aos clientes também. Por exemplo, um cliente pode ficar devendo 180 dias para a (oculto)?

ENTREVISTADO: Não! Se um cliente fica nos devendo ele vai pagar geralmente juros, salvo algumas exceções de clientes maiores, por exemplo clientes de (oculto) que seriam os super-mercados maiores que daí eles tem alguma brechas com a gente, dependendo. Mas em geral paga juros, bloqueia o cadastro e ele não pode pedir até que ele prove que ele pagou o valor para a gente. Em alguns casos, como a gente tem a central de suprimentos, suprimentos negocia algumas coisas do cliente. Por exemplo, para sanar uma dívida muito grande. Exemplo: suprimentos negocia até terrenos da companhia, a companhia tem terrenos para vender. Suprimentos vende como se fosse uma imobiliária, então a gente tem vários ativos também né. E daí, por exemplo, o cara ficou nos devendo e disse que quer dar um terreno para a companhia pela dívida, suprimentos às vezes aceita e negocia o valor do terreno e também negocia às vezes um barco para o cara tem ou um caminhão para vender para a transportadora, então a gente também arranja maneiras de sanar a dívida do cara que não seja somente com dinheiro, mas em geral se ele não arruma uma forma de pagar, sim ele vai ficar bloqueado e a gente coloca também no cartório. Protesta o cara ate que se efetua o pagamento. Então realmente, a companhia pressiona os clientes e cansa os fornecedores sem pagar.

ENTREVISTADOR: Entendido. Gostaria muito de te agradecer pela entrevista. Sem dúvidas vai contribuir muito para o trabalho. E é isso, muito obrigado!

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM ANALISTA FINANCEIRA DA EMPRESA I

ENTREVISTADOR: Boa tarde, tudo bom

ENTREVISTADO: Tudo bem

ENTREVISTADOR: Qual o seu nome?

ENTREVISTADO: (oculto)

ENTREVISTADOR: (oculto), em qual setor da (oculto) você trabalha?

ENTREVISTADO: Financeiro

ENTREVISTADOR: E qual a sua função no financeiro?

ENTREVISTADO: Sou supervisora financeira de ADS, que é Administração de Serviços.

ENTREVISTADOR: E do que você cuida mais ou menos?

ENTREVISTADO: Eu cuido principalmente de OBZ, que é o Orçamento Base Zero, isso demanda mais ou menos 60% da minha função, então é o orçamento de todos pacotes do fixo que são as despesas fixas e acompanhar todos os meses a tendências desses gastos para que eles fiquem dentro do nosso orçamento. E também do que a gente ta tendenciando gasta no mês, ou seja, todo mês a gente a faz uma tendência desse gasto para que a companhia se programe com o fluxo de caixa para no final do mês fecha no 0 a 0.

ENTREVISTADOR: Basicamente tu cuida do fluxo de caixa da companhia em termos regionais?

ENTREVISTADO: Regionalmente sim e orçamento né, principalmente orçamento, então a gente tem um orçamento do ano, a gente negocia todo final de ano a meta do ano seguinte. Então a partir dessa negociação a gente tem “x” milhões de reais pra gasta por ano e a gente vai jogando ali conforme as nossa necessidades, o que dá para diminuir a gente diminui e o que não dá a gente realmente gasta.

ENTREVISTADOR: E a quanto tempo tu ta na (oculto)?

ENTREVISTADO: Eu to a 2 anos e meio na (oculto)

ENTREVISTADOR: bastante tempo!

ENTREVISTADO: (oculto) é de conhecimento público que a (oculto) tenha um controle rígido de seus gastos e seus custos Então ela cuida bastante e tem um orçamento bastante apertado pelo que se sabe - e então como que vocês fazem pra gerar caixa vocês utilizam algum tipo de crédito de imposto alguma coisa desse sentido, como é que funciona?

ENTREVISTADO: Sim, a gente dentro da companhia atualmente, na nossa regional, a gente tem duas empresas diferentes, que é a (oculto) e a (oculto), então são duas empresas diferentes com regimes de tributação diferentes que vai determina se a gente toma ou não toma crédito, então na (oculto), aqui da regional (oculto), a gente tem direito a toma crédito de PIS e COFINS sobre as despesas que são do nosso negócio, por exemplo aluguel do veículo do vendedor, o combustível que ele usa na venda, então tudo que ta ligado a nosso fim que é a venda a gente tem direito a toma crédito, tanto de PIS e COFINS como de ICMS em algumas situações

ENTREVISTADOR: E porque só nesses dois centros de distribuição?

