

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Departamento de Ciências Administrativas



**ANÁLISE DE UMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO BASEADA EM
ESTOQUES: UM ENFOQUE FINANCEIRO**

MAURO JOSÉ KERBER

Orientador: Professor Roberto Lamb

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -
Porto Alegre, para obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas -
Ênfase em Finanças.

Porto Alegre - RS

Junho de 2009

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido força e determinação que muitas vezes imaginava não possuir. Pelo fato de ter me demonstrado mais uma vez que as recompensas são maiores e mais gratificantes quando são oriundas de dificuldades e sofrimentos passados.

Obrigado Senhor, por mostrar e permitir trilhar caminhos maravilhosos, por estar junto ao meu lado em todos os momentos e por fazer com que nesta hora eu seja uma pessoa feliz e realizada por ter conseguido, juntamente com Suas graças, atingir mais um objetivo nesta vida. Objetivo esse que se traduz em honra para mim e para as pessoas que me cercam.

Obrigado pela concessão do dom da vida, pela possibilidade de vivê-la com alegria e por fazer de mim um vencedor.

Agradeço as pessoas que representavam a empresa analisada no período desta pesquisa na sua Presidência, Diretoria Financeira e Controladoria que, com muita solicitude e paciência, me proporcionaram as informações necessárias à realização deste trabalho.

Dedicatórias

A minha esposa Miriam e filha Mônica

Por compartilharem comigo os momentos difíceis pelos quais passei durante essa etapa.

A vossa constante presença sempre teve a finalidade de transmitir apoio e incentivo, fatores fundamentais para aliviar o cansaço da caminhada e proporcionar novo fôlego para seguir em frente. É reconfortante e prazeroso neste momento de reflexão saber que pude contar com pessoas tão especiais, que me ajudaram e apoiaram de todas as formas. Dedico especialmente a vocês a alegria dessa nova conquista.

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram e me ajudaram na conquista deste objetivo e na realização deste sonho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Caracterização da Organização.....	8
1.2	O Ambiente e a Organização.....	10
1.3	Formulação do Problema.....	11
1.4	Justificativa.....	13
1.5	Objetivos.....	14
1.5.1	Objetivo Geral.....	14
1.5.2	Objetivos Específicos.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	O que é Estoque.....	16
2.2	Função do Estoque.....	16
2.3	Ponto de Reposição.....	18
2.3.1	Sistemas de Reposição.....	19
2.4	Custos de Estoque.....	21
2.5	Previsão para os Estoques.....	22
2.6	Sistemas de Informação de Estoque.....	23
2.7	Planejamento Financeiro.....	23
2.8	Atividades-Chave do Administrador Financeiro.....	24
2.9	O Objetivo do Administrador Financeiro.....	25
2.10	A Gestão do Caixa.....	25
2.11	Diferentes Postos de Vista com Relação ao Estoque.....	26
2.12	Ciclo Operacional (CO) de uma Empresa.....	27
2.13	O Ciclo Econômico (CE) de uma Empresa.....	28
2.14	O Ciclo Financeiro (CF) de uma Empresa.....	28
3	METODOLOGIA.....	30
3.1	Tipologia da Pesquisa.....	30
3.2	Unidade de Análise.....	30
3.3	Coleta e Tratamento de Dados.....	30
4	A ANÁLISE.....	32
4.1	A Situação Existente.....	32
4.2	Análise do Controle de Estoques.....	33
4.3	A Evolução do Uso de uma Estratégia de Negócio.....	34

4.4	A Administração do Ciclo Operacional.....	36
4.5	A Administração do Ciclo Econômico.....	38
4.6	A Administração do Ciclo Financeiro.....	40
4.7	Os Resultados dessa Estratégia.....	42
4.8	Pesquisa de Satisfação.....	43
5	CONCLUSÕES.....	51
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

RESUMO

Análise de uma estratégia de negócios baseada em estoques: um enfoque financeiro

O presente trabalho faz uma análise das estratégias operacionais de uma empresa do setor metalúrgico que opera continuamente com estoques elevados, estratégia que aparentemente contraria as recomendações para a gestão de estoques e as características mais usuais do mercado, nesse aspecto. Esta pesquisa procura relacionar o contínuo crescimento da empresa com sua forma de atuação, mostrando suas particularidades de gestão financeira, relacionamento com clientes e controle de estoques.

Analysis of a strategy of business based on stocks: a financial focus

ABSTRACT

The present work makes an analysis of the operational strategies of a company of the metallurgist section that operates continually with high stocks, strategy that seemingly contradicts the recommendations for the administration of stocks and the most usual characteristics of the market, in that aspect. This research search to relate the continuous growth of the company with their form of performance, showing their particularities of financial administration, relationship with customers and control of stocks

INTRODUÇÃO

1 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

1.1 Caracterização da Organização

A Aços Favorit Distribuidora Ltda, organização estudada nesse trabalho, é uma sociedade de responsabilidade limitada, de porte médio, que têm por finalidade as atividades de corte e distribuição de aço para a construção mecânica, aços especiais e tubos mecânicos.

Situada no Distrito Industrial de Cachoeirinha / RS, numa localização próxima ao maior pólo industrial do Estado gaúcho, no qual estão estabelecidos seus principais fornecedores e clientes.

Empresa familiar fundada em 1996, a Aços Favorit ocupa atualmente uma área total de 15.000 m², onde opera no corte dos seguintes produtos:

- Aços Construção Mecânica
- Aços Inoxidáveis
- Aços Ferramenta
- Aços Mecânicos
- Aços Comerciais
- Aços Ressulfurados
- Aços Rápidos
- Vigas
- Ferro Fundido
- Chapas com Alto Teor de Carbono
- Laminados Planos e Não Planos
- Perfis
- Relaminados
- Tubos Mecânicos
- Tubos Estruturais

- Placas SAE 1045, 4240 e 8620.

O aço é o seu principal produto. A empresa adquire o produto junto às grandes siderúrgicas em forma de blocos ou barras e os corta obedecendo as especificações detalhadas por seus clientes em seus pedidos. Também oferece insumos, como cabos de aço, ganchos e correntes, etiquetas e identificadores, lubrificantes em geral, roletes e rolamentos. Atuando também como prestadora de serviços, opera na área de trefilação e relaminação, que são processos de conformação mecânica, no qual materiais metálicos são moldados de acordo as especificações requeridas, utilizando para tanto suas máquinas e equipamentos de grande porte.

Para atender seus exigentes clientes, corta o aço em qualquer especificação. Para isso, possui 70 serras, três das quais cortam blocos de aço de até dois metros de altura, os quais são movimentados internamente através de 30 pontes rolantes em condições de transportar mais de seis toneladas.

Sua abrangência de vendas se estende aos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, contando atualmente com mais de 1.800 clientes. Os valores de suas vendas brutas nos três últimos exercícios se situaram em:

- R\$ 70,06 milhões em 2006;
- R\$ 149,08 milhões em 2007;
- R\$ 270,12 milhões em 2008.

A empresa vem apresentando resultados positivos ao longo dos anos. Através dos números demonstrados no balanço patrimonial, encerrado em dezembro de 2008, pode-se verificar que sua situação econômico-financeira é excelente, resultado de um baixo endividamento em relação ao seu patrimônio e grande folga de recursos em caixa a curto e longo prazos. Apresentou nesse mesmo exercício um resultado líquido de R\$ 15,01 milhões.

Esta rápida expansão obrigou-a a abrir três filiais, uma próxima à sede em Cachoeirinha / RS e outras nas cidades de Caxias do Sul / RS e Curitiba / PR, onde mantêm em depósitos mais de 15.500 toneladas de aço estocado. Fazendo parte da estratégia de ampliar o seu campo de atuação para outras regiões brasileiras, de forma a permitir um maior giro de seus estoques, prevê para julho de 2009 a inauguração de uma nova unidade industrial na cidade de Itupeva / SP.

Para o ano de 2009 estima-se um faturamento bruto em torno de R\$ 170 milhões e a obtenção de um resultado líquido de R\$ 5 milhões, segundo seu diretor-presidente.

Na região que atua mais fortemente, a Sudeste, existem muitas empresas operando na distribuição de produtos siderúrgicos. No entanto, quando destacamos as empresas que atuam com uma gama diversificada de produtos, esse número diminui consideravelmente. A grande maioria de empresas distribuidoras atua apenas com determinados produtos ou para determinados segmentos de mercado. A Aços Favorit é a maior empresa distribuidora dessa região, entre as que atuam com um amplo '*mix*' de produtos.

Seu principal concorrente é a Diferro Aços Especiais Ltda., uma empresa do Grupo Ferrosul Administração e Participações Ltda., situada na cidade de Caxias do Sul / RS.

1.2 O Ambiente e a Organização

Com o advento dos sistemas de comunicação em escala intercontinental, o acesso à informação praticamente irrestrito e a queda constante de barreiras ao conhecimento dos dados e informações sobre o que se passa no ambiente empresarial, as companhias tendem a copiar ou a se adaptar às melhores técnicas de gestão de outras, concorrentes ou não, que comprovadamente tornaram-se modelos de excelência empresarial.

A boa técnica de gestão financeira de empresas se traduz na perseguição continuada de cortes de gastos desnecessários, pela busca constante de rentabilidade, a minimização dos custos de captação de recursos e a maximização do ganho financeiro sobre os excedentes de caixa. Através dessas características básicas, as áreas financeiras dão a sua contribuição na busca contínua do sucesso de qualquer empreendimento. A busca constante de novas metodologias de apuração, análise e gestão de custos torna-se cada vez mais uma necessidade imperiosa nas empresas e um fator de própria sobrevivência, em um mundo tomado pela competição acirrada.

O gestor ou administrador financeiro de uma companhia tem a responsabilidade de preocupar-se com três tipos básicos de questões, a saber (ROSS et al, 2007):

a) Orcamento de capital (decisão de investimento): nessa função o gestor financeiro deve procurar identificar as oportunidades de investimento que propiciem à empresa valor superior a seu custo de aquisição. Em termos amplos, isso significa que o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo supera o custo desse ativo.

b) Estrutura de capital (decisão de financiamento): nessa função, cabe ao gestor financeiro preocupar-se com a forma pela qual a empresa obtém o financiamento necessário à sustentabilidade de suas operações e de seus investimentos de médio e longo prazos.

c) Administração de capital de giro: o capital de giro diz respeito ao financiamento dos ativos de curto prazo de uma empresa, tais como estoques, cujo financiamento não seja coberto por seus passivos de curto prazo, como salários, impostos e quantias devidas a fornecedores. Por essa terceira questão, o gestor deve buscar o financiamento permanentemente necessário para sustentar diariamente os recursos mínimos necessários à continuidade do negócio. (ROSS et al, 2007)

As responsabilidades dos gestores empresariais, acima relacionadas, não diferem muito de uma empresa para outra, sejam elas constituídas de forma individual, por sociedade de cotas ou por sociedade anônima.

“Acreditamos que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa” (ROSS et al, 2007).

1.3 Formulação do Problema

De uma forma geral, qualquer tipo de armazenagem gera determinados custos, entre os quais: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de manutenção, deterioração, obsolescência, seguros, salários, conservação e serviços de guarda e proteção.

“Manter estoque acarreta benefícios e, também, custos; o grande diferencial entre as empresas competitivas e as demais está na eficácia do administrador em equilibrar esses custos com eficiência operacional e satisfação do cliente”. (POZO, 2004).

Segundo esse autor, esses custos podem ser divididos nas seguintes modalidades:

- Custos de capital: juros, depreciação.
- Custos com pessoal: salários, encargos sociais.
- Custos de edificação: aluguel, impostos, luz e conservação.
- Custos de manutenção: reposição por deterioração, obsolescência e utilização de equipamentos.

Há duas variáveis que têm forte impacto nestes custos: a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque, às quais podemos acrescentar a eventual perda de valor dos estoques, por mudanças nas características dos produtos demandados.

