FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA

ANTÓNIO CARDONA

GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA PROADEC BRASIL LTDA.

CURITIBA
2017

ANTÓNIO CARDONA

GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA PROADEC BRASIL LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial a obtenção do grau de Pós-Graduação em Gestão Financeira, pela Faculdade Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA

2017

Dedicado a toda a Equipe da Proadec Brasil, Ltda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Marcelo e ao Luis Carlos a preciosa ajuda na recolha de alguns dados históricos fundamentais para este trabalho.

RESUMO

Este trabalho pretende contar um relato de experiência de uma empresa que decidiu em 2013, por altura da mudança da Administração, encetar uma alteração profunda no modo como geria o seu Capital de Giro, tudo isto começando por olhar para o mesmo de um modo estratégico e profissional, algo que até aí não acontecia. Trata-se de uma empresa de média dimensão, que até 2012 (e ao longo de 12 anos), por não ter nunca considerado o Capital de Giro como uma variável estratégica do negócio, sempre viveu com dificuldades de caixa e de financiamento do seu negócio, precisamente por permitir que as necessidades de investimento em capital de giro superassem de um modo significativo a sua capacidade de as financiar a curto prazo. Particularmente, nunca olhou para os estoques (mas não só) de um modo profissional e prioritário, até que chegou à conclusão que esse fato poderia comprometer todo o negócio e colocar em causa a própria sobrevivência da empresa. A partir do momento em que decidiu implantar ações de controle do seu Capital de Giro e olhar para o mesmo como uma diretriz estratégica da empresa (criando inclusive indicadores-chave para o seu monitoramento), passou a assistir a uma evolução notável das 3 variáveis que compõe o Capital de Giro, e como consequência disso a ter uma evolução também notável da sua disponibilidade de caixa e Saldo de Tesouraria. O que veremos a seguir é um relato de como isso foi conseguido e resultados atingidos e que se pretendem atingir no futuro.

Palavras-Chave: Capital, Giro, Estoques, Caixa, Ciclo.

ABSTRACT

This study is an experience report that has the aim of describing the story of a company that has decided in 2013, by the time it changed its Executive Board, to perform substantial changes in the way it managed its Working Capital. It all started by looking at it in a strategic, but also more professional way, differently from what happened in the past. We will focus on a medium size company, which until 2012 (and during 12 years) has never considered the working capital as a strategic variable from the business. Because of this, it has systematically experienced cash difficulties, facing extreme challenges to finance its own business. All this because it has always permitted the needs of investment in working capital to surpass in a significant amount its capacity of financing them properly in the short term. Particularly, it never looked to its stocks (but not only) in a sufficiently professional way and as a priority, until it reached the conclusion that this fact could jeopardize the whole business and put the survival of the company itself at stake. After it has decided to implement effective actions for the control of its Working Capital and to face it as a strategic guideline of the business (creating KPI's for its monitoring, amongst others), we have seen a formidable evolution of the 3 variables of the working capital, and as a consequence it started also having an extremely strong and positive evolution of its financial resources and indicators, as well as of the cash available. What we will see afterwards on this study is a detailed description of how this was achieved and what were the results of this project and the results that are aimed to be achieved in the future.

Keywords: Capital, Working, Stocks, Cash, Cycle.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise Swot da empresa. 14
Gráfico 1 – Saldo de estoques 1 33
Gráfico 2 – Saldo de estoques 2 34
Gráfico 3 – Estoques x faturamento. 34
Gráfico 4 – Estoques x faturamento (R$) 35
Gráfico 5 – Receita Líquida. 35
Gráfico 6 – Capital Giro Líquido, CGL (>0). 36
Gráfico 7 – Necessidades Capital Giro, NCG (<, melhor). 37
Gráfico 8 – Saldo Tesouraria (CGL-NCG). 39
Gráfico 9 – Liquidez seca. 41
Gráfico 10 – Liquidez corrente 42
Gráfico 11 – Liquidez imediata 1 43
Gráfico 12 – Liquidez imediata 2. 43
Gráfico 13 – Ciclo financeiro. 44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados históricos de evolução do capital de giro da empresa. 16
Tabela 2 – Cronograma de Ações para controlo de Estoques e WC. 22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
2. METODOLOGIA 11
3. A EMPRESA 13
3.1 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA EM 2016 13
3.2 VISÃO PROADEC (ATÉ) 2018 14
3.3 FATORES CRÍTICOS 14
3.4 FORÇAS 15
3.5 FRAQUEZAS 15
3.6 DIRECTRIZES DE NEGÓCIO 15
3.7 DADOS HISTÓRICOS DE EVOLUÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA, ENTRE 2011 E 2017 (E PREVISTOS FINAL DE 2017) 16
4. PLANO OPERACIONAL (2013 – 2015) 21
4.1 AÇÕES BÁSICAS E INICIAIS LEVADAS A CABO PARA A REDUÇÃO DE ESTOQUES – PLANOS DE AÇÃO 21
4.2 DEFINIÇÃO DO ESTOQUE DE SEGURANÇA DA EMPRESA 28
6. RECOMENDAÇÕES 48
7. CONCLUSÃO 49
REFERÊNCIAS 51