ENTREVISTADO: é porque a empresa (oculto) ela é lucro real que é um tipo de tributação e a (oculto) é lucro presumido, o lucro presumido diz o seguinte: que como um centro de distribuição o governo presume que a gente tenha “x”% de despesa então ele abate ,a gente pode abater tantos % de despesa na hora de pagar os impostos depois, então vai ter a receita, o percentual resumido de despesa e depois a gente refaz a apuração dos impostos, então se a nossa despesa ela é menor do que o governo ta presumindo a gente ta ganhando.

ENTREVISTADOR: claro

ENTREVISTADO: A gente tem 50% de despesa e o governo presume que a gente tem 80% de despesa e 20% de lucro, então para a gente é muito benéfico.

ENTREVISTADOR: Essa diferencia conseguem apesar de não tomar crédito.

ENTREVISTADO: Isso, apesar de a gente não tomar crédito de PIS e COFINS nessa situação tributária que é de lucro presumido, a gente acaba ganhando esse... inclusive a gente vai ter uma reestruturação societária de novo, no começo do ano que vem.

ENTREVISTADOR: Para ajustar isso?

ENTREVISTADO: Isso, porque existe uma célula que pensa estrategicamente os tributos, então a gente tem várias empresas dentro do grupo (oculto) que são tanto de produção que é lá no norte e que planta o guaraná, tem as que fazem a industrialização do guaraná, que

faz xarope e vende para outro, enfim a gente tem várias industrias dentro do grupo e isso, para a companhia, é pensar estrategicamente na questão tributária, acaba trazendo benefícios, não é? É estratégia.

ENTREVISTADOR: É para gerar caixa no final das contas?

ENTREVISTADO: Também, também, porque o imposto a gente paga sempre no início do mês seguinte, por exemplo, agora no mês de novembro a gente vai fechar o mês e a gente vai pagar o imposto só lá em dezembro, é então é esse dinheiro que a gente ganha e não paga ainda de imposto é de uma certa que a gente gera fluxo de caixa.

ENTREVISTADOR: E conseguem investir em alguma outra coisa. Conseguem fazer dinheiro com esse dinheiro por pagar só daqui a dois meses. E em qual prazo a (oculto) costuma pagar os seus fornecedores?

ENTREVISTADO: Existe uma célula dentro da companhia que é a central de suprimentos, a centra de suprimentos é a célula que vai cuidar da condição de pagamento dos nosso fornecedores. E então para o ciclo operacional da companhia, a central de suprimentos ela é muito importante, por que a gente não passa assim, só no caso da revenda que a gente dá um prazo um pouquinho maior, mas os nossos clientes a gente recebe no máximo 15 dias.

ENTREVISTADOR: Certo

ENTREVISTADO: E a gente paga o nosso fornecedor em 120 - 180 dias

ENTREVISTADOR: Um prazo bem grande então.

ENTREVISTADO: É, então isso acaba, nesse tempo até pagar o fornecedor a gente tem bastante fluxo de caixa.

ENTREVISTADOR: E porque um prazo tão longo para pagar o fornecedor?

ENTREVISTADO: Porque para a companhia é mais rentável a gente está girando com esse dinheiro durante um tempo, do que desembolsar logo em seguida, tirar de nosso fluxo de caixa.

ENTREVISTADOR: Então em síntese a empresa demora 120 dias para pagar os fornecedores e recebe dos clientes em cerca de 15 dias mais ou menos isso, então logo pode-se presumir que ela financia suas operações.

ENTREVISTADO: É, eu não poderia te dizer integralmente assim quando a gente fala de fábrica, por exemplo fábrica a gente não vai conseguir pagar o nosso fornecedor em 120 dias, a gente vai pagar em um prazo bem menor, por exemplo a latinha a gente não tem todo esse prazo pra pagar, é um prazo menor, então falando de fábrica é um pouco diferente, mas o CDD como os nossos serviços são um pouco mais enxutos do que o da fábrica, a gente consegue em alguns momentos ter um prazo maior, por exemplo a transportadora a gente paga de 15 em 15 dias, a gente não consegue pagar a transportadora em 30 dias a não ser o pessoal do apoio que é o amarrador do caminhão, ai sim, esse sim a gente paga em 30 pra empresa que terceiriza os nossos serviços

ENTREVISTADOR: E o que vocês estão pagando hoje em 120, 150 180 dias?

