

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MBA EM FINANÇAS

RENATO DE SOUZA BOFF CARDOSO

O IMPACTO DO ESTOQUE NO CICLO FINANCEIRO DA EMPRESA

CURITIBA
2018

RENATO DE SOUZA BOFF CARDOSO

O IMPACTO DO ESTOQUE NO CICLO FINANCEIRO DA EMPRESA

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à Especialização em Finanças, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2018

RESUMO

O presente Trabalho se propõe a estudar sobre o impacto do estoque no ciclo financeiro de determinada companhia. Para o presente estudo, apresenta-se um histórico da empresa e uma breve análise sobre sua inserção no mercado, com base em técnicas aprendidas durante o curso MBA em Finanças da Universidade Federal do Paraná. Além disso, ao longo da discorrída é possível aprofundar-se na análise do estoque a partir da causa raiz identificada ao longo do trabalho, notadamente debruçada sobre um grande pilar da análise de produção, que é a previsão da demanda.

Nesse aspecto, ao se apresentar as técnicas de previsão da demanda, o presente Trabalho, busca a melhoria para a técnica atualmente trabalhada no modelo da companhia, chegando à conclusão do autor-estudante a respeito da melhoria possível para o momento, pensando-se no curto prazo.

A análise adotada no Trabalho em voga deve ser destacado que não fora produzido por aluno formado na área, mas que possui grande interesse no conhecimento gerado a partir das aulas de MBA em Finanças e da própria produção deste material.

Palavras-chave: Finanças. Gestão de estoque. Ciclo Financeiro. Previsão de Demanda. Forças de Porter. SWOT.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to study the impact of inventory on a company's financial cycle. For the present study, we present a history of the company and a brief analysis of its insertion in the market, based on techniques learned during the MBA course in Finance of the Federal University of Paraná. In addition, throughout the discussion it is possible to deepen the analysis of the stock from the root cause identified throughout the work, especially focused on a large pillar of production analysis, which is the demand forecast.

In this aspect, when presenting the demand forecasting techniques, the present Work seeks to improve the technique currently worked on the company model, reaching the conclusion of the author-student regarding possible improvement for the moment, thinking about the short term.

The analysis adopted in the Work in vogue should be highlighted that it was not produced by a student trained in the area, but who has great interest in the knowledge generated from the MBA courses in Finance and the production of this material itself.

Keywords: Finance. Inventory management. Financial Cycle. Forecast of Demand. Forces of Porter. SWOT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico representativo das Forças de Porter	21
Figura 2 – Elucidação de Ciclo Financeiro	23
Figura 3 – Métodos de Previsibilidade da Demanda	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – DRE 2017	14
Tabela 2 - Análise SWOT sobre estoque.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA.....	12
2.1. A ÁREA FINANCEIRA E OS PROBLEMAS ENFRENTADOS COM O ALTO ESTOQUE	13
2.2. OS PRAZOS DE PAGAMENTO.....	14
2.3. OS PRAZOS DE RECEBIMENTO.....	15
2.4. O PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM.....	16
2.5. JUSTIFICATIVAS ATUAIS PARA AS CONDIÇÕES DE RECEBIMENTO E ESTOCAGEM – POLÍTICA COMERCIAL	17
2.6. CLIENTES FARINA.....	18
2.7. INFORMAÇÕES SOBRE OS CONCORRENTES FARINA.....	18
2.8. AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	19
3. A SOLUÇÃO APRESENTADA	23
3.1 A GESTÃO DE ESTOQUES COMO SOLUÇÃO DE REDUÇÃO DO CICLO FINANCEIRO	26
3.2 A ANÁLISE SWOT COM VISTAS AO ESTOQUE	27
3.3. A GESTÃO DE VENDAS COMO SOLUÇÃO PARA REDUÇÃO DO ESTOQUE	29
3.4. A PREVISIBILIDADE DA DEMANDA.....	32
3.5. A IDEIA CONVERGIDA PARA A SOLUÇÃO	35
4. CONCLUSÃO.....	36
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de qualquer companhia ou organização não depende única e exclusivamente do serviço que ela presta ou do produto que vende, mas também, de modo indissociável, da saúde financeira na qual ela se insere.

A qualidade do serviço ou o preço do produto podem e devem ter relação direta com o nicho de mercado no qual a empresa se insere, mas todas, sem exceção, devem ser gerenciáveis e isso, necessariamente, envolve o ciclo operacional da companhia.

Especificamente com relação a organizações que fabriquem ou comercializem produtos, o ciclo operacional deve ter destaque especial na sua evolução estratégica, haja vista que a gestão eficiente do capital não se restringe ao patrimônio líquido, lucro, faturamento ou preço de venda. O capital está, também, intimamente relacionado com a aquisição da matéria-prima, a forma de pagamento das mesmas, o tempo de estoque e a forma de recebimento do produto vendido, pois todos englobam o tempo de permanência do dinheiro investido pelos sócios perante a companhia.

É nesse sentido que o simples estoque de matéria-prima, ou, principalmente, o estoque de produtos acabados têm especial importância para dentro do ciclo operacional da companhia, pois ele pode ditar o ritmo, o fluxo e a capacidade de novos investimentos da empresa sem que isso implique em aportes por quotistas/acionistas.

Contudo, a gestão eficiente e o impacto do estoque para o ciclo financeiro não pode ser visto de forma simplista pelos gestores, aplicando-se práticas como o Just in Time, para redução de estoques, pois podem ir de encontro às diretrizes e estratégias da companhia. Determinadas empresas, que tem seu foco baseado na pronta entrega, ou que possuem demandas programadas (como páscoa, natal etc), não tem condições de se basear nas teorias minimalistas. E estas organizações é que são o objeto de estudo do presente trabalho.

Portanto, esta obra visa trazer os apontamentos necessários a fim de que, organizações que não possam depender de estoque mínimo, possam calculá-lo

adequadamente às suas necessidades, sem prejudicar seu foco de negócio e, ao mesmo tempo, sem inflar os ciclos operacional e financeiro.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A empresa escolhida para a análise sobre o impacto do estoque no Ciclo Financeiro chama-se Farina, fabrica pães e doces em larga escala e foi selecionada conforme roteiro de estudo da Associação dos Confeiteiros do Estado de Santa Catarina.

Referida companhia vende pães e doces para diversos Setores ligados direta ou indiretamente à panificação e seu mote industrial está pautado na fabricação de produtos pré-assados e congelados para entrega nos mais variados estabelecimentos, os quais apenas fazem o aquecimento destes para a venda ao consumidor final.

Em seu início, 2011, a Farina iniciou suas atividades fabricando pães para padarias de menor porte.

Ao longo dos anos, a empresa passou a revender outros produtos que atendessem a demanda de panificação, além de outros ramos como mercados, hipermercados, lanchonetes e vendedores autônomos.

Iniciou também, nesse interregno, a fabricação de outros produtos, como doces e broas, para atendimento nos mesmos mercados.

Contudo, a experiência adquirida ao longo dos anos evidenciou à Farina que o mercado de panificação é extremamente informal, abastecido localmente e que possui, em geral, dificuldades em fazer seus controles de estoque.