1. INTRODUÇÃO

O Capital de Giro é encarado cada vez mais pelas empresas como algo absolutamente fundamental na gestão para a garantia da sustentabilidade e saúde financeira das organizações.

O Capital de Giro envolve algumas variáveis sempre presentes no cotidiano das empresas, que exigem o máximo de atenção e monitoramento de modo a que se possa garantir o seu controle e equilíbrio permanente. Essas variáveis são os prazos de pagamento e saldos pendentes de Clientes, os Estoques, e os prazos de pagamento a Fornecedores. Assim sendo, na gestão de Capital de Giro de uma empresa, é em primeiro lugar fundamental definir as políticas de Crédito, Estoques e Compras/Pagamentos mais adequadas à realidade de cada negócio, para garantir a sustentabilidade do mesmo. Este estudo procura relatar a experiência de uma empresa que assumiu o Capital de Giro como uma diretriz estratégica do negócio, e cujo caso real recente pode ser encarado como um verdadeiro "caso de estudo", ainda que tendo sempre mantido uma postura muito "*low profile*" no Mercado.

Toda a análise foi consubstanciada na análise teórica dos autores Francisco Velter e Luiz Missagia (“Contabilidade de Custos e Análise das Demonstrações Contábeis”, 2010), que definem o Capital de Giro de uma forma bem simples e direta como sendo “o capital circulante ou capital de trabalho”, e ainda acrescentado que “representa a parte do património da empresa que está em constante movimentação – giro -, ou seja, o Ativo Circulante”. Por sua vez, toda a análise relativa aos estoques e cadeia de suprimentos da Empresa foi fundamentada sobretudo na análise teórica dos autores Sunil Chopra e Peter Meindl (“Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação”, 2003).

O primeiro capítulo deste trabalho (3. “Metodologia”) procura entender a metodologia adotada e correlação com alguns referenciais teórico-acadêmicos utilizados, para o desenvolvimento do trabalho e interpretação do caso real estudado.

O segundo capítulo do trabalho (4. "A Empresa") procura contextualizar o negócio e a Empresa, tanto em termos de mercado como em relação ao histórico recente, apresentando alguns dados históricos que relatam e evidenciam a evolução

que as variáveis em estudo tiveram. Apresenta também as várias políticas adotadas de gestão de Capital de Giro da Empresa.

O terceiro capítulo do trabalho (5. "Plano Operacional) procura de início relatar cronologicamente (dando alguns exemplos) alguns dos planos de ação adotados pela Empresa de modo a atingir as metas a que se propôs (que foram, inclusive, ultrapassadas), tudo isto sempre com uma visão e perspectiva muito práticas daquilo que foi feito pela equipe de trabalho envolvida no projeto. Este capitulo dá ainda destaque ao que foi feito de modo a profissionalizar a gestão daquela que foi priorizada como a variável mais importante na gestão do Capital de Giro da Empresa: os estoques (relatando, nomeadamente, a experiência de definir os estoques de segurança da empresa).

O quarto capítulo (6. "Análise de Resultados") procura demonstrar através de dados estatísticos históricos e gráficos aquela que foi, efetivamente, a evolução de alguns dos indicadores estratégicos na gestão do capital de giro da Empresa, finalizando com a interpretação e demonstração da evolução daquele que ainda hoje é considerado o mais importante indicador pela gestão global da empresa: o Ciclo Financeiro!

