

bquadrado

DIAGNÓSTICO DE RENTABILIDADE E OPERAÇÃO

Quando o lucro não vira caixa

Capital de giro, ciclo financeiro e geração real de caixa

Setor de Serviços Industriais · Período de análise: 2021–2024 · Relatório Anonimizado

SUMÁRIO EXECUTIVO

O diagnóstico em três pontos

A empresa registrou lucro líquido de R\$ 2,18M em 2024 — pelo quarto ano consecutivo. O caixa gerado pelas operações no mesmo período foi de R\$ -0,06M. A lacuna não é ruído contábil: é resultado de um ciclo de capital de giro que se deteriorou de forma consistente ao longo de quatro anos.

01 Lucro existe. Caixa, não.

Em 2024, R\$ 2,18M de lucro líquido e R\$ 2,24M de consumo de capital de giro. O resultado operacional, em caixa, foi nulo.

02 O ciclo financeiro cedeu 33 dias em quatro anos.

Prazo de recebimento: de 38 para 61 dias. Prazo de pagamento a fornecedores: de 31 para 28 dias. O ciclo exige cada vez mais capital para sustentar o mesmo nível de operação.

03 O capital de giro cresce 3× mais rápido que a receita.

NCG +74% no período. Receita +24%. O crescimento está sendo financiado pelo próprio fluxo operacional — de forma progressiva e não gerenciada.

RECONCILIAÇÃO LUCRO → CAIXA

A lacuna entre resultado e realidade

O ponto de partida é a distância entre o lucro líquido reportado e o caixa efetivamente gerado. A reconciliação abaixo decompõe essa distância nas suas origens e mostra como ela evoluiu ao longo do período.

Reconciliação Lucro Líquido → Caixa Operacional (R\$ milhões)



Figura 1 — Reconciliação Lucro Líquido → Caixa Operacional, 2024 (R\$ milhões)

Item	2021	2022	2023	2024
Lucro Líquido	1,44	1,72	1,98	2,18
(+) Depreciação e Amortização	0,38	0,42	0,54	0,62
Δ Contas a Receber	(0,52)	(0,81)	(1,44)	(2,41)
Δ Estoques	(0,21)	(0,34)	(0,52)	(0,88)
Δ Fornecedores	0,31	0,48	0,62	0,74

Outros ativos / passivos operacionais	(0,09)	(0,14)	(0,22)	(0,31)
Caixa Operacional (FCO)	1,31	1,33	0,96	(0,06)
FCO / Lucro Líquido	91%	77%	48%	—

Tabela 1 — Reconciliação Lucro → Caixa Operacional, 2021–2024 (R\$ milhões)

Leitura central. A deterioração foi gradual, não abrupta. Em 2021, cada real de lucro gerava R\$ 0,91 de caixa. Em 2024, o capital de giro consumiu integralmente a geração operacional. O crescimento de receita mascarou o problema por três anos.

ANÁLISE DO CICLO FINANCEIRO

O mecanismo por trás da pressão de caixa

O ciclo financeiro mede quantos dias o negócio precisa se autofinanciar entre o desembolso operacional e o recebimento de clientes. Quanto maior, maior a parcela do capital da empresa imobilizada na operação.