Elevadas quantidades de matéria-prima em estoque necessitam da utilização de um maior número de funcionários ou, então, com maior uso de equipamentos de movimentação, resultando na elevação destes custos. Da mesma forma, quando há um menor volume de estoques, os custos serão diminuídos. E esses custos relacionados podem ser chamados de custos de armazenagem. Eles podem ser calculados com base no estoque médio e geralmente indicados em porcentagem do valor em estoque; com isso os custos de armazenagem são proporcionais à quantidade e o tempo que uma matéria-prima permanece em estoque.

O problema de pesquisa deste tema partiu da comparação entre o que usualmente é recomendado no mercado e o que é praticado pela empresa que apresenta um histórico de sucesso em seu empreendimento, com uma estratégia fortemente calcada em estocagem. Os argumentos citados pelos gestores financeiros dessa empresa familiar, para utilização dessa forma de administração, estão baseados no fato de não manterem custos elevados em seu processo de estocagem de mercadorias, pois os produtos estocados não requerem a contratação de seguro, de embalagem e de

manutenção. E desde que mantidos em local fechado, ao abrigo das intempéries, não apresentam problemas de perecibilidade.

A estratégia de operar com elevados estoques pode ser uma política de negócios bem apropriada em determinadas ocasiões. Diferenciar-se dos demais concorrentes em sua área de atuação, por exemplo, pode ser uma maneira de criar valor para seus produtos e para a instituição. “Atender os clientes na hora certa, com a quantidade certa e requerida, tem sido o objetivo da maioria das empresas. Assim, a rapidez e a presteza na ‘distribuição’ das mercadorias assumem cada vez mais um papel preponderante na obtenção de uma vantagem competitiva e duradoura” (MARTINS, 2006).

No entanto, outros custos precisam ser considerados, como os custos financeiros - de oportunidade ou relacionados ao carregamento do capital de giro - e os custos de manutenção dos seus gigantescos depósitos.

O principal argumento citado pela empresa, que é a necessidade de manter sempre uma variedade e quantidade suficiente para atender bem sua clientela, em função de sua estratégia mercadológica assim definida, faz merecer uma análise profunda e detalhada, pois é acompanhada de uma baixa rotatividade dos estoques, que no momento de realização desta pesquisa girava em torno de sete meses. Uma baixa rotatividade requer um ciclo econômico de longa duração, fator geralmente não recomendado para uma administração empresarial moderna, com foco em custos.

Dessa forma, o presente estudo procura avaliar a real dimensão do diferenciado da Aços Favorit na manutenção constante de um elevado estoque e mensurar seus efeitos na gestão financeira da organização.

1.4 Justificativa

A análise e a avaliação dos métodos de gestão financeira da empresa Aços Favorit servirá para se obter uma análise dos motivos que levam gestores de uma determinada companhia de porte médio a se utilizar de uma estratégia empresarial que se orienta no sentido de manter estoques em grandes quantidades. Desde a sua implantação, os administradores vêm mantendo estoques em grandes quantidades, com

o intuito de poder disponibilizar ininterruptamente mercadorias nas quantidades e variedades solicitadas pelo seu mercado consumidor. Esse estudo vai em busca das premissas que norteiam esses administradores financeiros que decidem ir de encontro aos mais tradicionais e básicos conceitos utilizados pelos especialistas teóricos no tema e também da prática empresarial utilizada pela grande maioria das empresas atuantes no mercado, seus concorrentes ou não.

O presente estudo procura confrontar esses diferentes métodos de gestão financeira de estoques com a teoria financeira na expectativa de que os resultados e as conclusões dessa pesquisa contribuam para todos os interessados no assunto. Espera-se que contribua também com elementos adicionais para os próprios administradores da Aços Favorit, que poderão ter novos elementos para serem utilizados como fonte de referência e como base para reflexão sobre suas usuais práticas de gestão.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar a estratégia de manutenção de elevados estoques da empresa Aços Favorit Distribuidora Ltda, sob o aspecto financeiro.

1.5.2 Objetivos Específicos

- **Conhecer as estratégias de negócio da empresa** estudada, que estão proporcionando um caso de sucesso empresarial, com crescimentos constantes de vendas e lucros;
- **Comparar as técnicas de gestão de estoques** recomendadas na literatura financeira com as praticadas na empresa;
- **Conhecer e analisar as técnicas de gestão dos estoques, do capital de giro, da carteira de clientes e dos prazos de pagamentos e recebimentos**

mantidos pela empresa, para poder avaliar se as mesmas se sustentam também para momentos de crise econômica, quando ocorrem diminuições substantivas de demanda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O que é Estoque

Estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação (SLACK, 1999). Algumas vezes, estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Assim, uma empresa de manufatura, por exemplo, manterá estoques de materiais, um escritório de assessoria tributária manterá estoques de informações e um parque temático manterá estoques de consumidores. “Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental a administração financeira dos estoques” (ASSAF NETO, 1997)

2.2 Função do Estoque

A função básica do estoque é proporcionar a disponibilidade das mercadorias para a sua utilização, sejam elas matérias-primas, insumos, produtos semi-acabados ou acabados. “São várias as razões que levam ao investimento em estoques. Possuir estoques tem a importante função de tornar o ciclo econômico contínuo. Numa indústria, por exemplo, a falta de um estoque de matéria-prima pode paralisar a linha de produção. Desse modo mantêm-se determinada quantidade como precaução pela possível falha no fornecimento de estoque ou por um pedido extra de um cliente” (ASSAF NETO, 1997).

Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item nunca seria estocado. Uma analogia comum é a do tanque de água. Se, no tempo, a taxa de fornecimento de água no tanque difere da taxa de demanda, um tanque de água (estoque) será necessário, se é pretendido

que o fornecimento seja mantido. Quando a taxa de fornecimento excede a taxa de demanda, o estoque aumenta; quando a taxa de demanda excede a taxa de fornecimento, o estoque diminui. O ponto óbvio a ressaltar é que se uma operação pode fazer esforços para casar as taxas de fornecimento e de demanda, acontecerá uma redução em seus níveis de estoque. Este ponto importante é a base da abordagem *just in time*. (SLACK, 1999)

A administração do controle de estoque deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que, o custo financeiro também se eleva, conforme já destacado anteriormente. Uma empresa dificilmente poderá trabalhar sem um estoque mínimo, pois, sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto.

Somente algumas mercadorias são vantajosas de se estocar, em razão da influência da entrega do fornecedor. Para alguns produtos em particular, o fornecedor precisa de vários dias para produzi-la.

O controle de estoque é de suma importância para a empresa, uma vez que seu monitoramento constante permite evitar desperdícios e desvios. Permite também a apuração de graus de valores para fins de análise, evitando um eventual investimento demasiado no mesmo, prejudicando o capital de giro.

Quanto maior é o investimento em estoques, também maior é a capacidade e a responsabilidade de cada setor da empresa.

Os administradores das empresas devem buscar o equilíbrio entre a quantidade de estoque e os custos gerados pela sua manutenção, de modo a possibilitar a maior eficácia possível em sua operacionalidade.

Através do gráfico (1) a seguir, é possível demonstrar melhor essa afirmação.

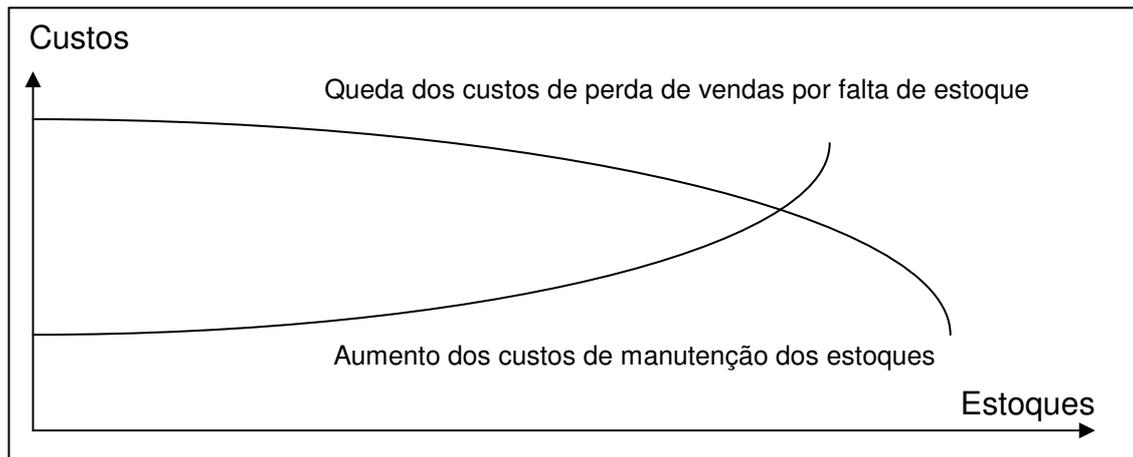


Figura 1: Gráfico “trade-off” relacionado à gestão de estoque

Fonte: ASSAF NETO (1997).

Os objetivos dos departamentos de compras, de produção, de vendas e do financeiro, deverão ser conciliados pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa.

2.3 Ponto de Reposição

Em alguns sistemas de reposição de estoques, ao invés de a solicitação ser disparada em função do tempo necessário para o processamento do pedido, produção e envio (tempo de ressuprimento), a decisão de reposição se dá no momento em que o estoque cai abaixo de uma determinada quantidade de peças. A decisão do quanto pedir envolve equilibrar os custos associados à manutenção de estoques com os custos associados à colocação de um pedido. Os principais custos de manutenção de estoque são usualmente relacionados ao capital de giro, enquanto os principais custos de pedidos são usualmente associados às transações necessárias para gerar informações para colocação do pedido. (SLACK, 1999.).

2.3.1 Sistemas de Reposição

São metodologias que classificam as diversas maneiras de se fazer as reposições dos estoques. Dentre as principais, citamos a seguir duas formas mais comumente usadas pelas empresas para repor mercadorias em seus estoques:

i) a Reposição Contínua

O modelo de reposição contínua é aquele em que se providencia a reposição dos estoques quando seu nível ultrapassa determinada quantidade não importando o intervalo de tempo entre as reposições.

O Programa de Reposição Contínua (CRP, do inglês *Continuous Replenishment Programme*) substitui com muitas vantagens o processo convencional, em que o cliente gera o pedido para o parceiro comercial (fornecedor). Trata-se de um processo de trabalho conjunto, em que o fornecedor determina as quantidades de reposição com base nas informações de estoque e vendas recebidas do cliente.

O objetivo desse modelo é diminuir os níveis de estoques, melhorar a disponibilidade dos produtos em todos os pontos da cadeia de suprimentos e, ao mesmo tempo, permanecer o mais próximo possível da demanda do consumidor. Tudo isto somente é possível quando se estabelece, com grande dose de sinergia, uma relação de parceria entre cliente e fornecedor, que deixa de ser apenas aquele que atende a um pedido e se torna um agente fundamental.

Efeito benéfico importante da implementação da Reposição Contínua é a eliminação de flutuações nos níveis de estoque e de variações da produção. Como é uma atividade de cooperação, tanto o fornecedor quanto o cliente se beneficia das melhorias que propicia: redução do custo da cadeia de suprimentos, do tempo de espera e dos níveis de estoque; mais rapidez e garantia de suprimento; maior disponibilidade do produto; e melhoria no fluxo de mercadorias e níveis de serviço.

Conforme Ross (2007), Reposição Contínua significa que o fornecedor, e não o cliente quem determina a quantidade de reposição de mercadorias. Porém, para conseguir agregar este significativo serviço às suas atividades, precisa-se

de informações sobre planejamento, estoque e volume de vendas nos mercados compradores do cliente.

Portanto, para que o programa de Reposição Contínua funcione de forma harmônica, deve existir cooperação e colaboração entre os parceiros comerciais, pois o cliente deverá enviar informações estratégicas ao fornecedor, para que este seja capaz de calcular o ponto de suprimentos baseado em parâmetros. O fornecedor, por sua vez, deverá gerenciar de forma correta o estoque do cliente para evitar o desabastecimento. Assim, sinergia e confiança mútua são elementos indispensáveis ao sucesso de uma parceria capaz de agregar imenso valor às relações comerciais no âmbito da cadeia de suprimentos.