O quinto capítulo (7. “Recomendações”) deixa algumas recomendações para que os resultados e evolução positiva se possam sustentavelmente manter no futuro. Por fim, o sexto capítulo (8. “Conclusão”) deixa algumas conclusões de todo o estudo efetuado neste relato de experiência, tentando evidenciar aquilo que de mais fundamental se pode retirar deste verdadeiro caso de estudo. De forma sintética explana também aquilo que se pretende conseguir e consolidar até 2020.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a de uma Visão muito prática e profissional do que foi feito ao longo particularmente de 4 anos (2013 – 2016) para se atingirem os resultados que a seguir veremos. Começaremos por contextualizar a situação da empresa na altura do tomada de posse da nova Administração, para depois explanarmos as muitas ações que foram sendo adotadas ao longo do tempo para se conseguirem os resultados e controle ao nível do Capital de Giro que a seguir veremos. Tentaremos também estabelecer uma correlação entre as ações adotadas e os resultados conseguidos, e entre esses resultados e a evolução do Saldo de Tesouraria da empresa.

Toda a análise foi consubstanciada na análise teórica dos autores Francisco Velter e Luiz Missagia (“Contabilidade de Custos e Análise das Demonstrações Contábeis”, 2010), que definem o Capital de Giro de uma forma bem simples e direta como sendo “o capital circulante ou capital de trabalho”, e ainda acrescentado que “representa a parte do património da empresa que está em constante movimentação – giro -, ou seja, o Ativo Circulante”. Por sua vez, toda a análise relativa aos estoques e cadeia de suprimentos da Empresa foi fundamentada sobretudo na análise teórica dos autores Sunil Chopra e Peter Meindl (“Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação”, 2003).

Um dos primeiros passos na mudança de “*mindse*t” da Empresa no sentido de passar a priorizar e olhar de um modo distinto para o Capital de Giro, foi a inclusão do mesmo nas suas diretrizes estratégicas e consequentemente do todo o seu planejamento estratégico no final de 2013 (para os anos subsequentes), em reuniões envolvendo todo o corpo Gerencial da empresa, Coordenadores das varias áreas e, evidentemente, a Direção Geral, órgão máximo da Empresa em território brasileiro.

Em consequência disso, foram incluídos no seu mapa estratégico da Empresa alguns indicadores estratégicos direcionados para a gestão do Capital de Giro.

Os principais indicadores estratégicos adotados no Mapa do *Balanced Scorecard* da Empresa (que aqui não iremos aprofundar por não ser esse o foco e escopo deste trabalho) são:

1) Estoques de Lenta Rotação (R$) – com uma meta pré-estabelecida para cada final de cada ano (em R$);

2) Estoques Totais (R$) – com metas mensais pré-estabelecidas (em R$);

3) Saldo de Clientes (R$) – com metas mensais pré-estabelecida (em R$);

4) Saldo de Fornecedores (R$) – com metas mensais pré-estabelecidas (em R$);

5) Variação de dívida líquida (R$) – com metas mensais pré-estabelecidas (em R$).

3. A EMPRESA

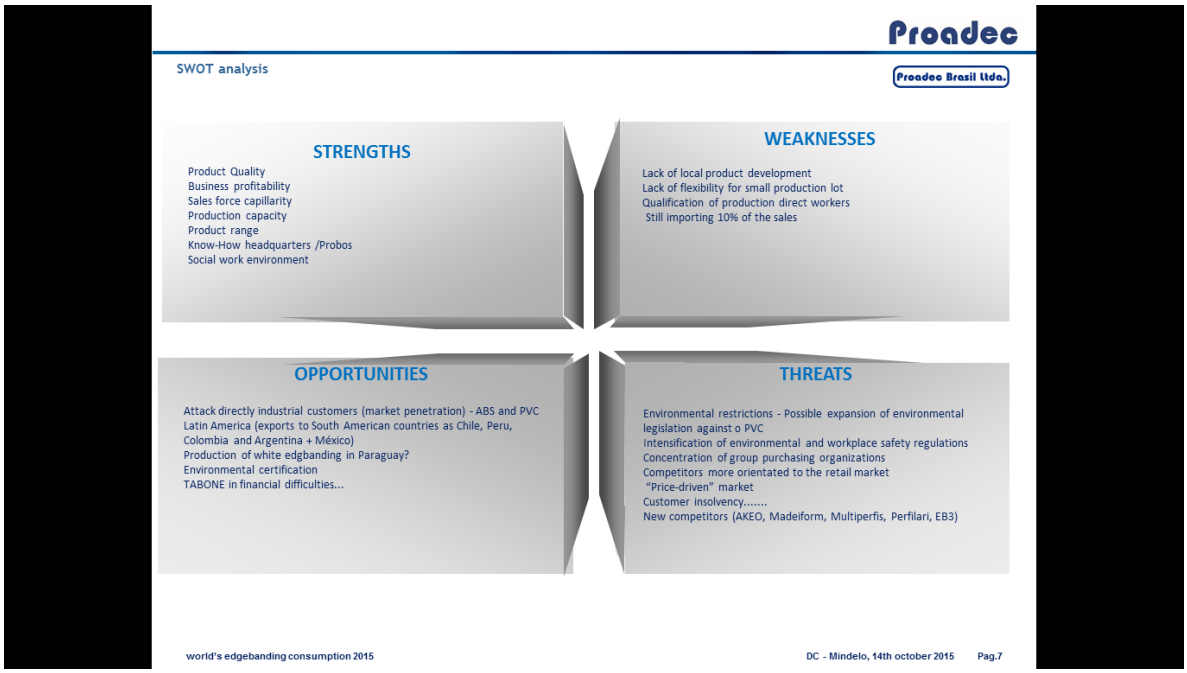
- Apresentação do negócio e empresa;
- Ramo atividade e porte; localização; organograma;
- Visão, missão, objetivos e valores;
- Principais produtos/mercados. Vantagens competitivas.