ENTREVISTADO: Todos os outros fornecedores de marketing, por exemplo, que o volume de grana é bem alto, nossas licenças a gente tem um fornecedor que faz os nossos laudos de segurança tudo, então também é um serviço que a gente paga com um prazo maior, aluguel de veículos a gente paga uns 45 dias mais ou menos, não é tão longo também, mas assim qualquer coisa que a gente vai comprar que seja diferente dos nosso fixos mesmo que é o operador, o faxineiro, enfim. A gente paga, a gente procura ter um prazo maior, claro negociado tudo por suprimentos, não é por nós aqui, posso te mandar uma relação mais ou menos dos prazos dos nossos fornecedores, posso ver se eu consigo com os suprimentos.

ENTREVISTADOR: Nossa, seria perfeito

ENTREVISTADO: Né, mais eles tem assim, eles tem inclusive uma meta de aumentar.

ENTREVISTADOR: E tu tem noção de termos, quanto esse atraso diário gera mais ou menos de caixa?

ENTREVISTADO: Esse aumento de prazo de pagamento

ENTREVISTADOR: Exatamente, a cada dia que vocês conseguem negociar o pagamento de um fornecedor

ENTREVISTADO: Alguns milhões

ENTREVISTADOR: Alguns milhões?

ENTREVISTADO: Alguns milhões, é

ENTREVISTADOR: Ah, não, perfeito

ENTREVISTADO: Eu posso conseguir o número exato pra ti, só que agora eu não lembro de cor.

ENTREVISTADOR: E esse dinheiro na verdade ele é baseado no que a empresa deixa de gastar, se ela recorresse por exemplo a empréstimos a bancos, ou esse dinheiro, ela ganha no caso esse milhões, pegando esse dinheiro que ela tem no caixa e investindo e colocando no mercado financeiro e recebendo juros por isso ou pegando esse dinheiro e financiando suas operações ou deixando, de digamos assim, de recorrer a algum banco e pegar empréstimos para financiar seu capital de giro, em qual mais ou menos essas 3 áreas ela consegue gera esse dinheiro ou ela opera nas 3 áreas? Tu saberia me dizer, mais ou menos?

ENTREVISTADO: É, ai é muito específico lá do pessoal da tesouraria que cuida do fluxo de caixa da companhia mesmo, do que a gente vai investir ou deixar de investir, então cada vez que a gente tem um desembolso muito grande a gente está deixando de investir em alguma nova operação, por exemplo, que pode ser uma incorporação de CDD ou a gente está deixando de investir no banco pra render normal, alguma ação alguma coisa, mas já é uma coisa que não trato diariamente, isso existe uma célula especifica pra isso, pra determinar o que a gente vai investir, que é na Administração Central, ai a gente acaba não tendo muito conhecimento.

ENTREVISTADOR: Certo, muito obrigado pela entrevista, muito obrigado mesmo

ENTREVISTADO: Eu que agradeço, espero ter tem ajudado

ENTREVISTADOR: Ajudou um monte.

ENTREVISTADO: Bom, meu nome é (oculto), hoje eu sou analista fiscal na (oculto) e cuido da parte do campo e não do fiscal propriamente dito que a gente trata no CSC que é o Centro de serviços compartilhadas. Então o meu papel aqui é controlar as operações de notas fiscais que os nossos clientes recebem da gente ou até entre um CDD e outro, controlar essa parte de imposto para ver se está saindo tudo correto, tudo o que é nota de serviço que os prestadores tiveram com a gente eu vou dizer o quanto que eu tenho que recolher de imposto para o município, para o estado ou para a Federação e cuido de alguns outros pontos relativos principalmente ao pagamento dos fornecedores, né, que assim o CDD está controlando a entrada da nota fiscal, lançando para entrar o pagamento do fornecedor pelo menos no prazo que foi negociado.

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM ESP. DE PREÇOS DA EMPRESA I

1) o que é e para o que serve a área de preços da (oculto)?

A área de preços é a área da (oculto) responsável por garantir a rentabilidade e o Market Share. Seu grande desafio é achar o ponto ótimo de equilíbrio que otimize as duas variáveis de forma a garantir que o negócio seja rentável, as marcas sejam saudáveis e o negócio sustentável no curto/médio/longo prazo.

2) A quem essa área está subordinada?

A área fica subordinada a diretoria de vendas da (oculto).

3) Qual a metodologia utilizada para precificar os produtos?

Análises estatísticas de impacto do preço no market share / simulações de MACO por SKU / Pesquisas de mercado que definem em que segmento cada marca se encaixa ou deve se encaixar (mainstream/premium...etc...)

4) No negócio da (oculto), qual a correlação entre share e rentabilidade?