Mesmo assim, a empresa conseguiu se posicionar no mercado nacional, com atuação em todo o Estado de Santa Catarina, levando ao consumidor bons produtos, com presteza e bom atendimento, o que fizeram-na tornar-se uma das referências do Setor em sua região.

Apesar da boa qualidade do produto, o fato de a empresa estar sediada em Tijucas e todos os seus produtos partirem desta cidade para atender todo o Estado dificulta a fidelidade do cliente, cujas necessidades emergenciais podem ser mais rapidamente supridas por fornecedores locais, reduzindo o volume de faturamento da Farina.

Além disso, por se tratarem de produtos com baixo valor agregado e alta competitividade, a geração de lucro está intimamente ligada ao volume de vendas e à gestão enxuta da companhia.

Portanto, em tendo um mercado altamente competitivo, os diferenciais da empresa estão focados na qualidade dos seus produtos e na aquisição de seus insumos de fabricação.

Então, com a premissa de que todos os seus fornecedores são nacionais e que a matéria-prima de seus principais produtos também o são, proporcionando-a mais versatilidade na compra de produtos com a composição adequada a seus clientes, a Farina compra diretamente de grandes fabricantes, o que, em contrapartida, atrela suas compras a grandes volumes e com prazo de pagamento bastante reduzido.

E a problemática começa a se instalar a partir deste ponto, na medida em que seus clientes dependem de longos prazos de pagamento, e seus fornecedores buscam cada vez mais prazos curtos de recebimento, comprometendo o ciclo financeiro da companhia, como na grande maioria das empresa nesse Setor.

Nesse sentido, a Farina tem se penalizado com altos estoques, e dado o descompasso no prazo de pagamento e recebimento, o que impacta fortemente no ciclo operacional e impedindo que tenha condições de novos investimentos, com um fluxo de caixa justo, apertado.

2.1. A ÁREA FINANCEIRA E OS PROBLEMAS ENFRENTADOS COM O ALTO ESTOQUE

Em linhas gerais, a área Financeira sofre alto impacto com a forma com que a Farina promove seus ciclos. Isso porque, de todos os produtos que a Farina trabalha, ou seja, tanto os produtos de fabricação própria já mencionados acima quanto de produtos de revenda, os pães pré-assados e congelados são as responsáveis pelo maior faturamento da empresa e, conseqüentemente, pelo maior custo.

Nessa seara, a empresa é extremamente sensível à volatilidade do preço e prazo de pagamento da matéria-prima necessária à fabricação dos pães e, por isso, os estudos terão uma tendência a serem focados em ganho de eficiência para este material.

É importante, portanto, contextualizar uma simples classificação de contas da empresa, para que se tenha noção dos impactos de cada produto nos ciclos que serão objeto de análise para este trabalho. Veja-se um breve resumo do ano de 2017:

Tabela 1 – DRE 2017

DRE 2017		
RECEITA LÍQUIDA	17.761,80	100,00%
CUSTOS	11.429,05	64,35%
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	8.647,13	48,68%
CUSTOS ASSESSORIOS	2.203,29	12,40%
ESTOQUES	-531,42	-2,99%
GASTOS DIVERSOS	1.319,72	7,43%

Fonte: Empresa Farina

Em um panorama geral, nota-se que os custos operacionais (R\$ 11.429,05) representam 64,35% da receita líquida (R\$ 17.761,80). Destes custos, R\$ 8.647,13 referem-se ao custo dos produtos fabricados internamente, que equivalem a 48,68% da receita líquida.

A matéria-prima para a produção de pães em geral custou à Farina no ano passado R\$ 5.513,99, ou seja, 63,76% dos custos dos produtos vendidos (R\$ 8.647,13).

Assim sendo, devido à sua representatividade para a companhia, os estudos referentes ao ciclos permearão reincidentemente sobre o assunto pães pré-assados.

2.2. OS PRAZOS DE PAGAMENTO

Como dito acima, os valores e prazos de pagamento relativos à compra de matéria-prima para a produção de pães, como dito, são altamente impactantes na análise do fluxo financeiro e ciclo operacional da empresa.

Sobre esse assunto, até meados de agosto de 2017, a compra de matéria-prima para a fabricação de pães era paga com prazo de pouquíssimos dias após a emissão da fatura, ou seja, o prazo de pagamento médio da empresa era de 21 dias, dada a representatividade dos pãezinhos na operação Farina, como dito.

Contudo, de setembro em diante, houve uma negociação extremamente favorável aos padrões da empresa, de modo que seus padrões de pagamento ganharam novos prazos: 42/52/59 dias para pagamento.

Essa condição possibilitou à Farina alcançar outro patamar no seu fluxo de pagamentos, muito embora suas quantidades tiveram de subir consideravelmente para que fosse alcançado esse patamar de negociação.

Desta feita, com a atual negociação, o prazo médio de pagamentos da Farina alcançou 35 dias.

2.3. OS PRAZOS DE RECEBIMENTO

A despeito da negociação favorável em relação aos prazos de pagamento, a crise que assola o país dificultou a manutenção dos prazos de recebimento negociados com clientes, especialmente os que proporcionam os maiores volumes de vendas para a companhia.

Nesse cenário, as vendas, que tinham prazo de recebimento notadamente delineados para prazos inferiores a 30 dias, sofreram grande elastecimento com vistas à manutenção de clientes, sem que, infelizmente, isso impactasse na cobrança de juros ou correções monetárias.

Desta feita, para o ano de 2018, os prazos de recebimento têm permeado 40 dias, notadamente porque a companhia viu-se forçada a elastecer muitos dos seus prazos de recebimento, sem que, como dito, fosse possível a cobrança de adicionais.

Some-se a isso o fato de que, com a crise, a inadimplência foi alçada a patamares altíssimos, o que contribuiu para a escalada do referido prazo de recebimento.

Nesse caso, a problemática deste estudo mostra contornos acentuados ao permitir que, a essa altura da discorrida, seja possível notar que há uma defasagem de 5 dias somente entre os prazos médios de pagamento e recebimento.

2.4. O PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM

Em vista do discorrido acima, é neste momento que o prazo de estocagem aparece na companhia com grande importância. Sua performance, ainda que fosse acanhada e mínima (o que não é), já serviria para aumentar o buraco entre os prazos médios de compra e de recebimento.

Contudo, se não bastasse, visando ganhar competitividade no mercado, a Farina introduziu em seu portfólio uma série de variações aos seus produtos (pão australiano e *croissant* por exemplo), de modo que a gama de produtos armazenados subiu significativamente ao longo do ano de 2017.

Em termos de comparação, em meados de 2012, quando a companhia vendia somente pães pré-assados, seu portfólio limitava-se a 5 produtos; agora, em 2017, esse número chegou a 20 apenas para pães, um aumento efetivo de 400%.

Some-se a isso não só o fato de ser necessário o estoque de produto acabado de cada um dos produtos, mas também sua matéria-prima em sacas, o que aumenta ainda mais a distância da Farina para o cenário operacional ideal.

O prazo médio de estocagem, com o portfólio atual, alcança 70 dias.