A Proadec Brasil é uma empresa de origem portuguesa e maior fabricante de fita de borda em PVC do Brasil. Em todo este trabalho referir-nos-emos à PROADEC BRASIL LTDA como “a Empresa”; A fita de borda em PVC destina-se à indústria do mobiliário feito com base em painéis de MDF ou aglomerado de madeira revestido a melamina. Existem no mundo muito poucos fabricantes de fita de borda termoplástica, sendo que a Proadec Brasil pertence a um grupo industrial 100% especializado na fabricação de fita de borda termoplástica para uso em móveis: o Grupo Probos, de origem portuguesa. O Grupo Probos é atualmente o terceiro maior fabricante em todo o mundo nesse setor, empregando em todo o mundo quase 500 pessoas (para além da matriz em Portugal e da fábrica no Brasil, possui também filiais no México, Reino Unido e Alemanha). Vende os seus produtos sob a marca Proadec, uma das mais reconhecidas em fita de borda em todo o Mundo.

No Brasil, a Proadec Brasil emprega 160 pessoas e localiza-se na região metropolitana de Curitiba, no Paraná (uma localização estrategicamente escolhida há 17 anos atrás, aquando da implantação da empresa no Brasil, pela sua proximidade aos 3 mercado do Sul – com grandes concentrações moveleiras -, bem como ao mercado de São Paulo). Possui um organograma tradicional, com 4 Gerências a reportar à Direção Geral (para além dos orgões de staff de Rh e Qualidade): Gerência de Operações, Gerência Financeira e Gerências Comerciais Revenda e Indústria (segmentação de mercado, por se tratar de uma empresa com grande foco no mercado). A Proadec Brasil vende praticamente 100% da sua produção para o mercado brasileiro.

3.1 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA EM 2016

Figura 1 – Análise Swot da empresa.



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

3.2 VISÃO PROADEC (ATÉ) 2018

Queremos atingir até 2018 um faturamento líquido mínimo de 85M de reais com uma rentabilidade operacional superior a 20%.

Ser a empresa referência na qualidade do produto no mercado brasileiro, respeitando as crenças e valores e sendo reconhecida pela satisfação dos nossos clientes e como a melhor opção em desenvolvimento de produtos e novas tecnologias.

Queremos consolidar uma estratégia de desenvolvimento de mercado no segmento indústria.

3.3 FATORES CRÍTICOS

- Desenvolvimento local *(4,5);
- Investimento em novas tecnologias (digital, etc) (4,4);
- Flexibilidade para pequenos lotes e volumes (5,4).

3.4 FORÇAS

- Qualidade do Produto;
- Rentabilidade do negócio;
- Capilaridade da força de vendas;
- Capacidade produtiva;
- Gama de Produtos;
- Know-How Matriz/Probos;
- Clima Social.

3.5 FRAQUEZAS

- Falta de desenvolvimento local;
- Falta flexibilidade para pequenos lotes;
- Qualificação da mão-de-obra operacional;
- Necessidade de importação de 10% das vendas.

3.6 DIRECTRIZES DE NEGÓCIO

- Laboratório qualidade e desenvolvimento;
- Fabricação/custeio Modular (ABS);
- Produção local mínima 95% das vendas;
- Penetração no Mercado Indústria;
- Certificação Ambiental (2018);
- “Atender” lotes e rolos pequenos.