Benefícios:

1. Redução de falta de produtos nas lojas
 2. Diminuição de estoques
 3. Menores custos logísticos
 4. Previsão de produção
- (no caso de fornecedores)

ii) O Sistema *Just in Time* (JIT)

Através desse sistema, pretende-se diminuir a quantidade de estoque ao mínimo indispensável à produção normal de uma empresa, maximizando portanto seu giro. Essa abordagem foi criada no Japão e ainda faz parte da filosofia de sua produção.

Para que esse método seja eficiente e isento de falhas, torna-se necessário um alto nível de cooperação entre os fornecedores e empresa. É mais comum esse sistema ser utilizado por empresas que mantêm fornecedores exclusivos ou que fornecem para um reduzido número de compradores. Como parte integrante do método *just in time*, existe o *kanban*, denominação de sinal enviado pela empresa compradora ao seu fornecedor, avisando que é chegada a hora de novo ressuprimento. O sistema de reabastecimento JIT pode ser fundamental em empresas inseridas em um

mercado altamente competitivo, no qual qualquer detalhe que melhore a sua produtividade pode ter papel significativo nos seus resultados.

2.4 Custos dos Estoques

Qualquer tipo de armazenamento de matéria-prima gera determinados custos que são: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de manutenção, deterioração, obsolescência, seguros, salários, conservação. “Quanto maiores as quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção. Quanto maior for a quantidade do pedido, maior será o estoque médio e mais alto será o custo de mantê-lo, No entanto, se maiores quantidades forem solicitadas, menos pedidos serão feitos e, por conseqüência, menores custos de pedir serão incorridos”(CHING, 2008)

Há duas variáveis que elevam estes custos, as quais são: a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque.

“As empresas mantêm estoques com as finalidades operacionais, de segurança e especulação. Os custos dos estoques estão classificados em três diferentes categorias: custos de manter, comprar ou repor e de faltar estoque. Os volumes de estoques são estabelecidos através da análise dos seguintes fatores: velocidade de reposição, duração do ciclo de produção, hábitos de compras dos clientes e durabilidade dos produtos estocados.”(LEMES JUNIOR, 2002). Elevadas quantidades de matéria-prima em estoque somente poderão ser movimentadas com a utilização de um maior número ou, então, com maior uso de equipamentos de movimentação. Com isso, resultará na elevação destes custos, assim quando há um menor volume de matéria-prima em estoque, os custos serão diminuídos, estes custos relacionados podem ser chamados de custos de armazenagem. Esses são calculados baseados no estoque médio e geralmente indicados em porcentagem do valor em estoque, com isso os custos de armazenagem são proporcionais à quantidade e o tempo que uma matéria-prima permanece em estoque.

2.5 Previsão para os Estoques

A teoria da administração dos estoques é pautada na previsão do consumo de material. A previsão de consumo determina estas estimativas futuras dos produtos que a empresa comercializa.

Assim, determina quais produtos, quanto e quando serão vendidos. A previsão possui características básicas, que são:

- a) ponto de partida de todo planejamento empresarial;
- b) não consiste uma meta de vendas;
- c) sua previsão deve ser compatível com o custo de obtê-la.

Há informações básicas na previsão dos estoques que se dividem em duas categorias: quantitativas e qualitativas. Estas permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados.

1. **Quantitativas:**

- a) evolução das vendas no passado;
- b) variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas;
- c) variáveis de fácil previsão, relativamente ligadas às vendas - populações, renda, PNB;
- d) influência da propaganda.

2. **Qualitativas:**

- a) opinião dos gerentes;
- b) opinião dos vendedores;
- c) opinião dos compradores;
- d) pesquisa de mercado.

No comportamento dinâmico do processo, existem as técnicas de previsão do consumo que se classificam em três grupos:

a) **Projeção:** admite-se que o futuro será a repetição do passado ou as vendas se elevarão com o tempo; assim, este grupo é de natureza quantitativa.

b) **Explicação:** procura-se explicar as vendas do passado mediante leis que relacionem as mesmas com outras variáveis, cuja evolução é conhecida ou previsível. São aplicações de técnicas de regressão e correlação.

c) **Predileção:** funcionários e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras.

2.6 Sistemas de Informação de Estoque

A maioria dos estoques, de qualquer tamanho significativo, é gerenciada por sistemas computadorizados. O grande número de cálculos relativamente rotineiros envolvidos no controle de estoque, presta-se bem a apoio computadorizado. Isso é especialmente verdade desde que a coleta de dados passou a ser feita de forma mais conveniente, através do uso de leitoras de códigos de barras e pontos de venda com registro das transações. Muitos sistemas comerciais de controle de estoque estão disponíveis, apesar de eles terem certas funções em comum: atualizar registros de estoque; gerar pedidos; gerar registro de estoque e previsão. (SLACK, 1999.)

2.7 Planejamento Financeiro

No mundo das organizações empresariais, a competitividade acirra-se cada vez mais e esse fator exige dos administradores financeiros alternativas cada vez mais criativas e eficientes para se estabelecer e crescer. Uma gestão financeira que não esteja baseada em um prévio e minucioso planejamento das suas atividades ao longo do tempo acaba tornando-se um caminho para o insucesso. “O planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Possui duas dimensões: prazo e nível de agregação.” “O plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.” (ROSS, 2007). Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser seguido no futuro. As decisões

tendem a demorar a serem implantadas em momentos de incerteza da economia, uma vez que devem ser analisadas com maior acuidade. “Como o planejamento financeiro é utilizado para a análise de viabilidade de projeções futuras do planejamento da empresa, a distribuição e detalhamento dessas projeções no tempo são necessários. Assim, os planos financeiros são de curto e de longo prazos. À medida que as projeções se distanciam do momento do planejamento, o seu nível de detalhe diminui. Ao contrário, quanto mais perto do momento do planejamento, maiores os detalhes envolvidos no planejamento”. (LEMES JUNIOR, 2002). O planejamento financeiro é uma parte importante das funções do administrador. Após definidos os planos financeiros e os orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos fornecem aos administradores uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle e acompanhamento, estabelecendo padrões de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

2.8 Atividades-chave do Administrador Financeiro

O Administrador Financeiro da empresa necessita possuir conhecimentos apurados de macro e micro Economia, de Administração geral em nível tático, gerencial e estratégico e ter boas noções de Contabilidade. Eles desempenham uma variedade de atividades, tais como a elaboração de previsões financeiras, a formação e controle de orçamentos, a administração do caixa e do crédito, análise de investimento e captação de recursos.

“As atividades do Administrador Financeiro podem ser relacionadas às demonstrações financeiras básicas da empresa. Suas atividades primárias fundamentais são: 1) realizar análises e planejamento financeiro; 2) tomar decisões de financiamento; 3) tomar decisões de investimento”. (GITMAN, 1999). O Administrador Financeiro preocupa-se em manter a solvência da empresa, proporcionando os fluxos de caixa necessários para honrar as suas obrigações e adquirir e financiar os ativos circulantes e fixos, necessários para atingir as metas da empresa.

2.9 O Objetivo do Administrador Financeiro

O Administrador Financeiro deve se preocupar primeiramente com a solvência da organização em que atua. Como passo seguinte e não menos importante, acrescentar riqueza aos seus proprietários e acionistas. “O objetivo da empresa e, por conseguinte, de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários”. (GITMAN, 1999). “Administração Financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.”(LEMES JUNIOR, 2002). O Administrador Financeiro não deve manter a preocupação apenas no lucro constante da empresa. Deve também estar envolvido com questões como o risco a que incorre em seus envolvimento financeiros e o fluxo de caixa futuro.

2.10 A Gestão do Caixa

Para que a empresa possa se estabelecer e crescer, os recursos oriundos dos proprietários ou acionistas, assim como de terceiros, devem estar disponíveis em quantidades ideais para o bom andamento de suas atividades. Dessa forma, cabe ao Administrador Financeiro e ao gestor de caixa gerar recursos da maneira mais apropriada possível, utilizá-los da forma mais conveniente de forma a gerar os resultados esperados. “A determinação do saldo desejado ideal de caixa envolve uma avaliação dos benefícios e custos de liquidez. O benefício da posse do caixa é a conveniência, em termos de liquidez, que dá à empresa. O custo da posse de caixa é representado pelo rendimento, sob a forma de juros, que a empresa poderia ter recebido ao aplicar em letras do tesouro e outros títulos negociáveis.”(ROSS, 2007). “A gestão do caixa é a atividade da administração financeira que objetiva a otimização dos recursos financeiros, integrada às demais atividades da empresa. È a atividade de tesouraria da empresa, que acompanha os reflexos das políticas de investimentos, vendas, crédito, compras e estoques. O gestor do caixa participa das definições dessas políticas orientando-as para que não ofereçam problemas de liquidez para as empresas.” (LEMES JUNIOR, 2002). Os fluxos maiores de entradas e saídas de caixa devem estar de acordo com o planejamento financeiro estipulado anteriormente.

2.11 Diferentes pontos de vista com relação aos estoques

Nas empresas, as visões e conceitos dos diversos administradores não raro diferem entre si, acerca do uso mais apropriado dos seus recursos de caixa. De maneira geral, O administrador financeiro procura dar aos recursos financeiros disponíveis o uso mais racional possível, alongando os prazos de pagamento e encurtando os períodos de recebimento, desde que isso não represente mais ônus financeiro, sempre de forma a maximizar os ganhos e assim disponibilizar recursos em caixa. Havendo essa disponibilidade, o administrador, seguindo a boa política de gestão financeira, deve privilegiar a sua aplicação em seu próprio negócio sempre que possível. Outros administradores, não ligados à área financeira, podem priorizar outras atividades, como sua utilização na formação de estoques de matéria-prima ou insumos. “A disposição geral do Administrador Financeiro é no sentido de manter os estoques em níveis baixos, assegurando-se de que o dinheiro da empresa não esteja sendo investido inadequadamente em excesso de materiais. A preocupação fundamental do gerente de compras é com o estoque de matérias-primas, sendo sua responsabilidade assegurar o atendimento das necessidades da área industrial, em quantidades certas, nos prazos desejados e a preços favoráveis. Na ausência de comando adequado, o gerente de compras pode adquirir quantidades superiores às necessidades reais de produção, a fim de obter descontos ou por ter previsto uma elevação nos preços ou escassez de certos materiais”. (ROSS, 2007). Essas disparidades de opiniões podem causar prejuízos irreparáveis às empresas, quando mal conduzidas. No entanto, podem existir situações em que a destinação prioritária de recursos na formação de estoques de matéria-prima pode ser positiva à empresa. “O estoque é um investimento, no sentido de que exige o comprometimento de recursos que a empresa poderia aplicar em alternativas rentáveis. Em geral, quanto maiores forem os saldos médios de estoques, maiores a quantia investida e os custos envolvidos e vice-versa. O Administrador Financeiro, ao avaliar alterações planejadas nos níveis de estoques, deve considerá-las do ponto de vista do custo versus benefício.” (ROSS, 2007)

2.12 Ciclo Operacional (CO) de uma Empresa

O ciclo operacional de uma empresa é composto pelos ciclos econômico e financeiro, estão inter-relacionados.

O ciclo operacional compreende a soma dos prazos médios de estocagem (PME) e recebimento das vendas (PMRV) realizadas, isto é, o tempo total desde a entrada da matéria-prima ou insumos para produção até o efetivo recebimento.