E, neste momento, chega-se ao ápice da problemática trazida para o presente trabalho, na medida em que o impacto do estoque no ciclo operacional da companhia torna-se a gota d'água para responsabilizá-lo pela grande retenção de numerário que os sócios se obrigam a fazer para manter a operação da empresa ativa e efetiva, prejudicando seus lucros.

2.5. JUSTIFICATIVAS ATUAIS PARA AS CONDIÇÕES DE RECEBIMENTO E ESTOCAGEM – POLÍTICA COMERCIAL

Como dito, de 2012 a 2017, a Farina saiu de um portfólio de 5 produtos, todos pães, para 107 produtos, sendo 20 somente dos referidos pãezinhos.

São 400% comparado com o volume de pães, e 2.100%, comparado com a totalidade de produtos.

O objetivo dessa escalada de produtos é apresentar variedade e dar mais qualidade à venda com a mesma ligação, intensificando o fornecimento de produtos especialmente para padarias de pequeno porte e mini-mercados.

A variedade de pães foi fundamental dar mais competitividade à empresa, pois sua gama de produtos estava muito calçada em produtos premium.

Ocorre que essa abertura do portfólio não permitiu a substituição de produtos, e sim somente a variação destes, resultando em aumento expressivo no volume de estoques para atender toda a variedade de interesses dos clientes.

Deve-se salientar nesse momento que os bons resultados percebidos no volume de vendas não serão objeto de estudo, e sim somente o impacto dos mesmos no estoque.

Portanto, focando-se no estoque, a variedade de produtos resultou num aumento de matéria-prima, para dar conta da variedade de produtos, bem como na quantidade de produtos acabados armazenados, ocasionando um aumento natural do prazo médio de estocagem.

Aliado a isso, as padarias, em geral, não possuem regularidade de pedidos e ocasionam previsibilidade restrita no tipo de produto que pode ser vendido no mês.

Eis aqui um dos grandes vilões da necessidade de produção para estoque, o que dificulta a criação de um sistema puxado de produção, resultando, com isso, na necessidade de produção para estoque em volumes mais acentuados para conseguir rápido atendimento e prestação de serviços.

Vale aqui pormenorizar que em muitos é comum que a padaria renove seu pedido por produtos após o início da última fornada, ocasionando muitos pedidos com acentuada urgência de entrega.

Portanto, o atendimento com imediato despacho é um formato que tem auxiliado em muito a manutenção e aumento do número de clientes, pela prestação do serviço, a fim de que o cliente seja abastecido no menor tempo possível a partir do pedido.

E para esse nível de atendimento pela empresa, seu estoque é, então, regulado via Kanban e sua quantidade é avaliada a cada trimestre, aproximadamente, de acordo com o volume de vendas do período anterior e a sazonalidade. E como, felizmente, há um acréscimo de vendas ano a ano, os anos anteriores servem apenas para definir a sazonalidade do estoque, não como referencial quantitativo.

2.6. CLIENTES FARINA

As padarias são estabelecimentos altamente impactados por alterações mínimas na rotina das pessoas. Seu movimento varia bastante de acordo com certas ocorrências.

A falta ou excesso de festividades, ou mesmo período de férias escolares em determinado período do ano podem responder por variações significativas no movimento de pessoas dentro das padarias, dificultando a previsibilidade de quantidades consumidas de seus produtos, ou seja, impactando diretamente na forma e volume de compras do estabelecimento.

Sua dificuldade em prever a data de suas compras respinga na forma como são feitas as vendas da Farina, que nem sempre vê possibilidade de prever a demanda e provisionar os volumes de produtos que serão vendidos naquele mês.

2.7. INFORMAÇÕES SOBRE OS CONCORRENTES FARINA

De 2012 até os dias de hoje, muito mudou no mercado de confeitos para padaria, em nível nacional.

A crise e o amplo conhecimento de boa parte da população em fazer pães trouxe uma gama bastante extensa de concorrentes para o mercado.

A baixa necessidade de investimento inicial para sua industrialização fizeram proliferar também o número de concorrentes deste tipo de produto por todas as partes.

Contudo, o índice de informalidade é altíssimo no Setor. Há relatos de produção de pães na garagem de casas, mesmo para escala industrial (ainda que pequena). Se não bastasse, a informalidade permeia também o aspecto fiscal, de modo que também há relatos de empresas que sequer recolhem tributos sobre as operações.

Além do mais, não há uma padronização sobre a qualidade da farinha e peso-padrão do seu produto principal (pão francês), ocasião em que diversas composições diferentes de produtos, tamanhos e pesos diferentes, são identificados no mesmo balaio, porém com grandes diferenças de preço dada a composição.

Por ser um mercado que infelizmente é receptivo à informalidade, não se tem notícias claras a respeito de qualquer informação sobre o ciclo operacional destas empresas, o que não permite ao presente estudo delongar a respeito do impacto da concorrência na operação da empresa em estudo.

2.8. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Ainda que o presente trabalho já tenha oferecido condições de situar o histórico da Farina, bem como sua posição de mercado e a avaliação da concorrência, é oportuno sintetizar o discorrido acima a partir das Cinco Forças de Porter, a fim de proporcionar uma leitura mais didática do que fora debatido, além de se poder contribuir com outras informações que possam melhor identificar o cenário atual e definir a estratégia a ser utilizada como solução.

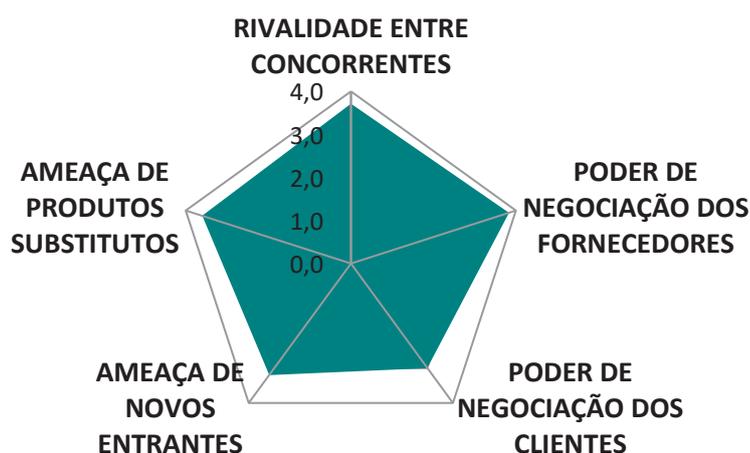
As cinco forças de Porter são lembradas neste momento por intermédio de Nakagawa¹ e aplicadas da seguinte maneira:

- a) A rivalidade entre os concorrentes: no mercado de panificação, a rivalidade dos concorrentes ainda não está atrelada à marca de nenhum deles, destacando-se para estes estudo apenas três players no mercado. Portanto, a concorrência se dá pelo preço mais competitivo que conseguem ofertar em qualidade razoável.
- b) Produtos substitutos: em um mercado de panificação cuja composição dos produtos varia muito e não é dominada pelo cliente final, há diversos produtos que são disponibilizados em substituição ao produto vendido pela Farina, porém todos inseridos dentro do universo chamado pão. Nesse caso, basta que o produto cumpra sua finalidade no cliente final, concluindo-se pela existência de diversos produtos no mercado, do mais saboroso ao menos.
- c) Poder de barganha dos fornecedores: para a fabricação do produto final, todos os insumos de sua fabricação são comoditizados, de modo que, atrelados ao dólar, tem volatilidade significativa nos preços. Nesse caso, a empresa em estudo compra seus insumos diretamente do maior fabricante de produtos desta natureza. Estar ligada a um único fornecedor desta matéria prima certamente proporciona ganhos de escala, porém é um ponto negativo de atenção.
- d) Evitar a entrada de novos concorrentes: atualmente não é possível evitar a entrada de novos concorrentes, na medida em que a matéria prima pode ser facilmente importada e não há necessidade de severas aprovações de órgãos reguladores para o início das operações.
- e) Poder de barganha dos clientes: o poder de barganha dos clientes é alto, na medida em que outros players podem oferecer o produto com melhores condições e prazos de pagamento. Além disso, apenas o diferencial no pagamento do frete, em caso de fornecimento local, já proporciona alto

¹ NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 Força de Porter (Clássico)**. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> . Acesso em 30/06/2018.

poder de barganha. A composição e sabor do produto, portanto, fica em segundo plano nessa avaliação.

A partir disso, foi mensurado graficamente a avaliação da empresa frente às influências de Porter, resultando na seguinte representação:



2

Figura 1 – Gráfico representativo das Forças de Porter

A representação gráfica das forças de Porter assusta do ponto de vista da rivalidade entre concorrentes, negociação com fornecedores e ameaça de produtos substitutos, sem menosprezar a intensidade dos índices atribuídos a ameaça de novos entrantes e o poder de negociação de clientes.

Apesar do cenário projetado na figura anterior, Porter (1999, p. 28) teve precisão cirúrgica em elucidar que “independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor”³.

² COUTINHO, Thiago. **5 Forças de Porter: o que são e como aplicar**. Disponível em <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>>. Publicado em 22/12/2017. Acesso em 28/06/2018.

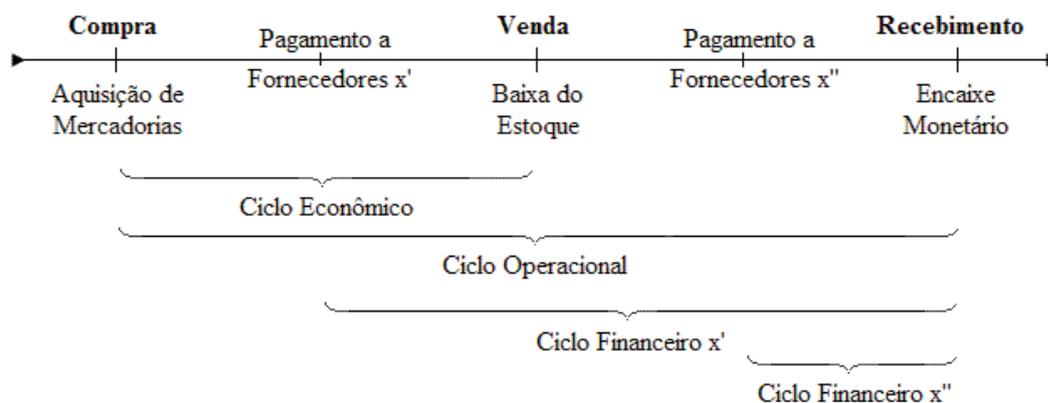
³ PORTER, Michel E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso Cunha da Serra – Rio de Janeiro. Elsevier, 1999 - 13 reimpressão. pág. 28. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SMfDDZCuCIEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=5+for%>>

Deste modo, com as cinco forças de Porter estabelecidas acima e dada a estratégia de mercado da Farina, nota-se que o ganho de eficiência na gestão do estoque pode reduzir os impactos do ciclo financeiro da companhia e alcançar a redução de preços e melhora de performance desejadas, servindo para inibir novos entrantes, diferenciar-se em relação aos concorrentes e melhorar o poder de negociação com clientes, muito atrelada a preços.

Assim sendo, com base nas informações acima, o presente estudo inicia a fase de solução da problemática.

3. A SOLUÇÃO APRESENTADA

Antes de mais nada, convém debruçar-se sobre o conceito de Ciclo Financeiro. A foto abaixo inicia a ideia ilustrada:



4

Figura 2 – Elucidação de Ciclo Financeiro

Conforme aponta a foto acima, a ideia de Ciclo Financeiro está intimamente ligada ao prazo de estocagem + prazo de recebimento – prazo de pagamento, ou, Ciclo Operacional – prazo de pagamento.

No caso da empresa em estudo, conforme demonstrado durante a apresentação da companhia para introdução da problemática, o Ciclo Financeiro da Farina se define da seguinte maneira:

Ciclo Financeiro = PM* de estocagem + PM de recebimentos – PM de pagamentos

$$70 \quad + \quad 40 \quad - \quad 35$$

Ciclo Financeiro = 75 dias.

Isso implica dizer que, em um ano, a Farina girou 4,8 vezes.

⁴ ZANLUCA, Jonatan d.S. **Ciclos Econômico, Operacional e Financeiro**. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ciclos.htm>>. Acesso em 18.mai.2018.

Este período de 75 dias de Ciclo Financeiro permite a avaliar as consequências da decisão de aumento de estoque para dentro da companhia, o que é justamente o objeto de estudo deste trabalho.

A importância deste tema foi precisamente elucidado por Camargo (2016), ao definir o seguinte:

“Um grande número de empresas possui dificuldade em avaliar suas situações econômicas e financeiras. E isso, como você deve concordar, dificulta no processo de tomada de decisão. Uma decisão incorreta, ou fora do *timing*, é uma das principais causas para o insucesso de um negócio”⁵.

Por este motivo, a importância da gestão de estoque alcança seu protagonismo.

E isso não é uma tese criada para o presente trabalho: Camargo (2016) deflagrou que a gestão dos estoques pode contribuir para ciclos mais curtos. Assim sintetizou a autora na obra acima mencionada:

“Como o Ciclo Operacional trabalha com Prazo Médio de Estocagem, a Gestão de Estoques torna-se importantíssima para contribuir para um ciclo mais curto. A relação é direta: se o ciclo aumenta, significa que o estoque está transbordando e o dinheiro não está circulando”⁶.

E adiante, ela vai além:

“Além de não ter circulação de dinheiro, um estoque abarrotado é sinônimo de prejuízo com aluguel de locais para a estocagem, contas de luz, mão de obra para manter o material organizado, tempo de funcionários, etc. O ideal é fazer uma análise do negócio, verificar como é o ciclo de produção e pensar em como agilizar as vendas para fazer o dinheiro entrar no caixa mais rapidamente”⁷.

O retrato acima expõe o impacto negativo que o excesso de estoque pode proporcionar: maior necessidade de local para estocagem, mão de obra para coordenar abastecimento e organização dos estoques, dentre outros poréns.

⁵ CAMARGO, Renata Freitas de. **Ciclo Operacional x Ciclo Financeiro e a relação com um fluxo de caixa no azul**. Publicado em 17.dez.2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ciclo-operacional-x-ciclo-financeiro/>. Acesso em 23.mai.2018

⁶ Idem.