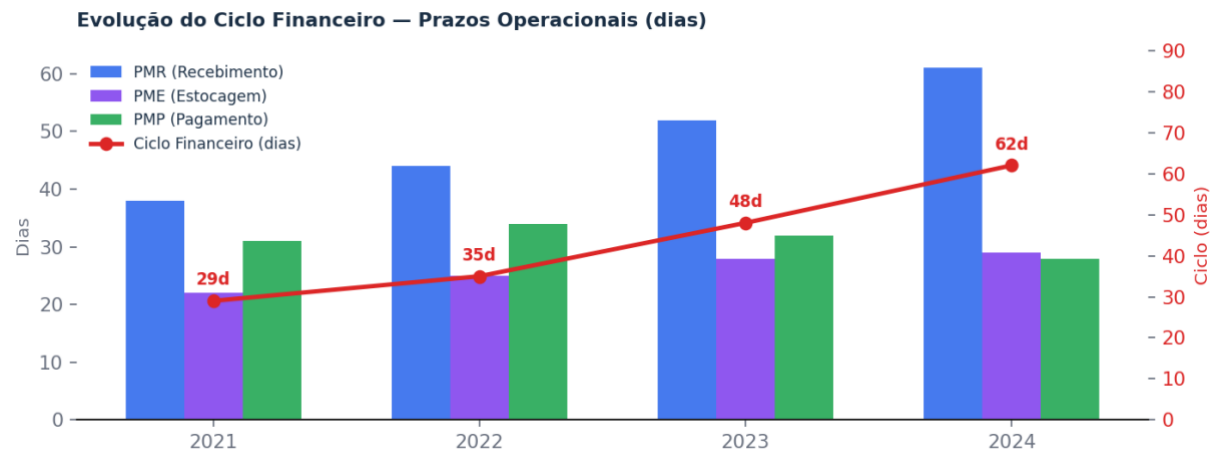


Figura 2 — Evolução dos Prazos Operacionais e do Ciclo Financeiro, 2021–2024 (dias)

Indicador	2021	2022	2023	2024
PMR — Prazo Médio de Recebimento (dias)	38	44	52	61
PME — Prazo Médio de Estocagem (dias)	22	25	28	29
PMP — Prazo Médio de Pagamento (dias)	31	34	32	28
Ciclo Financeiro (PMR + PME – PMP)	29	35	48	62
NCG estimada (R\$M)	1,43	1,86	2,70	3,06

Tabela 2 — Indicadores do Ciclo Financeiro, 2021–2024

Diagnóstico por componente

Componente	O que aconteceu	Por que importa
PMR +23 dias	Clientes pagando mais tarde — provável mix com maior participação de	Principal vetor de consumo de caixa. Cada dia adicional de PMR sobre

	contratos de longo prazo ou concessão informal de prazo para fechar pedidos.	R\$18M de receita representa ~R\$49k imobilizados.
PME +7 dias	Estoque crescendo relativamente à receita. Pode refletir antecipação de insumos ou queda no giro operacional.	Secundário em magnitude, mas consistente com deterioração mais ampla do ciclo.
PMP -3 dias	Empresa pagando fornecedores mais cedo — ou fornecedores endurecendo condições comerciais.	Agrava o ciclo em duplo sentido: recebe mais devagar e paga mais rápido.

NCG VS. GERAÇÃO OPERACIONAL

Quando a variação da NCG supera o EBITDA

A Necessidade de Capital de Giro representa a parcela do ciclo operacional financiada pelo próprio negócio. Quando sua variação supera sistematicamente o EBITDA gerado, o negócio consome caixa mesmo em crescimento.

EBITDA vs. Variação da NCG — Caixa Operacional Resultante (trimestral)