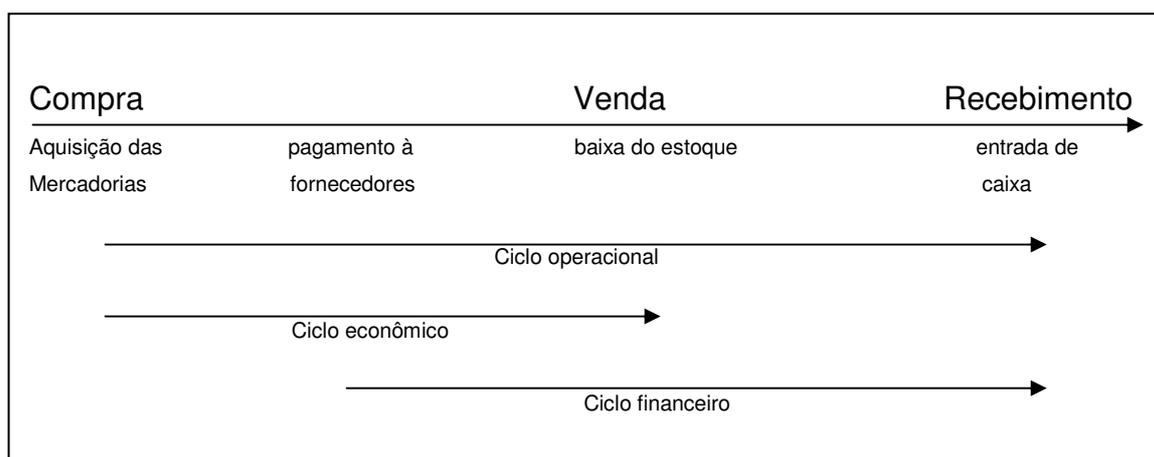
$$\text{CO} = \text{PME} + \text{PMRV}$$

Onde: PME: prazo médio dos estoques

PMRV: prazo médio de recebimento das vendas

O estudo do Ciclo Operacional de uma empresa proporcionará ao Administrador Financeiro as condições para a obtenção de uma visão panorâmica das entradas e saídas de recursos. Também será uma importante ferramenta na elaboração do Orçamento de Caixa com a devida previsão de Necessidade Capital de Giro (NCG). “Ciclo operacional pode ser definido como o tempo demandado para aquisição de insumos de produção, transformação desses insumos em produtos acabados e serviços, venda e recebimento dos mesmos” (DI AUGUSTINI, 1999).

A figura a seguir permite melhor visualizar os ciclos de uma empresa.



2.13 O Ciclo Econômico (CE) de uma Empresa

O ciclo econômico formado pelo prazo médio de estoques e a saída das mercadorias para venda.

$$CE = PME + PMSM$$

Onde: PME: prazo médio dos estoques

PMSM: prazo médio da saída das mercadorias

Assaf Neto (2003) explica que o Ciclo Econômico “engloba fundamentalmente toda a base de produção da empresa, ou seja, estocagem de matérias-primas, fabricação e venda”. Esse ciclo relaciona-se ao período em que as mercadorias permanecem nas dependências da empresa. Têm o seu início com a compra da matéria-prima, dos produtos intermediários ou das mercadorias para venda posterior e encerra-se com a venda dos produtos acabados ou das mercadorias para revenda. Uma parte do ciclo econômico é compreendida pelo giro de estoques, que nos informa quanto tempo a empresa está levando para girar o seu estoque. Esse ciclo é medido por um índice, denominado ‘giro do estoque’, que consiste na quantidade de dias ou meses que seus produtos permanecem estocados em seus depósitos. Assim, quanto maior for o estoque em relação ao nível de vendas, mais lento será o giro do mesmo. Esse pode ser um dos principais fatores que, eventualmente, ocasionem à empresa uma possível insuficiência crônica de caixa, forçando-a a captação sistemática de recursos de terceiros e comprometendo a sua saúde financeira.

2.12.2 Ciclo Financeiro (CF) de uma Empresa

É o ciclo compreendido pelo prazo médio de estocagem, acrescido do prazo médio de recebimento das vendas, deduzido do prazo médio das contas a pagar.

$$CF = PME + PMRV - PMCP$$

Onde: PME: prazo médio dos estoques

PMRV: prazo médio de recebimento das vendas

PMCP: prazo médio das contas a pagar

O Ciclo Financeiro tem início com o desembolso de recursos monetários para a aquisição da matéria-prima, que em uma indústria de transformação fará seu processamento para posterior revenda, e encerra-se com o recebimento dos respectivos valores dessas vendas. “O tempo decorrido entre o momento em que a empresa coloca o dinheiro (pagamento ao fornecedor) e o momento em que recebe as vendas (recebimento do cliente) é o período em que a empresa precisa arrumar financiamento. É o Ciclo de Caixa, também chamado Ciclo Financeiro” (MATARAZZO, 2003).

Esse ciclo pode ser também ser definido como sendo o prazo médio desde a aquisição da mercadoria até a venda aos clientes, denominado prazo médio de renovação de estoques, mais o prazo médio concedido aos clientes para recebimento das receitas geradas pelas vendas, subtraído o prazo médio recebido do fornecedor para pagamento das compras. Se o giro do estoque for lento, primeiro a empresa pagará para somente depois receber, ocasionando em desembolso desnecessário. É importante ressaltar que além dos compromissos com seus fornecedores a empresa também deve honrar outros compromissos, que são denominados de Custos Fixos ou Despesas Operacionais, também indispensáveis para o seu normal funcionamento.

3 METODOLOGIA

As seguintes metodologias foram utilizadas para a apuração e o desenvolvimento desta pesquisa:

3.1 Tipologia da pesquisa:

O método utilizado neste trabalho de pesquisa foi observacional, no qual foi analisada a situação específica da empresa Aços Favorit Distribuidora Ltda, quanto as suas técnicas de gestão de estoques e administração financeira. O propósito desse trabalho foi o de avaliar os resultados de uma estratégia de administração. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a técnica do estudo de caso, para analisar os impactos na administração financeira do uso dessa estratégia, com a utilização de dados documentais e de entrevistas em profundidade junto a principais administradores da empresa estudada. (ROESCH, 1996). A finalidade da pesquisa foi descrever as características de gestão empresarial utilizados pela empresa, tanto no que se refere a sua gestão financeira, quanto na gestão de seus estoques.

3.2 Unidade de análise:

O foco da pesquisa foi a empresa Aços Favorit Distribuidora Ltda. A pesquisa foi realizada na sede da empresa.

3.3 Coleta e tratamento de dados:

Foram agendados diversos encontros junto aos principais administradores da instituição, buscando as informações necessárias à formulação do presente estudo. Os dados coletados foram obtidos junto às pessoas que na ocasião representavam a empresa nos cargos de Presidente, Diretora Financeira e Controladoria.

Foram levantados dados históricos de compras e acompanhamento de seu controle de estoques, assim como informações sobre os seus fluxos financeiros de caixa, presentes e passados. As informações foram recolhidas através de entrevistas,

questionários semi-estruturados, documentos emitidos pela companhia, em forma de relatórios e de gráficos, como também da observação *in loco*. Os dados e informações obtidos foram analisados sob seu aspecto quantitativo (volume de estoques adquiridos *versus* montante de recursos disponível), mas principalmente de forma qualitativa (a mais apropriada destinação dos recursos disponíveis). A presente pesquisa se desenvolveu durante o 2º semestre de 2008 e o 1º semestre de 2009. Os dados fornecidos, depois de analisados e estudados, apresentaram as bases para uma comparação com recomendações acadêmicas sobre a matéria de estudo.

4 A ANÁLISE

4.1 A Situação Existente

Segundo sua administração, A Aços Favorit, desde sua fundação, sempre procurou pautar a sua estratégia operacional de vendas nos fatores ‘variedade’ e ‘quantidade’. A sua alta direção sempre acreditou ser esse um fator que pudesse proporcionar um diferencial mercadológico e assim obter uma grande fatia de mercado, pois ainda não havia outra empresa no setor utilizando esta estratégia de negócio, no âmbito regional. No momento desta pesquisa, a maioria dos seus concorrentes operava com linhas específicas de produtos. Regionalmente, apenas uma empresa, a Diferro, situada na cidade de Caxias do Sul, podia ser considerada uma concorrente direta, uma vez que opera no mercado oferecendo também quantidades e variedades em níveis próximos aos da Aços Favorit.

Em termos de estrutura física, a Aços Favorit estava assim distribuída:

Localização	Tipo de imóvel	Situação	Função
Cachoeirinha / RS (sede)	Galpões (6)	Próprios	Depósitos e Corte
Cachoeirinha / RS	Galpão	Alugado	Depósito
Curitiba / PR	Galpão	Alugado	Depósito
Caxias do Sul / RS	Galpão	Alugado	Depósito
Gravataí / RS	Galpão	Próprio	Trefilagem
São Leopoldo / RS	Galpão	Alugado	Trefilagem

O seu principal produto a ser elaborado e distribuído consistia em barras ou placas de aço que, em formato bruto, com as mais variadas qualidades, bitolas e dimensões. Em estado bruto, esses produtos normalmente possuem uma aparência externa muito irregular. Na mais simples das modificações, o produto é simplesmente cortado e vendido no tamanho especificado pelo cliente. Nas demais, ele pode ser apenas descascado, ou seja, a retirada das principais imperfeições, retificado ou trefilado. Essas alterações consistem em dar às barras e às placas uma aparência externa mais suave e perfeita, em conformidade com as exigências dos seus clientes. A trefilagem consiste em transformar esse material bruto em uma peça com acabamento externo perfeito, livre de imperfeições. Com o intuito de verticalizar sua produção e

reduzir custos, a Aços Favorit montou duas instalações industriais nas cidades de Gravataí e São Leopoldo, para realizar unicamente esta tarefa.

O seu principal mercado consumidor era formado por empresas que atuam nas mais diversas áreas, com predominância de atuação na área agrícola, automotiva e também na área de máquinas e equipamentos, conforme mostra o gráfico a seguir:

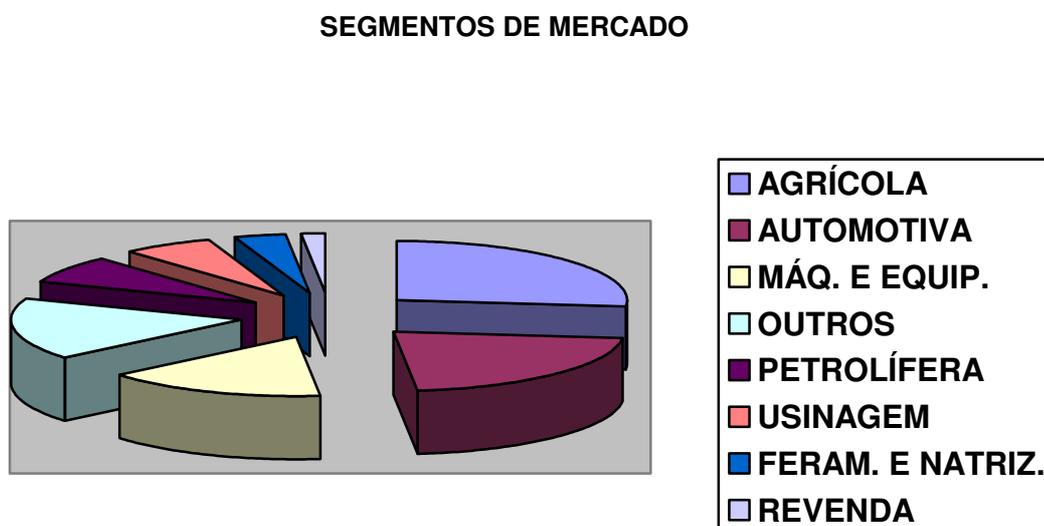


Figura 3: Segmentação de mercado da empresa Aços Favorit

Fonte: Aços Favorit Distribuidora Ltda.

4.2 Análise do controle dos estoques

O acompanhamento dos materiais em estoque é feito diretamente pelo proprietário. As compras são analisadas e negociadas com um rigor extremo, pois esse fator é considerado fundamental para o bom resultado do negócio. Suas vendas se baseiam em uma política de preços que levam permanentemente em conta os preços de reposição, os quais são monitorados diariamente pela direção. Essa política permite maior segurança de retorno operacional.