⁷ Idem.

Ora, a discorrida acima demonstra a que o presente estudo veio: avaliar a possibilidade de reduzir estoques, otimizar a avaliação sobre as vendas e, com isso, diminuir a quantidade de recursos empregados no estoque e permitir um giro de estoque mais acentuado.

Manter o ciclo sob controle pode exigir recursos de terceiros, ou exigir novas atitudes dentro da companhia. Nas palavras de Camargo (2016), as soluções apresentadas em seu conceito são reveladas nos seguintes termos:

“Continuando a supor que nossa empresa XYZ não tem capital de giro para manter o **Ciclo Financeiro**. Como vimos, ela terá que buscar recursos de terceiros para dar conta de todos os pagamentos. Para evitar isso, existem algumas dicas que podem ser seguidas:

- Reduzir os prazos de pagamentos dos produtos vendidos;
- Reduzir prazo de financiamento dos clientes;
- Aumentar o prazo de pagamento aos fornecedores;
- Reduzir o prazo de estoque.

Claro que antes de tomar qualquer decisão é necessário estudar o mercado e analisar como está a gestão financeira da empresa. Para modificar os prazos de pagamento e recebimento, por exemplo, a organização precisa estar preparada para lidar com possíveis dificuldades de negociação”⁸.

Com estas sugestões de solução, a empresa em estudo se debruça sobre as sugestões trazidas por Camargo (2016), apontando o que avalia ser possível realizar:

- Reduzir os prazos de pagamentos dos produtos vendidos: neste período de crise e incertezas, há visível dificuldade na redução de prazos de pagamento.
- Reduzir prazo de financiamento dos clientes: a prática está muito aliada à redução de prazos de pagamento dos produtos vendidos, dificultando a tomada de atitude pelo mesmo motivo acima.
- Aumentar o prazo de pagamento aos fornecedores: esta atitude já foi tomada, sendo ainda possível a negociação com fornecedores de menor porte, porém certamente terão baixa expressividade na melhora do prazo de pagamento.
- Reduzir o prazo de estoque: avalia-se que esta é a melhor proposição para o momento, de modo que o foco de melhoria do presente estudo terá seu foco para este trabalho.

⁸ Idem.

Com a solução direcionada para a redução dos prazos de estoque, duas são as vertentes a serem trabalhadas a partir de então: a gestão de estoques como solução de redução do ciclo financeiro; e a gestão de vendas como solução para redução do estoque.

3.1 A GESTÃO DE ESTOQUES COMO SOLUÇÃO DE REDUÇÃO DO CICLO FINANCEIRO

É sabido que a gestão de estoques não é tarefa fácil de ser revista. Diversas foram as considerações até o momento, que envolveram desde o impacto de estoques abarrotados nos custos de armazenagem e de pessoal, até o impacto da falta de estoques nas vendas.

Para apimentar esse binômio custo-benefício, Scherr (1989, citado por TERUEL *et al.*), contempla outra dificuldade em se trabalhar com baixos estoques: perda de economias de escala, o que é fundamental para um negócio como da Farina, com baixo valor agregado. Vejamos tais considerações:

“Conforme Scherr (1989, p. 283) se fosse possível prever com precisão a demanda futura e o recebimento de bens, não haveria necessidade de se manter estoques. Encontrar um ponto ótimo de estoques não é uma tarefa fácil, pois baixos níveis de estoque podem levar a perda de economias de escala, por outro lado excesso de estoques representa altos custos operacionais e de possíveis perdas de oportunidade de capital (SCHERR, 1989; BREALEY, MYERS E MARCUS, 2007; ASSAF NETO, 2008)”⁹.

Desta maneira, fica cada vez mais nítido que a decisão sobre o estoque deve ser equilibrada, ou seja, nem muito ao céu, nem muito ao chão, pois ambos, se aplicados com radicalismo, poderão afetar negativamente a companhia.

Para a realidade da Farina, não basta que o Kanban previsto para cada um dos itens de estoque seja revisto e simplesmente reduzido, pois isso gerará impacto

⁹ TERUEL, Roberta; RIBEIRO, Káren e MAESTRI Cláudia. **Impacto da gestão de estoques no desempenho financeiro das empresas brasileiras de capital aberto**. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4014/4015>. Acesso em 24/06/2018.

direto nas vendas, substituindo o excesso de tempo de ciclo por outro problema: atraso nas entregas, desfazendo vendas.

No caso em análise, convém esclarecer que a dificuldade da companhia não é manter o capital de giro da empresa, que foi ao longo dos meses se adaptando ao Ciclo Financeiro de 75 dias; mas sim na possibilidade, e porque não necessidade, de ampliação do retorno sobre o investimento.

Portanto, o que se busca é o ganho de eficiência, e não apagar incêndios na companhia (pelo menos por enquanto).

Nesse caso, em função da negociação da empresa junto a um de seus principais fornecedores, a companhia teve melhora nos seus prazos de pagamento, bem como recebimento de bonificação para melhoria de sua prospecção de vendas; porém sofreu com o aumento da área de armazenagem, necessitando inclusive manter parte do seu material armazenado com terceiros, além de ter de aumentar seu volume de recursos no capital de giro, uma vez que a empresa não utiliza recursos de terceiros para tanto.

Deste modo, com tantos vieses, antes de qualquer outra discorrida mais acentuada, convém referenciar aqui a análise SWOT a partir do estoque da companhia, visando entender os impactos da decisão de reduzir o Ciclo Financeiro atingindo a gestão de estoques.

3.2 A ANÁLISE SWOT COM VISTAS AO ESTOQUE

Como reforçado ao longo do Curso de Finanças, a análise SWOT é de crucial importância para o tema em análise, pois ela permite a avaliação tanto de pormenores internos quanto externos que causem impacto na decisão de reduzir os estoques.

No presente caso, a análise tem seu referencial apontado para o estoque, no atual estágio em que se encontra. Veja-se:

Tabela 2 - Análise SWOT sobre estoque

FORÇAS	FRAQUEZAS
rápida capacidade de entrega ao cliente	Valor excessivo no estoque
satisfação do cliente pelo rápido atendimento	necessidade de compras em alto volume para garantir melhores condições comerciais
diversidade no portfólio para apresentação ao cliente	baixo giro do estoque (4,8 vezes ao ano)
baixa ocorrência de emergências de produção pela baixa de estoques	Consumo excessivo de espaço de armazenamento
melhora do seu prazo médio de pagamento a fornecedores	alto ciclo de produção, dada a demora em abastecer toda a linha de produtos para retomar a fabricação de qualquer produto
	Dificuldade da equipe Comercial em prever demanda para adequar o estoque
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
possibilidade de atendimento a clientes com tamanhos personalizados	Eventuais defeitos no lote de produtos do fornecedor geram alto impacto no estoque da empresa analisada
	Melhor competitividade da concorrência, que possui estoques menores

Fonte: Farina

Com a avaliação acima, destaca-se os traços-força do alto volume estocado, notadamente enraizado na velocidade e facilidade de atendimento ao cliente. Com isso, as Forças recebem destaque de peso no momento da avaliação sistêmica do estoque.