Precisamos como área de preços ser o fiel da balança. A rentabilidade é impactada tanto pelo preço quanto pelo volume vendido. Fazemos análises de quanto esperamos vender a cada patamar de preço.

5) A (oculto) utiliza substituição tributária, qual o impacto do preço final no pagamento dos impostos e de que forma isso é mensurado pelo governo?

O imposto do segmento de bebidas é calculado pelo preço vendido ao consumidor por nossos clientes. O Governo tem uma alíquota definida (tanto no caso ICMS quanto no caso do IPI e PIS/Cofins) e essa alíquota irá incidir sobre o preço que o governo pesquisa (por meio de institutos de pesquisa) no mercado periodicamente. Hoje o governo é o maior sócio da (oculto) (cerca de 50% do preço dos SKUs são impostos)

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM ADVOGADO TRIBUTÁRIO

1) O que são os impostos recuperáveis (créditos de imposto)?

Impostos recuperáveis são aqueles passíveis de creditamento pelo contribuinte/pagador do imposto. Em resumo, em relação àqueles impostos incidentes sobre diferentes operações em uma mesma cadeia, esses impostos buscam mitigar o efeito da cumulação de incidências por meio da sistemática de creditamento, que basicamente consiste na geração de um crédito em relação ao valor de imposto que já foi pago, a ser descontado quando do pagamento da próxima operação que estaria sujeita a imposto. Assim, operações que estejam sob amparo de não-incidência ou imunidade, ou operações para o consumidor final ("final da cadeia") não geram direito a crédito. Via de regra, permite-se o creditamento do ICMS e do IPI, que incidem em diferentes etapas da cadeia produtiva/comercial.

Vale observação que essa nomenclatura pode gerar dúvidas. Também temos outros tipos de tributos (imposto é apenas uma espécie de tributo) que são passíveis de recuperação, a exemplo das Contribuições PIS/COFINS, que podem ser objeto de creditamento, quando a empresa estiver no sistema não-cumulativo, e até mesmo o Empréstimo Compulsório, em relação ao qual, quando instituído, pode permitir a recuperação até mesmo por pessoas físicas.

2) Para o que eles servem?

Mitigar o efeito da cumulação de efeitos em uma mesma cadeia de operações.

Trecho da minha monografia da pós-graduação:

a finalidade da não-cumulatividade repousa na desoneração de determinada cadeia de operações, a fim de que não haja a incidência de tributos sobre tributos, ou seja, a fim de afastar a soma do ônus tributário identificado ao longo de toda a cadeia produtiva, comercial.

3) Como eles funcionam?

Mediante a sistemática de creditamento, já exposta.

Outro trecho da minha monografia da pós:

os efeitos da cumulatividade deverão ser afastados por regra de compensação de crédito, compensando-se a cada operação o que foi cobrado na operação anterior,

pela mesma ou por outra entidade federativa(...) Em outras palavras, a incidência tributária havida na etapa anterior será descontada a título de crédito para a etapa posterior.

4) Qual a nomenclatura jurídica utilizada para se dirigir a eles?

Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, de competência da União, e Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, de competência dos Estados e do Distrito Federal. Mas creio, pelo que entendi, que queres o termo "não-cumulativos"

5) Desde quando eles existem? Qual foi a lei que os instituiu?

Encontram previsão na Constituição Federal de 1988 (art. 153 e 155). Além da legislação ordinária própria de cada um desses tributos.

6) Quem tem direito aos créditos de imposto?

Pessoas jurídicas, que não sejam o consumidor final do produto.

7) Eles estão ao alcance de todos os tipos de empresa (indústria, varejo...)?

Dependendo da operação que se estiver tratando, sim. Deve-se analisar a operação e o papel da empresa nela, e não o tipo de empresa. No varejo, por ex., possivelmente não trataremos do IPI, além de, em muito casos, a não cumulatividade do ICMS pode não se aplicar, mas o que interessa é a operação.

8) É necessário um regime societário específico?

Empresas optante pelo SIMPLES, pelo que me lembro, não podem se creditar. Deve-se observar, ainda, se optante pelo lucro real ou presumido (especialmente para o caso das contribuições).

9) Quais impostos são descontáveis?

A título de crédito - imposto vs. imposto? IPI, ICMS

10) O que uma empresa deve fazer para ter direito aos créditos de imposto?

Realizar operações que permitam a aplicação da sistemática da não-cumulatividade, mediante a escrituração de créditos. Novamente, o que importa são as operações a serem realizadas, para então analisar o que compete à empresa.

11) Quem as empresas podem procurar para obterem maiores orientações de como proceder para se adaptarem a legislação e passarem a ter direito aos “impostos recuperáveis”?