O monitoramento de estoques, que nos dois primeiros anos de existência eram feitos em forma de planilhas de controle, atualmente feitos através de um sistema de gestão denominado HGM. Várias versões atualizadas foram incorporadas a esse sistema ao longo do tempo, com o intuito de prover a empresa de maiores e melhores meios de gerenciamento e controle. Esse sistema permite soluções para o acompanhamento e gerenciamento dos estoques junto às áreas de compras, vendas e a financeira. Também permite suporte para a contabilidade, efetuada por terceiros.

Seus estoques se dividem em aproximadamente 40 produtos básicos, especificados em função de sua qualidade. Esses produtos se subdividem em três categorias, em função de seus acabamentos, dimensões ou formatos, formando uma variedade que chega a alcançar mais de 2500 itens.

Diferentemente do que usualmente ocorre na maioria das empresas industriais, onde as mercadorias que entram primeiro em seus depósitos são também as primeiras a ser processadas e vendidas, na Aços Favorit esse padrão nem sempre é respeitado. Em razão de seus estoques não serem perecíveis quando conservados em local apropriado em seus depósitos, não existe um controle maior no que se refere a sua ordem de entrada, processamento e saída.

Segundo seu presidente, a Aços Favorit tem como meta uma rotatividade de estoques que compreenda um período não maior que quatro meses. Para atingir essa meta, a empresa busca ajustar seu padrão de aquisição de materiais com o ritmo de sua demanda. Uma maior demanda, sem uma alteração considerável no seu padrão de compras, proporcionaria condições para que esse objetivo fosse alcançado. No primeiro semestre de 2009, seus estoques circulam dentro da empresa por um período de sete meses.

4.3 A Evolução do Uso de uma Estratégia de Negócio

A decisão de formação de uma empresa partiu do proprietário, um ex-funcionário de uma empresa do mesmo setor, partindo de uma convicção de que o seu sucesso nesse empreendimento seria possível com a estratégia de negócio no qual suas ações para com o mercado se pautassem no oferecimento de um valor diferencial: a

disponibilidade de produtos sempre nas quantidades e variedades solicitadas por sua clientela.

Sua idéia de formação de empresa nessas características teve início com a decisão do fechamento da filial gaúcha da uma empresa com sede em outro Estado, em meados da década de 90, na qual trabalhava nas funções de gerente geral. Essa empresa também operava com produtos da siderurgia, em moldes que se assemelhavam com as praticadas atualmente pela Aços Favorit. Com recursos financeiros pessoais acumulados ao longo de sua vida profissional, acrescido dos valores recebidos por ocasião de sua saída, ele partiu para um empreendimento próprio, contando com a companhia de dois de seus três filhos, assim como de parte da mão-de-obra formada por seus antigos colegas. Também foi fundamental a contratação dos mesmos representantes comerciais regionais, anteriormente vinculados àquela empresa, para poder alavancar suas vendas, já nos primeiros meses de atividade.

Com o forte aumento da demanda de produtos siderúrgicos a nível mundial, a partir do ano de 2006, acompanhando um período de crescimento econômico geral, a Aços Favorit demonstrou estar preparada para atender esse crescimento, que teve fortes reflexos no mercado nacional, tanto nos setores de recursos humanos como no industrial. A maior demanda mundial de produtos siderúrgicos fez com que os preços do aço se elevassem de uma forma constante e gerando escassez de determinadas mercadorias. Como o aço é considerado uma “*commodity*”, suas cotações em nível global refletiram nos preços praticados aqui no Brasil. Apesar desse aumento de preço, a elevação da demanda no mercado interno também foi significativa e alguns concorrentes regionais tiveram dificuldades de repor seus produtos, por absoluta indisponibilidade do mesmo no mercado. Nesse período, seus elevados estoques e a disponibilidade de uma imensa variedade de produtos foi um fator fundamental para aumentar suas vendas de forma que seu faturamento quase dobrasse ano a ano. Seu grupo de colaboradores demonstrou estar bem preparado para esse aumento de demanda, tanto na produção como em sua área administrativa.

Com olhos voltados a esse crescimento de demanda, a Aços Favorit, decidiu promover em junho de 2007 a cisão de outra empresa no qual possuía 50% de seu controle acionário, a Açokraft, indústria localizada em Porto Alegre / RS, também operando no mesmo setor. Com isso, recebeu parte dos estoques da cindida, assim como alguns prédios e equipamentos. Esse fator foi fundamental para, concomitantemente

com o aproveitamento do mercado aquecido, proporcionar um incremento de vendas em torno de 100% naquele ano.

Todas essas atitudes contribuíram para a Favorit poder disputar com condições vantajosas esse novo momento do mercado, de maior demanda tanto no mercado interno e externo, e dele extrair resultados ainda melhores, sem nunca deixar de lado o seu lema “quantidade e variedade”.

A partir de meados do segundo semestre de 2008, o mercado de produtos siderúrgicos iniciou um período de forte desaceleração, acompanhando uma queda na economia como um todo, em nível nacional, em correlação com a retração da economia mundial. Essa redução do nível de demanda trouxe à empresa uma redução em seu faturamento para o ano de 2009 ao redor de 50%, em relação ao ano anterior, segundo estimativas de seus dirigentes. Esse fator obrigou a empresa a rever seus planos e orçamentos esse exercício social. As medidas tomadas foram as seguintes:

- a) redução do quadro funcional, de 192 colaboradores em setembro de 2008, para 172 em 2009;
- b) revisão de todos os custos, fixos e variáveis, gerando cortes nas áreas de benefícios sociais e despesas gerais;
- c) renegociação de pedidos de compras, com o cancelamento ou a postergação de entrega e pagamento;
- d) redução do volume de compras para apenas o indispensável.

Com a implementação dessas medidas, a empresa esperava poder amenizar os impactos gerados por essa crise de então, que era considerada por seus administradores como de forte impacto junto ao mercado, porém de uma duração não maior do que 18 meses.

4.4 A Administração do Ciclo Operacional

O Ciclo Operacional de uma empresa compreende o intervalo de tempo gasto pela empresa para executar todas as suas atividades operacionais que são: aquisição da matéria-prima ou insumos, pagamento ao fornecedor, elaboração dos produtos, a estocagem, a venda da produção e o recebimento final das receitas geradas pelo processo comercial. Esse ciclo constitui-se então pelo prazo total iniciado pela

compra dos materiais para fabricação e termina com o recebimento dos créditos oriundos da venda da mercadoria.

A empresa Aços Favorit depende de poucos fornecedores. São eles as grandes empresas fabricantes nacionais de aço e ferro, ou seja, Grupo Gerdau, Votoração Comércio de Aços, Belgo-Arcelor Brasil, Vallourec & Mannesmann Tubes, os quais possuem uma prática de vendas na qual estabelecem lotes mínimos de venda. Para uma empresa com a Aços Favorit, essa forma de vendas traz implicações negativas. A empresa necessita de materiais em centenas de variedades e necessita repor estoques com frequência, tanto para materiais que possuem forte demanda, como para produtos que vendem de maneira irregular ou esporádica. Para a Aços Favorit, é muito frequente receber pedidos de clientes requisitando alguns materiais em pequenas quantidades de forma urgente. Uma vez que a prática dos fornecedores é entregar a sua matéria-prima em forma de lotes em quantidades mínimas, às vezes torna-se necessário adquirir materiais em volumes exagerados, sabendo que grande parte dos mesmos poderá estar destinada a permanecer em estoque por longos períodos, ocupando espaços em seus depósitos. Esporadicamente, algumas soluções podem ser utilizadas para diminuir esse problema. Como exemplo, a venda de outro material, de qualidade superior, em substituição ao solicitado. Isso pode ocorrer quando um cliente emite um pedido de compra de um produto específico, incluído entre aqueles considerados de venda irregular ou esporádica, porém naquele momento ele está escasso ou em quantidade não suficiente. Nesse momento, a Aços Favorit procura negociar com o cliente com o propósito de lhe oferecer um produto substituto, que terá necessariamente todos os atributos de qualidade mínimos solicitados pelo cliente, mais um acréscimo de qualificações. O cliente não pagará mais pelo produto alternativo (contendo melhores especificações), mas a empresa consegue assim atender ao pedido no tempo e na quantidade desejada e não necessita realizar uma compra específica e pontual junto a fornecedor em uma quantidade elevada. Numa venda envolvendo esse tipo de negociação, o retorno da empresa será menor, nulo ou até com pequeno prejuízo. Segundo o presidente da empresa, as vendas nessas condições são ocasionais e realizadas apenas com clientes que possuem um bom histórico de compras ou quando estão envolvidas dentro de um 'pacote' de venda de produtos. Analisando apenas pelo seu lado financeiro, as vendas nesses termos podem trazer resultados negativos para a empresa; porém, ela procura sempre considerar os demais fatores que envolvem uma negociação, entre elas a fidelização e a satisfação do cliente.

Segundo entendimento de seus dirigentes, seus produtos em estoque não necessitam de seguro, pois não são inflamáveis, não se deterioram nem quebram. Eventuais perdas relacionadas a roubos não são consideradas como riscos, pois atos dessa natureza exigiriam o uso de equipamentos pesados e a necessidade de uma logística sofisticada para permitir furtos.

4.5 A Administração do Ciclo Econômico

Não é difícil de reconhecer que sua característica de atuação, já destacada nesse trabalho, de proporcionar sempre ao seu mercado consumidor pronta-entrega nas quantidades e variedades desejadas, faz com que esse ciclo seja longo. No entanto, outro fator deve ser destacado: o fato de necessariamente ter de comprar a maior parte de seus insumos em lotes de quantidades mínimas, acarretando com frequência a entrada de materiais em quantidades acima das desejadas. Ou seja: a empresa mantém estoques elevados pela conjugação de dois fatores:

- 1) a utilização de uma estratégia de negócio com base na manutenção constante de uma enorme variedade de itens à disposição de seus clientes, e
- 2) a necessidade de realizar aquisições de insumos em lotes de quantidades mínimas, por imposição de seus fornecedores.

Os seus pedidos de compras junto aos seus fornecedores necessitam de um prazo de 60 a 90 dias para serem faturados, ou seja, emitidas as Notas Fiscais de venda, com a saída dos produtos do recinto dos fornecedores. As entregas levam pouco tempo para serem concluídas: entre dois a três dias úteis.