E nessa mesma linha, a característica que avaliza as Oportunidades da companhia com o volume de estoque apresentado atualmente, ganha potência com a possibilidade de atendimento aos clientes em produtos personalizados, uma vez que há quantidade suficiente de matéria-prima para o atendimento de particularidades, gerando, conseqüentemente, fidelização à empresa e à marca Farina.

Contudo, avaliando-se de forma pontual a saúde da empresa, a linhagem de Fraquezas deixa nítido que o impacto financeiro do alto volume de estoque não é nem pode ser menosprezado. É importante chamar a atenção para o volume de estoque e seu baixo giro anual, consumo excessivo de armazenamento e alto ciclo de produção, de modo que fica evidente o sofrimento do ciclo operacional (recebimentos e estocagem), resultando em outro item, relacionado à Ameaça: possível avanço de mercado da concorrência por gestão de estoque.

O impacto de todo esse viés financeiro pode ter uma causa bastante robusta e com baixa previsibilidade: a dificuldade da equipe Comercial prever a demanda mensal e propor adequações ao volume de estoque de determinados produtos.

Esse último aspecto, aliás, será objeto do estudo abaixo, a ser aprofundado, e os critérios para a execução de estoques reduzidos dependeram desta análise.

No mais, a conclusão à análise SWOT apresentada acima é que a equipe Comercial tende a fazer um esforço maior de vendas em vista do alto estoque. E essa sentença é simples de se chegar, haja vista que, apesar da maior versatilidade que o estoque excessivo vem proporcionando às vendas, fica nítido que tal forma de controle de estoque penaliza o ciclo financeiro sobremaneira, impactando especialmente no valor do estoque e, via de consequência, em aumento de preço final de venda para todos os produtos.

Assim, identificado está que a abarrotamento do estoque gera um mal não apenas financeiro, mas um mal estar geral à companhia, que sofre impacto direto do volume estocado no preço final de venda.

3.3. A GESTÃO DE VENDAS COMO SOLUÇÃO PARA REDUÇÃO DO ESTOQUE

Como visto acima, a gestão eficiente do prazo médio de estocagem será muito importante para a redução do ciclo financeiro e melhoria do retorno ao investimento na empresa.

No entanto, a ideia de solução para diminuição do prazo médio de estocagem dos produtos Farina é focar não só na otimização dos processos de produção, que reduzam o tempo necessário a produção da mercadoria vendida pela Farina, mas principalmente na criação de mecanismos que permitam aumentar a previsibilidade dos pedidos de venda.

Conforme pode se depreender da análise acima, o estouro no volume estocado, prejudicando diretamente o prazo médio de estocagem, advém não só do tempo de produção para transformação da matéria-prima em produto acabado, mas

sobretudo do direcionamento da venda. Sem informação precedente sobre a venda, todo pedido se torna urgente e tem necessidade efetiva de estar alocado no estoque, para saída imediata.

Portanto, a previsão de demanda começa a ganhar contornos de ser uma das principais vilãs do alto estoque havido na companhia.

Sobre esse tema, Pirani e Corrêa (2011), ao dissertar a Obra Supply Chain, foram felizes em sintetizar os benefícios da previsão de demanda, da seguinte maneira:

“Com a previsão de demanda, o sistema produtivo elabora a programação, o controle de estoque e a distribuição de recursos. O setor de marketing consegue planejar as vendas e promoções; e a companhia publicitária tem como objetivo atender o público alvo. O setor de finanças consegue prever os recursos financeiros necessários para investimento e custeio do processo produtivo”¹⁰.

Ora, em linhas gerais, o que se extrai da sintetização acima é que a previsão de demanda permite a toda a cadeia interna se planejar. Apesar das dificuldades em se chegar a denominadores como este dentro da companhia em análise, vê-se que os esforços para tanto devem ser intensificados, na medida em que podem reduzir não só o impacto financeiro para a empresa, mas, diretamente, podem culminar na redução do preço do produto.

Dentro da companhia, conforme elucidado anteriormente, o Comercial foca em trabalhar sua venda, com vistas a vender o máximo possível estocado. Já a produção trabalha assiduamente no sentido de repor o estoque. Esse, por sua vez, é analisado a cada trimestre, pela Produção e pelo Comercial, com o fito de entender a sazonalidade do período que iniciará e o histórico de vendas do último trimestre, para referenciar o volume de vendas.

É com esse consenso que os mínimos e máximos do estoque são criados pela Farina. Apesar de a análise ser feita efetivamente, há pontos cuja dificuldade de previsão de demanda para determinado produto fazem com que seu estoque seja mantido alto, e tal repetição é que culmina no estoque excessivo. Ou seja, no frigid

¹⁰ PIRANI, Sergio L. e CORRÊA, Francisco D D. **Supply Chain**. Ed. Eletrônica. 2011. Pág. 71.

dos ovos, em havendo dúvidas sobre a saída do produto, seu estoque permanece alto; e infelizmente, isso ocorre repetidas vezes, para diversos produtos.

Nesse aspecto, convém referenciar Scherr (1989, citado por TERUEL *et al.*), o qual afirma que “cabe ao gestor o desafio de escolher estratégias que permitam melhores retornos e garantam a estabilidade econômica e financeira da empresa”. Com isso, sintetizam as autoras Teruel (*et al.*) que quanto melhor a estratégia para gestão de estoques, melhor será a expectativa de incremento no desempenho financeiro.

A avaliação prática, então, escolhida para ser a solução da problemática deste tema, está descrita por Pirani e Corrêa (2011), ao sugerirem modelos de previsão de demanda.

Para a realidade da Farina, a tendência deveria ser melhor explorada, dado o que se contornou com as obras avaliadas.

Nesse caso, após a identificação do objetivo da previsão de demanda, Pirani e Corrêa (2011, p. 71) preveem que se deve trabalhar em um planejamento adequado e na identificação de fatores que influenciam suas previsões, para que, finalmente determine-se a técnica de previsão de demanda ideal para os segmentos de consumidores.

O objetivo da previsão está assim sintetizado pelos autores:

“o objetivo de qualquer modelo de previsão é prever o componente sistemático da demanda e estimar o componente aleatório. O componente sistemático dos dados sobre a demanda possui nível, tendência e fator de sazonalidade. Um modelo estático supõe que as estimativas de nível, tendência e sazonalidade, dentro do componente sistemático, não variam conforme a nova tendência é observada.

(...)

As técnicas de previsão de demanda possuem algumas características comuns:

- f) pressupõe que as causas que influenciaram a demanda passada continuarão a agir no futuro;
- g) as previsões não são perfeitas, pois não é possível prever todas as variações aleatórias que ocorrerão;
- h) os acertos nas previsões aumentam com uma pesquisa de mercado focado no público alvo”¹¹.

¹¹ PIRANI, Sergio L. e CORRÊA, Francisco D D. **Supply Chain**. Ed. Eletrônica. 2011. Pág. 73.

Desta maneira, como dito acima, a companhia deve buscar mais informações sobre a qualidade de suas vendas e sua periodicidade, cliente a cliente, visando atingir mais eficiência na previsibilidade nas suas vendas, e conseqüentemente na sua demanda. Fica nítido, então, que o estabelecimento da sazonalidade, bem como da tendência, serão facilitadores nesse sentido.