Advogados e contabilistas.

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA II

ENTREVISTADOR: Qual é o nome desta empresa?

ENTREVISTADO: (oculto)

ENTREVISTADOR: Quantos funcionários ela tem atualmente?

ENTREVISTADO: 9

ENTREVISTADOR: E essa empresa é lucro real ou presumido?

ENTREVISTADO: Real

ENTREVISTADOR: E ela pertence ao Simples Nacional?

ENTREVISTADO: Não

ENTREVISTADOR: Você já ouviu falar em crédito de impostos ou impostos recuperáveis? É uma maneira de recuperar impostos de ICMS, PIS E COFINS.

ENTREVISTADO: Se creditar de imposto? Só ouvi falar.

ENTREVISTADOR: Só ouviu falar, mas nunca foi atrás para ver?

ENTREVISTADO: A gente só paga PIS e CONFINS, mas nunca fomo atrás.

ENTREVISTADOR: E tu já chegou a ir atrás para ver se tem direito ou não? Não, nunca cheguei a ir atrás.

ENTREVISTADOR: E como funciona a entrada e saída de dinheiro na sua empresa, você costuma pagar seus fornecedores em um prazo de mais ou menos quantos dias?

ENTREVISTADO: 21, 28

ENTREVISTADOR: 21 - 28 dias?

ENTREVISTADO: Essa é a média. E vendo para 60 - 90 - 120

ENTREVISTADOR: E como você costuma receber os seus clientes? Uma parte avista, e outra parte mais ou menos em quantos dias?

ENTREVISTADO: Na teoria se fala que 60% era a vista e o restante em cartão, cheque, ticket e hoje está se igualando a 50%

ENTREVISTADOR: 50% cada um, então teve um crescimento?

ENTREVISTADO: Está crescendo

ENTREVISTADOR: E você acredita tem como postergar o pagamento dos fornecedores para 90, 120, 150 dias, negociando com eles, sem ter muito aumento no custo?

ENTREVISTADO: É difícil, muito difícil

ENTREVISTADO: Por que?

ENTREVISTADO: É difícil, eles já vem com preços mais baixos com prazos curtos, mas não querem abrir mais prazo, uma ou outra negociação de margem maior, por exemplo acima de R\$5.000,00 ele me dá 90 dias. Tem fornecedor ainda que acha que esta me fazendo um baita preço me dando 7 dias de prazo.

ENTREVISTADOR: Então não tem como aumentar teu prazo para 150 dias?

ENTREVISTADO: Podemos tentar, a gente chora, mas o custo fica alto.

ENTREVISTADOR: E tu acha que é possível diminuir o tempo de recebimento dos clientes, para que tipo esses que não pagam a vista, diminuir para 10, 20, 30 no máximo 45 dias? Por que tem clientes que pagam em 120, 90, 60 dias

ENTREVISTADOR: Se eu fizer isso, meu vizinho vai roubar ele.

ENTREVISTADOR: Se tu quiser esse teu vizinho rouba.

ENTREVISTADO: Eu não sei em que diferencial eu vou pode oferta outra coisa pra ele, simplesmente chega, cara tu está pagando 1 real, vai continuar pagando 1 real, mas vai ter de me pagar com menos prazo

ENTREVISTADOR: Exatamente

ENTREVISTADO: Mas ele não vai aceitar, não, vou te dar 5 dias a mais

ENTREVISTADOR: Então tu acredita que se tu diminuir o prazo de pagamento do cliente tu vai perder competitividade com os outros mercados aqui da volta

ENTREVISTADO: Tem que ter um diferencial, algum incentivo isso né, porque a indústria os valores são outros. É difícil apertar os clientes, pois é a mesma coisa que eu comprar com a (oculto) e ela dizer: "É só avista pra ti também", então eles vão em outros

lugares para fazerem suas compras. Me faturamento é de “x” mil, diferente de uma empresa grande que consegue ter um poder de barganha bem maior.

ENTREVISTADOR: Certo,

ENTREVISTADO: Por exemplo, esses dias eu comprei 15mil em carne e tive que pagar em 5 dias, né, mas recebi nesse tempo só uns 3 mil a vista o resto em 30 – 60 dias... aí tive que ir no banco pegar um empréstimo para conseguir comprar outras mercadorias.

ENTREVISTADOR: humm!

ENTREVISTADO: Assim, talvez barganhando eu até possa conseguir um prazo maior, mas apertar o meu cliente vai ser difícil. Mas aqui a minha esposa quer pagar tudo a vista, bota na cabeça dela que não é a melhor forma.