O ciclo econômico da empresa foi analisado no período que compreende três exercícios sociais, ou seja, os anos de 2006, 2007 e 2008, assim como os dados relativos aos meses de janeiro a abril de 2009. No ano de 2006, apenas na sede de Cachoeirinha eram armazenados e produzidos materiais. Em 2007 foram inauguradas as filiais de Caxias do Sul e Curitiba e em 2008, ocorreu a implantação de uma filial em Cachoeirinha. A seguir, o quadro comparativo de seus índices apurados:

TEMPO DE PERMANÊNCIA DOS ESTOQUES (QUANTIDADE DE MESES):

2006	Média do ano	Mês de dezembro
Cachoeirinha (sede)	7,00	8,00
Média do ano de 2006	7,00	8,00

2007	Média do ano	Mês de dezembro
Cachoeirinha (sede)	4,41	5,15
Caxias do Sul	5,70	6,28
Curitiba	2,93	4,95
Média do ano de 2007	4,57	5,45

2008	Média do ano	Mês de dezembro
Cachoeirinha (sede)	4,37	11,26
Caxias do Sul	3,49	8,98
Curitiba	3,49	9,51
Cachoeirinha (filial)	4,73	9,65
Média do ano de 2008	4,24	10,63

2009 (Abril)	Média do quadrimestre
Cachoeirinha (sede)	7,30
Caxias do Sul	4,10
Curitiba	5,10
Cachoeirinha (filial)	6,80
Média do ano de 2009	6,75

Por estes quadros, pode-se observar uma constante melhora no índice que mede o tempo de permanência dos insumos em estoque, nas médias anuais, até o ano de 2008. Naquele ano, com o advento da crise financeira mundial, que se propagou com maior intensidade no segundo semestre, fazendo com que as economias de uma forma geral se encolhessem e, conseqüentemente, as demandas de produtos do setor também se retraíssem, fez com que a Aços Favorit registrasse um tempo de permanência médio elevado em dezembro. Com as medidas saneadoras tomadas por seus administradores, já destacadas anteriormente, foi possível verificar uma pequena

melhora nos índices, porém ainda longe do ideal buscado pela administração. A empresa não pretende se afastar de sua política de manter sempre em seus estoques uma grande variedade de produtos, o que considera ser o diferencial em relação à concorrência e a razão de seu sucesso no empreendimento. A conquista do índice idealizado por sua administração, que é de 4,00, ou seja, um tempo de permanência de apenas quatro meses de seus estoques requer necessariamente o acontecimento de uma ou mais das seguintes situações:

- a) uma maior demanda de produtos do setor siderúrgico por parte do mercado consumidor;
- b) ampliação de suas vendas, através da entrada de novos clientes consumidores;
- c) uma eventual redução dos lotes mínimos de venda, por parte de seus fornecedores;

4.6 Administração do Ciclo Financeiro

Este ciclo, também chamado de ciclo de caixa, possui um prazo longo para a sua realização, em razão de sua estratégia particular de negócio, no qual o tempo médio de permanência das mercadorias em estoque é extenso. O prazo médio concedido por seus fornecedores para pagar suas contas é de apenas 28 dias, a partir do seu faturamento. As médias apuradas nos últimos três anos mostram haver um prazo de 39 dias para o recebimento das receitas geradas por suas vendas. Assim sendo, para poder executar esse ciclo, há a necessidade de utilização de recursos em caixa. Segundo seus administradores, atualmente o prazo médio de estoque é de sete meses, ou seja, aproximadamente 210 dias. Através dessas informações, podemos concluir que temos a seguinte situação corrente:

- a) prazo médio de estoques (PME): 210 dias;
- b) prazo médio do recebimento das vendas (PMRV): 39 dias;
- c) prazo médio de pagamentos das contas (PMPC): 28 dias.

Com esses dados podemos verificar a existência de um período de 221 dias para que se complete esse ciclo, pois ele se caracteriza pela seguinte equação:
 $CF = PME + PMRV - PMPC$.

Um ciclo de longo prazo como o apresentado pela empresa requer uma elevada necessidade de recursos para serem alocados. Segundo informações apuradas junto aos seus administradores, na maior parte de sua existência, a empresa não necessitou de valores consideráveis de terceiros para utilizar em seu capital de giro. Seus recursos para manter esse ciclo foram gerados através de geração de lucros constantes ao longo dos exercícios passados. Ou seja, não houve distribuições de lucros junto aos acionistas ao longo dos anos de existência da organização, uma vez que toda receita gerada pelos resultados foi aplicado exclusivamente no negócio.

Conforme já relatado anteriormente, a Aços Favorit possui uma excelente situação econômico-financeira, como se pode comprovar através de alguns índices, a saber:

i) Índices de Liquidez:

- **ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL (ILG)**, que é calculado a partir da divisão da soma dos ativos circulante (AC) e não-circulante do ativo (NCA), pela soma dos passivos circulante (PC) e não-circulante do passivo (NCP). Sua função é indicar a liquidez da empresa no curto e longo prazo, por isso o nome Liquidez Geral.

$$ILG = AC + NCA / PC + NCP \quad \Rightarrow \quad ILG = 6,47$$

- **ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE (ILC)**, que reflete a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. É apurado através da simples divisão entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC).

$$ILC = AC / PC \quad \Rightarrow \quad ILC = 7,10$$

- **ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA (ILS)**, que apresenta a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo sem levar em conta os estoques, que são considerados como elementos menos líquidos do ativo circulante. Retirando os estoques, a liquidez da empresa passa a não depender de elementos não-monetários, suprimindo a necessidade do esforço de “venda” para quitação das obrigações de curto prazo. O seu índice é feito através do ativo circulante (AC), deduzido dos estoques, sobre o passivo circulante (PC).

$$ILS = AC - \text{estoques} / PC \quad \Rightarrow \quad ILS = 2,76$$

ii) Índice de Solvência:

O seu cálculo para a apuração é feito através da soma do ativo total (AT), dividido pelo total de recursos de terceiros (RT).

Uma empresa é solvente, do ponto de vista econômico, quando está em condições de fazer frente a suas obrigações correntes e ainda apresentar uma situação patrimonial e uma expectativa de lucros que garantam sua sobrevivência futura.

$$IS = AT / RT \quad \Rightarrow \quad IS = 8,04$$

Esses índices comprovam uma situação econômico-financeira sólida, no momento da realização dessa pesquisa. A empresa não necessitava da utilização de substanciais recursos de terceiros para fazer frente aos seus compromissos correntes.

4.7 Os Resultados Dessa Estratégia

Os resultados apresentados até 2009 mostram que a Aços Favorit acertou em dedicar-se nessa estratégia de negócio. Atender uma ampla variedade de clientes, distribuídos em diversos segmentos do mercado e que necessitam dos mais diversos itens de mercadorias mostra haver por parte de seus administradores um grande conhecimento das características desse setor de atuação. O fato de destinar para seu negócio todos os recursos obtidos através dos lucros gerados por seu empreendimento mostrou ser uma boa maneira de alavancar sua situação patrimonial.

Atuando para todos os segmentos de mercado, com uma ampla relação de clientes cativos, também se revelou uma boa política de negócios. O fato de direcionar suas vendas a diversos setores pulverizou seus riscos de crédito, diminuindo as possibilidades de uma eventual retração forte de mercado em determinado segmento, o que poderia acarretar graves prejuízos em determinados momentos de crise em algum setor de atuação. Segundo informações obtidas de seus dirigentes, sua inadimplência histórica se situa entre zero e um por cento de suas vendas anuais.

“Atender os clientes na hora certa, com a quantidade certa e requerida, tem sido o objetivo da maioria das empresas. Assim, a rapidez e presteza na

distribuição das mercadorias assumem cada vez mais um papel preponderante na obtenção de uma vantagem competitiva duradoura” (HAMILTON et al, 2006). A afirmação desse autor parece se encaixar perfeitamente na estratégia de negócio da Aços Favorit.

4.8 Pesquisa de Satisfação

Uma maneira de se procurar entender as razões de sucesso de uma determinada empresa está em buscar informações junto a seus clientes, parceiros, instituições financeiras e fornecedores. A Aços Favorit mantém um relacionamento estável de longa data junto aos seus poucos fornecedores, que são as grandes siderúrgicas instaladas no Brasil. Algumas siderúrgicas localizadas no exterior também fornecem materiais para a empresa, porém em volumes pequenos. Dada a forma de aquisição de quase todos os produtos – em forma de lotes em quantidades mínimas -, no qual o fornecedor praticamente impõe a sua condição de venda, pressupõe-se existir apenas um pequeno grau de relevância a busca informações junto a estes. A Aços Favorit não mantém parcerias de negócios com outras empresas e não foi possível obter informações junto às instituições financeiras que mantém relacionamento de negócios com ela. A sua forma de atuar, vendendo principalmente em pequenas quantidades mercadorias sob inúmeras especificações, faz com que o cliente bem atendido seja o seu motivo de preocupação maior, na busca de bons resultados e de crescimento.

A Aços Favorit já realiza há alguns anos uma pesquisa de satisfação junto a seus principais clientes, com o objetivo de conhecer suas opiniões e deles recolher subsídios para aprimorar sempre mais seus serviços.

Em setembro de 2008, a Aços Favorit realizou pesquisa de satisfação junto aos seus clientes, com uma amostragem que abrangeu 120 de seus principais compradores, os quais foram entrevistados por meio de telefone. O instrumento de pesquisa foi um roteiro fechado (questionário objetivo), contendo perguntas descritivas.

Essa pesquisa teve os seguintes objetivos:

- Avaliar e conhecer o grau de importância dos atributos de um fornecedor;

- Identificar a performance da Aços Favorit e da concorrência no que se refere a esses atributos;
- Ser um estudo orientador de um Plano de Ação frente às oportunidades apresentadas.

Nessa pesquisa foram avaliados graus de importância de cada atributo, avaliando o desempenho da empresa e da concorrência.

A pesquisa relacionou os seus 15 principais concorrentes. Destes, cada cliente escolheu um concorrente para comparar todos os atributos. Alguns clientes não optaram por nenhum em específico.

As médias dos graus de importância citados nas respostas dos clientes foram os seguintes, para os atributos apresentados na pesquisa pela Aços Favorit:

Atributo	Grau de Importância (Média)
Rapidez de entrega	9,30
Agilidade no Atendimento de Vendas	9,20
Preço Compatível	9,10
Flexibilidade na Negociação	9,00
Qualidade da Informação da Equipe de Vendas	8,90
Relacionamento com o Fornecedor	8,90
Variedade e Disponibilidade de Linha	8,80
Imagem da Empresa	8,30
Logística de Entrega	8,20

Verificou-se que os graus de importância ficaram muito próximos, demonstrando que, de uma forma geral, todos foram considerados importantes para os clientes consultados.

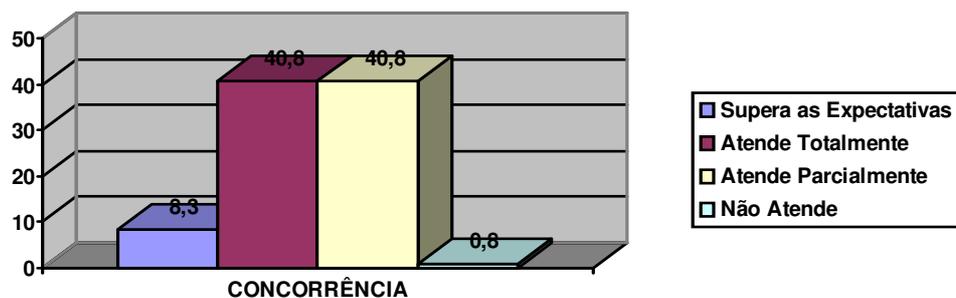
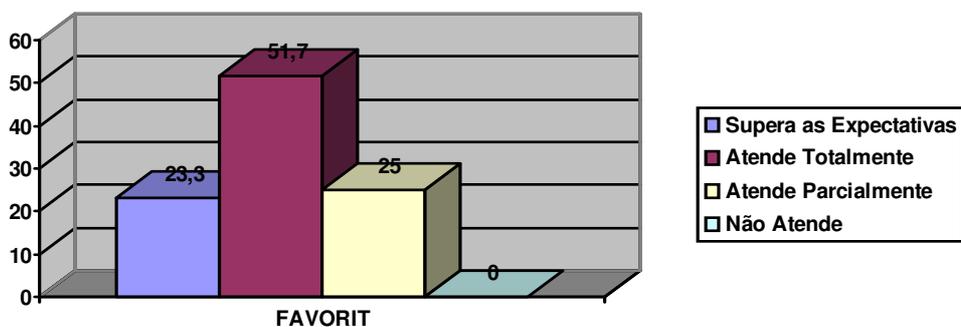
O atributo “Variedade e Disponibilidade de Linha”, considerado um fator de muita relevância para a Aços Favorit, ficou relacionado em 7º lugar na pesquisa, demonstrando que outros atributos são vistos com maior relevância por seus clientes. Com relação a esse fato, a direção da empresa informou ser normal esse atributo alcançar essa baixa importância, pois a visão do cliente é diferente da Aços Favorit nessa questão. Para uma boa parte dos clientes, que consome apenas alguns

produtos específicos, por exemplo, ter ou não uma grande variedade de produtos pode ser até um fator insignificante.