3.4. A PREVISIBILIDADE DA DEMANDA

Como visto acima, a previsibilidade da demanda ganhou destaque ao longo do presente Trabalho e, por conta disso, merece sua atenção para especificar melhor a solução imaginada para a companhia.

Antes de qualquer outra abordagem, Kotler (2006,citado por BORGES, 2012) merece seu destaque, esmiuçado nas palavras de Borges (2012), denotando a imensidão de tipos de estimativa de demanda e da sua observação sobre a dificuldade em fazer tais previsões nas empresas:

“Kotler expressa às complexidades em relação da demanda quando especifica que as empresas podem preparar até 90 tipos de estimativas de demanda, mensurada em seis diferentes níveis de produtos, cinco diferentes níveis espaciais e três níveis de tempo, e ainda completa que são poucos os produtos ou serviços que permitem que previsões sejam feitas com facilidade, pois a demanda total e a demanda da empresa não são estáveis, sendo a boa previsão o fator chave para a empresa. Quanto mais instável a demanda, mais importante se torna a precisão das previsões e com isso mais complexo será o procedimento de previsão.”¹²

¹² BORGES, Wagner. **A previsão e os imprevistos da demanda.** Disponível em <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-previsao-e-os-impresvistos-da-Demanda/61489/>>. Publicado em 10.fev.2012. Acessado em 01/07/2018.

E todo esse universo de estimativas de demanda foi apresentado na dissertação de Ribeiro (2016)¹³ para Mestrado da UTFPR, bem como na publicação de Camargo (2017)¹⁴.

Deste modo, segundo os autores supramencionados, os métodos para previsão de demanda podem ser divididos em dois: qualitativos e quantitativos.

Camargo (2017) elucida com tranquilidade a respeito da pesquisa qualitativa, demonstrando que o método qualitativo por pesquisa refere-se, como o próprio nome diz, à pesquisa com consumidores para levantamento de informações ou opiniões. Observa a autora que este formato, qualitativo, é normalmente utilizado para estimativa de demandas em um curto espaço de tempo. Tal método poderá se dividir em método Delphi, força de vendas, analogia histórica e Juri Executivo.

Já a previsão de demanda quantitativa baseia-se no método estático, vislumbrando períodos mais longos de informações, uma vez que não é subjetivo e trabalha com dados, proporcionando maior confiabilidade, além de possuir custo mais baixo que a pesquisa. Seu formato subdivide-se em: regressão simples, regressão múltipla, média móvel, suavização potencial, projeção de tendência e decomposição.

Uma vez pontuadas as diferenças e subclassificações entre os métodos de previsão de demanda, importa ao Trabalho ilustrar tais diferenças no desenho trazido por Camargo (2017):

¹³ RIBEIRO, Guilherme F. **Classificação de métodos de previsão de demanda para novos produtos: estudo no sistema brasileiro de franquias.** Disponível em < http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2299/1/PG_PPGE_M_Ribeiro%2C%20Guilherme%20Fernando_2016.pdf>. Acesso em 01/07/2018.

¹⁴ CAMARGO, Renata F d. **Previsão de Demanda e sua importância no fluxo de caixa e orçamento empresarial.** Disponível em < <https://www.treasy.com.br/blog/previsao-de-demanda/>>. Publicado em 06.set.2017. Acessado em 01.jul.2018.

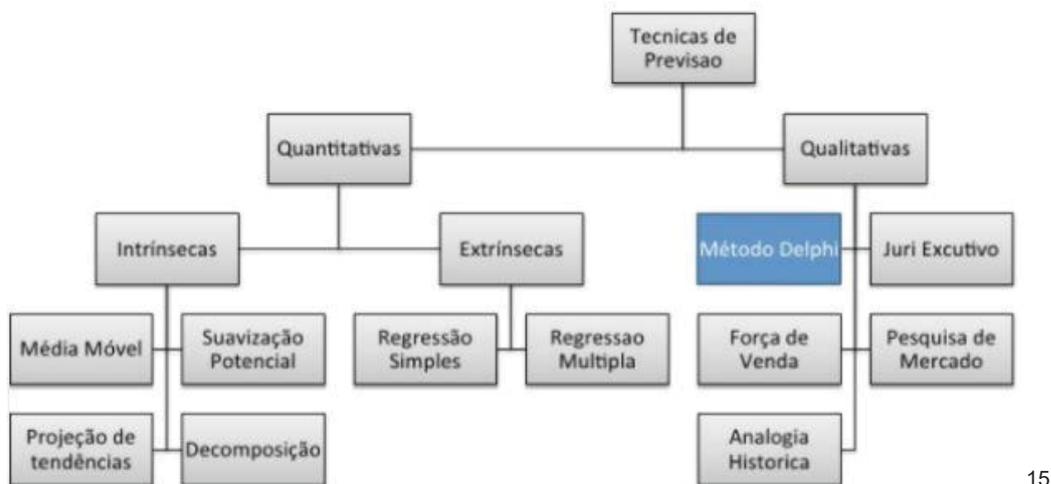


Figura 3 – Métodos de Previsibilidade da Demanda

Pois bem. Ao analisar os estudos supramencionados e a síntese feita por Werner¹⁶ a respeito do tema, toma-se por base que o presente estudo será dirigido para a técnica da média móvel, porém ponderada, aliada à Sazonalidade.

Já a sazonalidade não será aplicada como anteriormente, em que era somente vislumbrada e aplicada de modo simples nos períodos anteriores. Será aplicada uma técnica, bem explicada por Rodrigues (*et al.*)¹⁷, que consiste em obter um índice de sazonalidade para os diversos períodos analisados, empregando a média móvel e aplicando-o sobre o valor médio previsto.

Nesse caso, a diferença do aplicado atualmente é que será atribuído maior peso aos meses mais próximos ao mês objeto de estudo no caso da média móvel ponderada, aliando-a ao índice criado para prever a sazonalidade do período, o que permitirá prever as ocorrências no estoque com mais fidelidade.

¹⁵ Idem.

¹⁶ WERNER, Liane. Um modelo composto para realizar previsão de demanda através da integração da combinação de previsões e do ajuste baseado na opinião. Porto Alegre. 2004. Pág. 33-35. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4189/000453479.pdf?sequence=1>>. Acesso em 01.jul.2018.

¹⁷ RODRIGUES, José d. S., ARGENTON, Marco A., PRUDENCIATO, Wallace. Desenvolvimento de um modelo de previsão de demanda em uma empresa moveleira de pequeno porte. Apresentado no XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_490_11122.pdf>. Acesso em 01.jul.2018.

3.5. A IDEIA CONVERGIDA PARA A SOLUÇÃO

A realidade da companhia em estudo demonstrou que sua preocupação sobre o impacto do estoque no seu ciclo financeiro faz todo sentido para a sua efetiva recuperação de eficiência desde o curto e até o médio prazos.

Com isso, o Kanban, instrumento anteriormente utilizado para preencher os espaços destinados à armazenagem estão com os dias contados, na medida em que seus números não sofrem as atualizações nas velocidades desejadas.