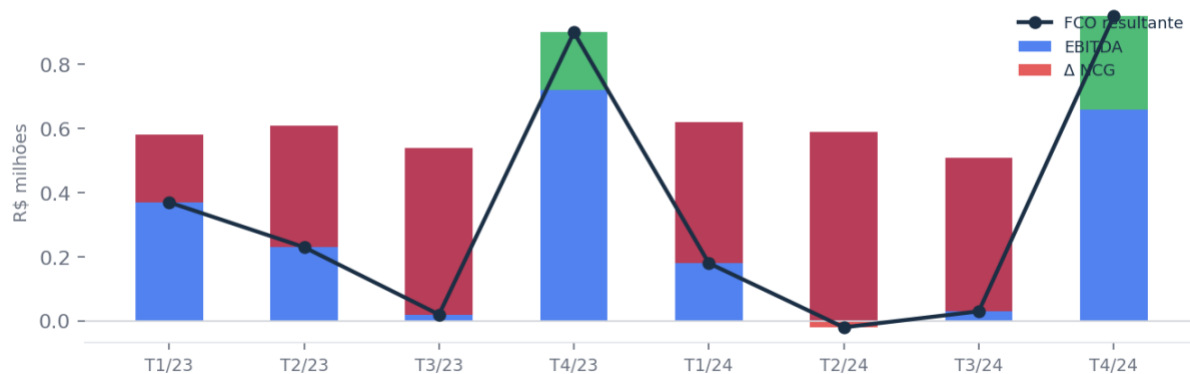


Figura 3 — EBITDA vs. Variação da NCG — Caixa Operacional Resultante (R\$ milhões, trimestral)

Padrão identificado. Em seis dos oito trimestres analisados, a variação da NCG consumiu total ou parcialmente o EBITDA gerado. Os dois trimestres positivos (T4/23 e T4/24) coincidem com sazonalidade de recebimentos — não com melhora estrutural do ciclo.

NCG / RECEITA 17,0% vs. 8,1% em 2021	CRESCIMENTO NCG +74% vs. receita +24% no período	FCO / EBITDA negativo vs. 72% em 2021	IMPACTO / DIA PMR ≈ R\$49k sobre receita de R\$18M
---	---	--	---

DO CICLO AO CAIXA

Onde agir primeiro

O problema não é de resultado — é de ciclo. O negócio é lucrativo, mas financia seu próprio crescimento com capital de giro de forma não gerenciada. Sem intervenção, a pressão sobre o caixa crescerá proporcionalmente ao volume de operações.

- **Recebimento.** A empresa precisaria reduzir o PMR em 15–18 dias para reequilibrar o ciclo ao patamar de 2021. Isso exige revisão da política comercial de prazos — não apenas gestão reativa de cobrança.
- **Fornecedores.** Fornecedores foram comprimidos gradualmente. Há espaço para renegociação, especialmente com parceiros estratégicos onde o volume justifica a conversa.
- **Estoques.** O crescimento de estoques precisa ser rastreado por SKU para separar acumulação estratégica de deterioração do giro.

- **Projeção.** Se mantido o ritmo atual sem melhora no ciclo, a NCG pode ultrapassar R\$4M em 2025
- exigindo financiamento externo ou limitando o ritmo de crescimento.

Prioridade de intervenção

#	Alavanca	Ação	Impacto estimado
1	Redução de PMR	Revisão da política de prazo por segmento; desconto para antecipação de recebíveis; limite de crédito por perfil de cliente.	-15 dias → ≈ +R\$ 735k liberados
2	Renegociação de PMP	Estender prazo médio de 28 para 38 dias com fornecedores estratégicos de maior volume.	+10 dias → ≈ +R\$ 490k liberados
3	Gestão de estoques	Diagnóstico por SKU: identificar obsolescência e reduzir cobertura em itens de baixo giro.	-7 dias PME → ≈ +R\$ 343k liberados
Impacto combinado estimado			≈ R\$ 1,6M de caixa liberado

Tabela 3 — Priorização de alavancas. Impactos calculados sobre receita anual de R\$18M.

ENQUADRAMENTO E NOTA DE ANONIMIZAÇÃO

Escopo da análise

Objetivo: Identificar a causa estrutural da divergência entre resultado contábil e geração de caixa, e estimar o impacto de alavancas de melhoria.

Base de dados: DREs, balanços e dados operacionais do período 2021–2024, com reconciliação trimestral validada.

Decisão apoiada: Gestão de capital de giro, priorização de ações operacionais e planejamento financeiro de curto prazo.

Nota de anonimização

Este material é uma versão anonimizada de trabalho real. Nomes, valores absolutos, datas e identificadores setoriais foram adaptados ou re-escalados. A estrutura analítica, a lógica de diagnóstico e a natureza das conclusões foram preservadas integralmente. As estimativas de impacto têm caráter indicativo.