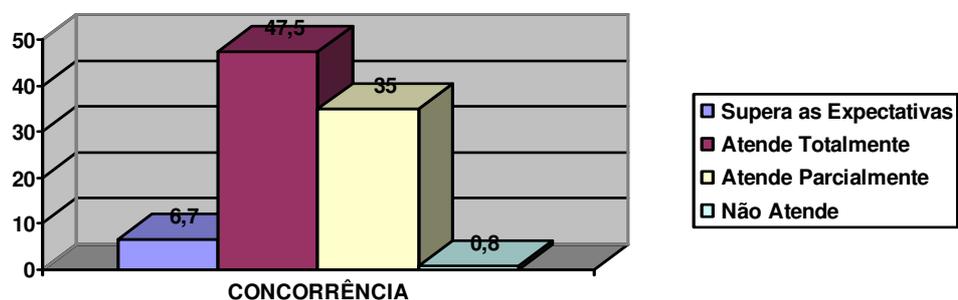
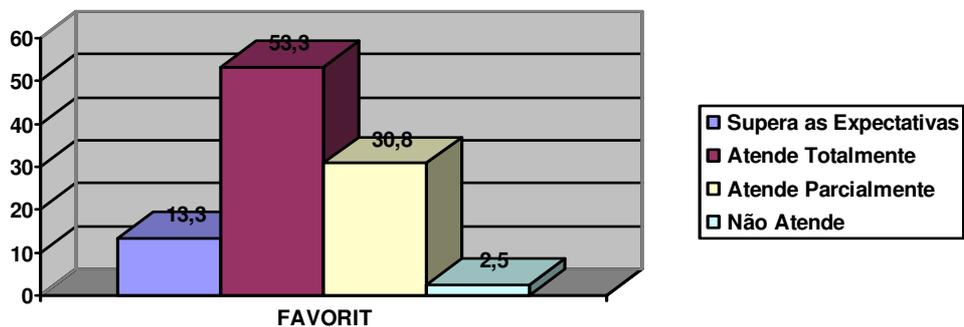
Para cada atributo a pesquisa solicitou as seguintes respostas: a) supera as expectativas, b) atende totalmente, b) atende parcialmente e d) não atende.

A seguir, seguem os gráficos contendo os percentuais das respostas dos clientes, para os atributos citados nessa pesquisa:

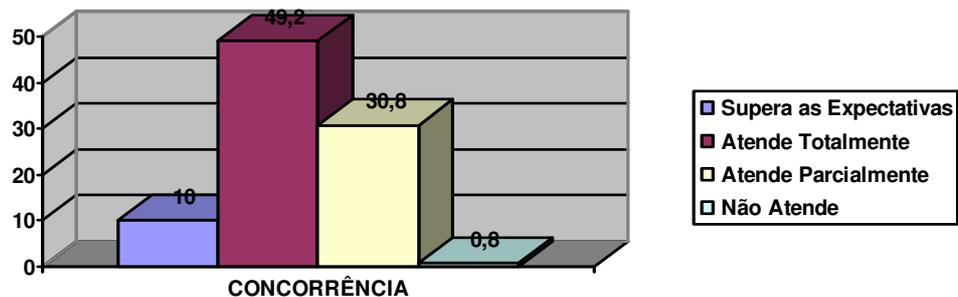
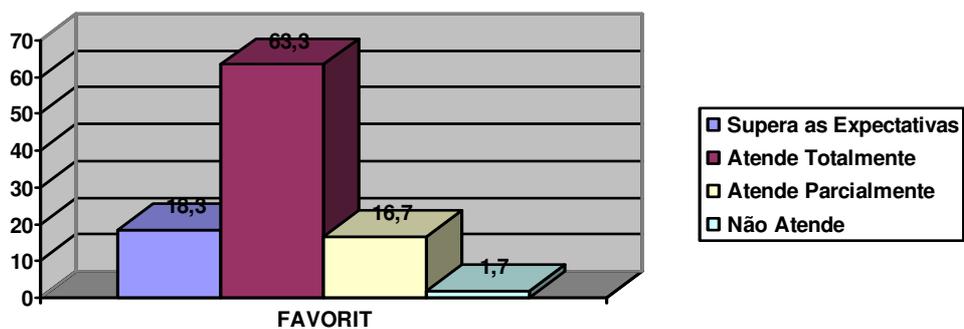
I) Gráfico do Atributo ‘VARIEDADE E DISPONIBILIDADE DE LINHA’



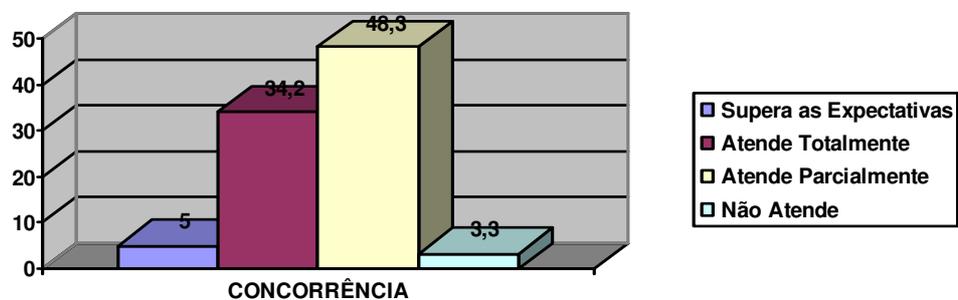
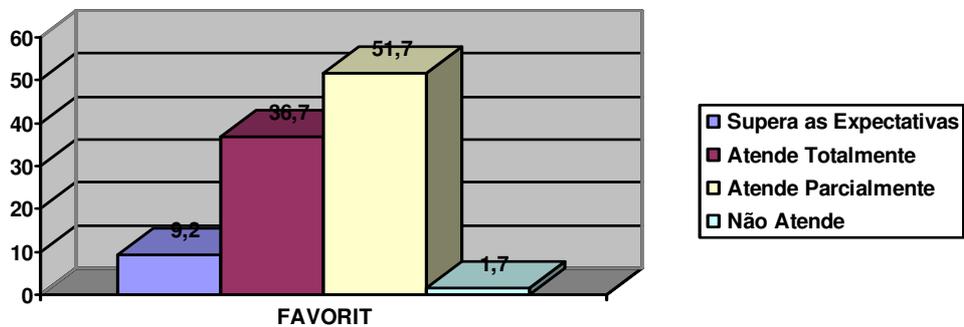
II) Gráfico do Atributo ‘RAPIDEZ NA ENTREGA’



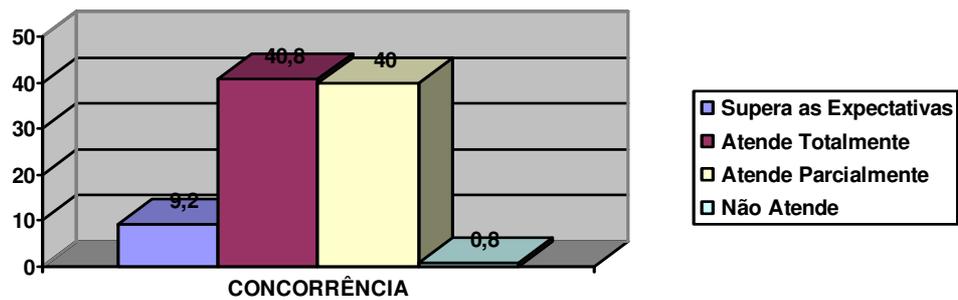
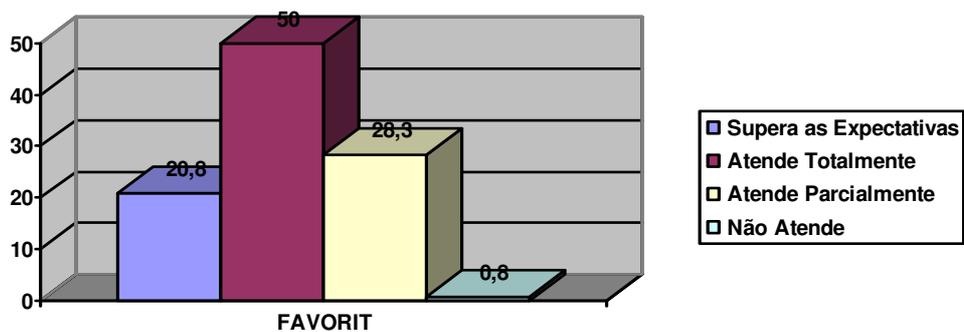
III) Gráfico do Atributo ‘AGILIDADE NO ATENDIMENTO DE VENDAS’



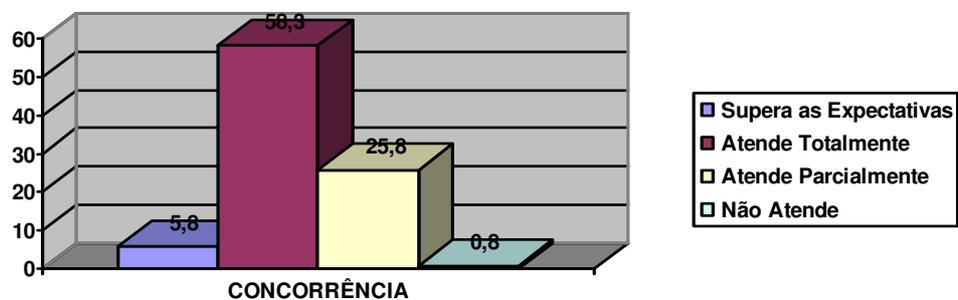
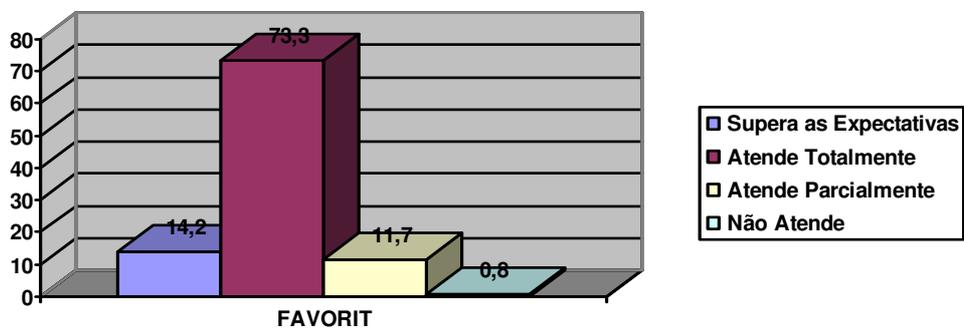
IV) Gráfico do Atributo ‘PREÇO COMPATÍVEL’



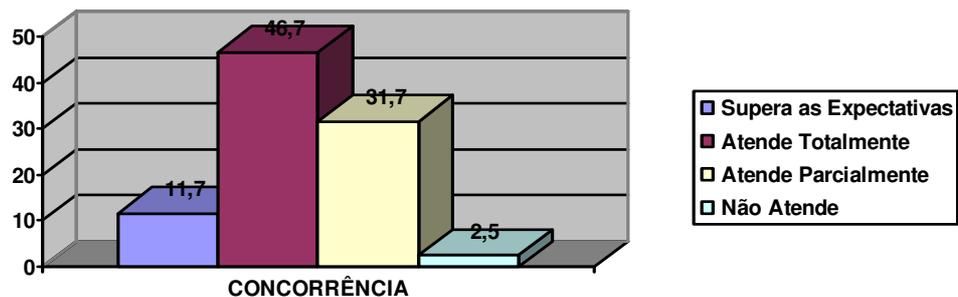
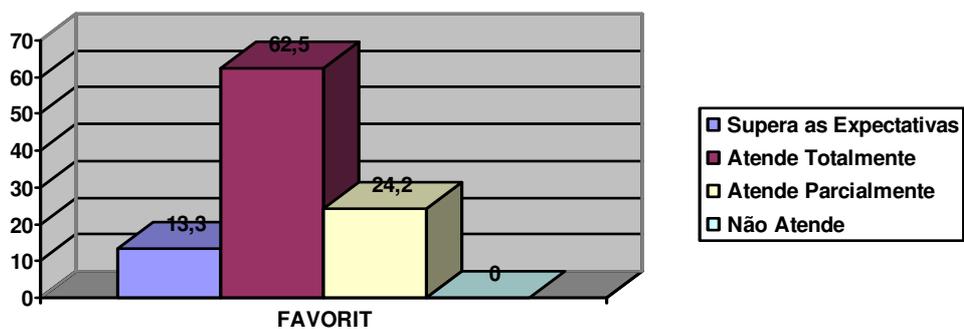
V) Gráfico do Atributo ‘FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO’