Aliado a isso, a análise SWOT foi muito feliz em demonstrar que as desvantagens do excesso de estoque são notórias e altamente impactantes para o ciclo financeiro e, obviamente, para o preço final da companhia.

Deste modo, a ideia de *Make to Stock* (MTS) trabalhada acima tem o intuito de ser mantida; porém iniciando-se o trabalho acentuado de previsibilidade da demanda.

Comparando-se a previsibilidade da demanda estudada neste trabalho com o que era praticado pela empresa, nota-se que o Comercial terá de se esforçar mais em calcular suas previsões e probabilidades, visando facilitar a visão de produção.

Para tanto, a mera avaliação dos últimos meses de faturamento com a comparação simples de sazonalidade anteriormente aplicada, dará lugar à visão de média ponderada de vendas dos últimos três meses, atrelada ao cálculo efetivo de sazonalidade do período, mediante índice, conforme demonstrado acima, visando trazer os números a um mesmo critério e, finalmente, poder prever a demanda com mais segurança que a forma atualmente praticada.

Com isso, a companhia fechará seu ciclo de produção baseado em programações mais próximas da sua realidade, permitindo com que seus estoques sejam efetivamente adequados à necessidade de seus clientes e, com isso, a empresa tenha mais sucesso no controle e redução de estoque com vistas à redução de preços e melhoria da eficiência financeira e, por que não, de vendas também.

4. CONCLUSÃO

Ao longo do presente Trabalho de Conclusão de Curso, percebeu-se que o estudo sobre o ciclo financeiro se torna um importante aliado do gestor no estudo do seu fluxo de caixa e capacidade de pagamento.

Dentro deste ciclo financeiro, que na empresa avaliada estava muito próximo de 5 dias de defasagem, notou-se que o prazo médio de estocagem ganhou protagonismo, sendo responsável pelo elastecimento considerável deste ciclo, para notáveis 75 dias.

O trabalho direcionou-se para uma breve síntese da companhia, a fim de que fosse possível entender que, de certa forma, a empresa mantém estoques mais altos em virtude da forma imediata de atendimento ao cliente. Porém, ao mesmo tempo em que o alto estoque torna a Farina mais versátil, a prejudica frente a concorrentes, como verificado no estudo que contemplou as cinco forças de Porter.

E tendo em vista a expressividade do prazo mencionado acima e a busca de soluções no curto prazo, os estudos passaram a voltar suas atenções, como o próprio título do trabalho já introduz, ao impacto do estoque sobre o ciclo financeiro da companhia, o que, a partir do referido momento, apontou duas proposições de melhoria com vistas ao ganho de eficiência.

Na primeira delas, a ideia trazida para o trabalho voltou-se para a gestão de estoques como solução de redução do ciclo financeiro. Após a pesquisa de estudos sobre a razoabilidade que se espera para o saldo de estoque, a análise SWOT aplicada sobre referido assunto demonstrou que as forças e oportunidades estão ligadas ao clientes, ou seja, de certa forma, é o cliente o mais beneficiado com altos estoques para o atendimento à sua demanda.

Em contrapartida, os pontos negativos da análise, quais sejam, atrelados às Fraquezas e Ameaças, veio por demonstrar que os impactos relevantes para a companhia estão efetivamente no campo das finanças, cujos índices revelam que os altos estoques estão prejudicando a própria precificação dos produtos da companhia.

Nesse caso, a discorrida a respeito do formato de trabalho da equipe Comercial demonstrou que a falta de previsibilidade da demanda tem sido o grande vilão dos impactos supramencionados.

Dito isso, foram levantadas as técnicas de previsibilidade de demanda e procurado, então, avaliar a forma de melhoria do formato aplicado neste momento na empresa, o que levou à conclusão que os formatos devem ser melhor adaptados, aplicando-se a técnica da média móvel ponderada para a avaliação dos estoques, cumulada com a sazonalidade aplicada mediante índice, o que não ocorria dentro da companhia.

Assim, acredita-se que empresa avaliada terá melhores condições de gerir e adequar seus estoques à efetiva necessidade de seus clientes, reduzindo o ciclo financeiro da companhia. Avalia-se que a redução no ciclo financeiro da companhia poderá proporcionar redução direta nos preços dos produtos vendidos atualmente, deixando a empresa mais competitiva no mercado que vem se acirrando ao longo do tempo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Wagner. **A previsão e os imprevistos da demanda.** Disponível em <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-previsao-e-os-impresvistos-da-Demanda/61489/>>. Publicado em 10.fev.2012. Acessado em 01/07/2018.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Ciclo Operacional x Ciclo Financeiro e a relação com um fluxo de caixa no azul.** Publicado em 17.dez.2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ciclo-operacional-x-ciclo-financeiro/>. Acesso em 23.mai.2018

CAMARGO, Renata F d. **Previsão de Demanda e sua importância no fluxo de caixa e orçamento empresarial.** Disponível em < <https://www.treasy.com.br/blog/previsao-de-demanda/>>. Publicado em 06.set.2017. Acessado em 01.jul.2018.

COUTINHO, Thiago. **5 Forças de Porter: o que são e como aplicar.** Disponível em <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>>. Publicado em 22/12/2017. Acesso em 28/06/2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 Força de Porter (Clássico).** Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> . Acesso em 30/06/2018.

PIRANI, Sergio L. e CORRÊA, Francisco D D. **Supply Chain.** Ed. Eletrônica. 2011. Pág. 71.

PORTER, Michel E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Trad. Afonso Celso Cunha da Serra – Rio de Janeiro. Elsevier, 1999 - 13 reimpressão. pág. 28. Disponível em < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SMfDDZCuCIEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=5+for%C3%A7as+michael+porter&ots=SF0eR1W_Uy&sig=tU52VULuaHY33YXmmCzAUZSHjQw#v=onepage&q=5%20for%C3%A7as%20michael%20porter&f=false>. Acesso em 23/06/2018.

RIBEIRO, Guilherme F. **Classificação de métodos de previsão de demanda para novos produtos: estudo no sistema brasileiro de franquias.** Disponível em < http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2299/1/PG_PPGEPE_M_Ribeiro%2C%20Guilherme%20Fernando_2016.pdf>. Acesso em 01/07/2018.

RODRIGUES, José d. S., ARGENTON, Marco A., PRUDENCIATO, Wallace. **Desenvolvimento de um modelo de previsão de demanda em uma empresa moveleira de pequeno porte.** Apresentado no XXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_490_11122.pdf>. Acesso em 01.jul.2018.

TERUEL, Roberta; RIBEIRO, Káren e MAESTRI Cláudia. **Impacto da gestão de estoques no desempenho financeiro das empresas brasileiras de capital aberto.** Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4014/4015>. Acesso em 24/06/2018.

WERNER, Liane. Um modelo composto para realizar previsão de demanda através da integração da combinação de previsões e do ajuste baseado na opinião. Porto Alegre. 2004. Pág. 33-35. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4189/000453479.pdf?sequence=1>>. Acesso em 01.jul.2018.

ZANLUCA, Jonatan d.S. **Ciclos Econômico, Operacional e Financeiro**. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ciclos.htm>>. Acesso em 18.mai.2018.