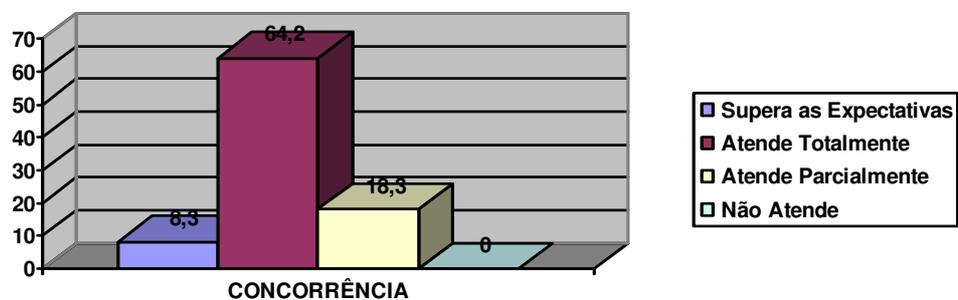
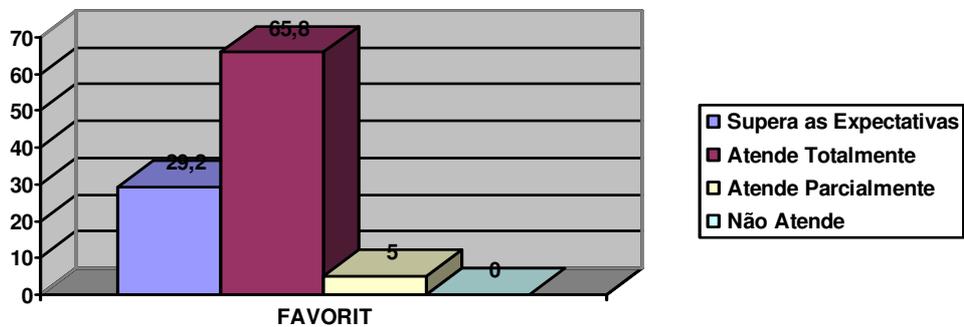
VI) Gráfico do Atributo ‘QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS’



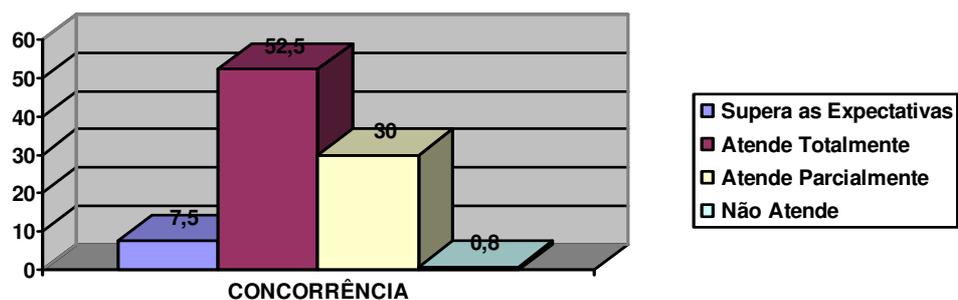
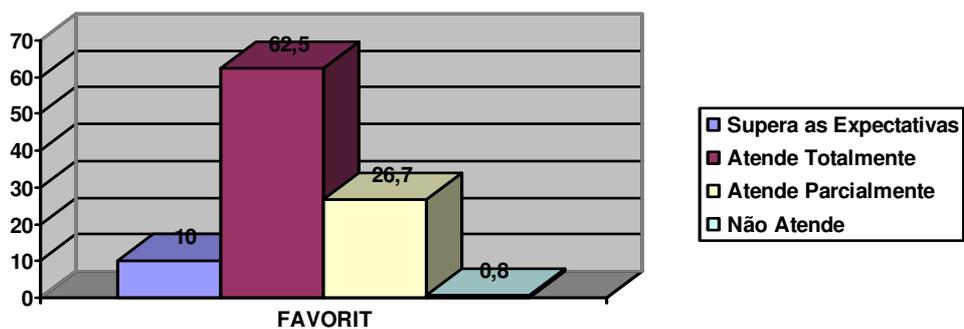
VII) Gráfico do Atributo ‘RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR’



VIII) Gráfico do Atributo ‘IMAGEM DA EMPRESA’



IX) Gráfico do Atributo ‘LOGÍSTICA DE ENTREGA’



Fazendo uma leitura dos atributos, verificamos que a Aços Favorit mostrou-se melhor posicionada do que a concorrência em todos eles, quando analisada pelos quesitos positivos de “supera as expectativas” e “atende totalmente”.

No entanto, as melhores notas foram obtidas justamente para os atributos mencionados como de menor importância; e nos atributos mais relevantes as notas não foram tão boas, conforme as posições mostradas a seguir:

ATRIBUTOS

Performance da Favorit	Grau de Relevância
1º Imagem	7º lugar
2º Qualidade da informação da equipe de Vendas	5º lugar
3º Agilidade do atendimento de Vendas	2º lugar
4º Variedade e disponibilidade de linhas	6º lugar
5º Flexibilidade de negociação	4º lugar
6º Relacionamento com fornecedor	5º lugar
7º Logística	8º lugar
8º Rapidez na entrega	1º lugar
9º Preço	3º lugar

Verificando as posições acima, esta pesquisa permite mostrar para a empresa que os atributos a serem trabalhados em relação ao que o mercado percebe da marca Aços Favorit e o que ele prioriza em termos de atributos, são principalmente os de Rapidez de Entrega e Preço.

5 CONCLUSÕES

Apesar de a empresa analisada não ser uma firma que permite ser classificada como uma indústria de transformação em seu sentido amplo, visto que a elaboração de seus produtos não requer grandes transformações, seu modelo operacional não se diferencia muito dos apresentados naquelas organizações. Em linhas gerais, a Aços Favorit adquire produtos em estado bruto e os elabora de forma a oferecê-los ao mercado nas formas e características que ele necessita.

Os resultados apresentados através dos números de seus balanços, que mostram crescimentos constantes em vendas, lucros e patrimônio líquido, revelam que houve acerto na estratégia de negócio escolhida pelo seu fundador e proprietário. Foi observado que a empresa utiliza uma estratégia que o diferencia da maioria das empresas que atuam nesse setor de mercado. Enquanto a Aços Favorit opera em todos os segmentos, com uma ampla variedade de produtos, a maioria das demais se pauta numa estratégia de oferecer produtos específicos para determinados mercados.

Apesar de a maior parte das recomendações elaboradas pelos principais teóricos sobre as técnicas de administração financeira de estoques propor a utilização de uma quantidade mínima de estoque nas empresas, a Aços Favorit constituiu sua empresa com a disposição de oferecer produtos a seus clientes em pronta-entrega, necessitando, para tanto, quantidades e variedades elevadas. Mesmo sabendo que esta estratégia de negócio estaria indo de encontro com a maior parte das recomendações ensinadas pelos teóricos do assunto, seus administradores acreditavam que poderiam alcançar resultados positivos em seu empreendimento com o uso dessa estratégia, em consonância com as posições de Hamilton (2006).

Através dos dados e informações fornecidas pelos seus principais administradores, foi possível observar que a empresa sempre atuou dessa forma ao longo de sua existência, mesmo em momentos de retração de mercado. Essa forma de atuação, dando atenção a todos os segmentos de mercado e fazendo sempre o possível para atender sua clientela em todas as suas necessidades, vem demonstrando ser uma forma adequada de atuação.

A necessidade de estar atrelada a políticas de entrega impostas por seus fornecedores, que implica na aquisição de lotes de mercadorias em quantidades mínimas, gerando freqüentemente compras em quantidades acima de suas necessidades

momentâneas, mostrou ser um fator que impõe barreiras à entrada no seu ramo de atividades, pois requer a utilização das seguintes providências:

- a) manutenção de grandes depósitos para estocagem;
- b) necessidades de recursos em caixa para fazer parte a esses desembolsos mais elevados e,
- c) necessidade de um sofisticado e criterioso controle de suas mercadorias em estoque.

Segundo sua administração, a maior parte das empresas do setor, não supera as barreiras acima mencionadas. Através dos resultados obtidos durante sua existência, a Aços Favorit demonstrou capacidade de superar essas barreiras.

O fato de a estratégia de atuação da Aços Favorit aparentemente contrariar as principais recomendações da literatura financeira sempre foi de conhecimento dos seus dirigentes. A decisão da utilização dessa estratégia foi tomada para atender as exigências do mercado, que não possuía uma empresa distribuidora de produtos da siderurgia atuando com essa política. A administração da Aços Favorit, desde o início de suas atividades, desejava constituir uma firma com uma atuação diferenciada, com o objetivo de alcançar consumidores que necessitavam de uma organização operando nesses moldes, mesmo sabendo que para isso seria necessário constituir elevados estoques.

Através desta pesquisa, foi possível observar que em situações de crise, a exemplo da qual passava o mercado no momento em que este trabalho foi realizado, a Aços Favorit também sofre as conseqüências de uma crise com profundidade. No entanto, foi possível notar também que ela possui alguns mecanismos para atenuar as conseqüências de uma retração do mercado, por períodos não muito extensos, como a redução de custos gerais e com pessoal, além da renegociação de pedidos de compra de mercadorias. Outra constatação importante foi observar que uma empresa para atuar com essa estratégia precisa ter uma política de reinvestimentos adequada: a empresa analisada aplicou ao longo do tempo uma quantidade expressiva de recursos próprios no seu negócio, utilizando apenas recursos gerados através de seus lucros. Isso fez com que sua situação patrimonial se tornasse sólida o suficiente para poder enfrentar períodos de turbulência como os que passavam os mercados no momento da realização desta pesquisa, sem maiores perdas e sem que a sua situação econômico-financeira se comprometesse.

Vale salientar que foram as atitudes positivas tomadas pela Aços Favorit ao longo de sua existência, como uma atuação diferenciada junto ao mercado, o oferecimento de uma atenção especial a todas as demandas de pedidos de seus clientes e o reinvestimento dos lucros em seu próprio negócio, que proporcionaram as condições para a obtenção de uma solidez patrimonial suficientemente elevada para suportar as dificuldades de uma crise. Uma crise de demanda de fortes proporções, como aquela que afetou o mercado da siderurgia durante o período da realização dessa pesquisa, é suficientemente capaz de abalar a estrutura econômico-financeira de uma empresa que apresenta altos investimentos em estoques, porém possuidora de uma menor solidez, a ponto de torná-la insolvente.

Com a conclusão dessa análise, podem-se extrair informações para novos trabalhos sobre o tema em questão e servir também com elementos adicionais para os próprios administradores da empresa pesquisada, servindo como base para reflexão acerca de suas práticas de administração empresarial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ASSAF NETO, A.N. *Administração do Capital de Giro*. São Paulo: Atlas, 1997
- ASSAF NETO, A.N. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Administração de Materiais*. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão*. – São Paulo : Atlas, 2005
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. *Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento*. São Paulo: Atlas,1999.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira* - São Paulo : Harbra, 1997
- HAMILTON, Petrônio P., ALT, Paulo R. C., *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. – São Paulo : Saraiva, 2006
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa et al *Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2002
- MARTINS, Petrônio G, ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. – São Paulo : Saraiva, 2006
- MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. São Paulo: Atlas,2003.
- PEREZ Jr., Jose Hernandez et al. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo : Atlas, 1999
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo : Atlas, 1996
- ROSS, Stephen A. et al. *Administração Financeira* – São Paulo : Atlas, 2007
- ROSS, Stephen A. et al. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo : Atlas, 1998
- SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção* – Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1999
- STOCKTON, Robert Stanbury. *Sistemas Básicos de controle de Estoques: conceitos e análises*. São Paulo : Atlas, 1982
- WESTON, J. Fred et al. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo : Pearson Makron Books, 2000