Em 2013, a Proadec Brasil decidiu dar origem a um projeto de optimização do seu capital de giro, que no ano de 2012 e anteriores atingiu níveis que estavam a escoar toda a sua geração operacional de caixa, absorvendo por isso todos os

recursos excedentários da empresa (que se poderiam destinar ao reinvestimento em tecnologia e aumento de capacidade produtiva).

3.7 DADOS HISTÓRICOS DE EVOLUÇÃO DO CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA, ENTRE 2011 E 2017 (E PREVISTOS FINAL DE 2017)

Abaixo estão os dados contábeis (saldos e receita) apresentados em “Base 100”, com base no ano 2011 (100%), e dados de prazos médios e ciclos em “dias”:

Tabela 1 – Dados históricos de evolução do capital de giro da empresa.

"Base 100"	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Ytd May 2017	Forescast End 2017
Stocks totais (PA+PI+MP) - R$	100%	84%	87%	87%	76%	76%	79%	**76%**
Clientes (saldo) - R$	100%	113%	122%	122%	124%	157%	179%	**151%**
Fornecedores (saldo) - R$	100%	617%	1113%	1957%	1658%	1893%	2804%	**2138%**
Receita Líquida ($)	100%	117%	135%	152%	157%	170%	76%	**190%**
Ciclo Financeiro (dias)	208	157	136	110	101	103	97	**89**
Ciclo Operacional (dias)	210	167	152	135	121	125	128	**111**
Prazo Médio Recebimento (dias)	66	64	60	53	52	61	65	**53**
Prazo Médio Rotação Stocks (dias)	144	103	92	81	69	64	63	**58**
Prazo Médio Pagamentos (dias)	2	10	16	25	20	22	31	**22**
Dif. (dias)	**-64**	**-54**	**-44**	**-28**	**-32**	**-39**	**-34**	**-31**

Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Como podemos observar no mapa acima, no espaço de 5 anos (2011 – 2016):

1) A Empresa logrou uma redução no seu valor total de Estoques de cerca de 24%, mesmo tendo aumentado o seu faturamento em 70% até final de 2016, e em previsíveis 90% até ao fecho de 2017. Ou seja, o crescimento do faturamento não se repercutiu num previsível aumento dos estoques (muito pelo contrário, houve uma redução), o que evidencia a eficácia de política de Estoques implementada.

2) A Empresa sofreu um aumento do seu saldo pendente de “Clientes” de 57% até final de 2016 e em previsíveis 51% até final de 2017, apesar de ter aumentado o seu faturamento em 70% e previsíveis 90% respectivamente. Ou seja, o crescimento do faturamento é bem superior

ao incremento do saldo pendente em clientes, o que denuncia a eficácia da política de Crédito implementada.

3) A Empresa multiplicou por quase 19x (1893% no fecho de 2016) o seu saldo pendente em "Fornecedores" (e o seu faturamento aumentou "somente" 70% até final de 2016), o que demonstra a eficácia de política de Compras implementada.

4) Prazos médios: até final de 2016 o seu prazo médio de recebimento (PMR) dos clientes reduziu em 7,5%, o seu prazo médio de estoques (PME) reduziu em 55% e o seu prazo médio de pagamento (PMP) aumentou em 1100% (!), o que deixa bem clara a eficácia das políticas de gestão de Capital de Giro implementadas. Se nos focarmos somente no prazo médio de rotação dos estoques, vemos que em 2011, e como diz "Velter e Missagia" (2010), "o estoque renovou-se, em média," a cada 144 dias, sendo que em 2016 e depois de uma evolução notável, o estoque passou a renovar-se, em média, a cada 64 dias somente (menos de metade do tempo em relação a 5 anos antes!).

5) Finalmente, até final de 2016 o ciclo operacional e o ciclo financeiro melhoraram respectivamente em 40% e 50% respectivamente, e até final de 2017 a previsão é que melhorem em 47% e 57% respectivamente. O que mais uma vez, evidencia a eficácia das suas políticas de Capital de Giro.

Durante o ano 2012 e 2013 a Empresa "viveu" com algumas limitações devido à constante indisponibilidade de caixa e consequente e frequente recurso a cheque especial bancário, com os custos financeiros associados que se conhecem. Esta situação estava a gerar uma espiral de escassez de caixa e um ciclo vicioso, do qual estava a ser extremamente difícil sair. Para se ter uma ideia (e contextualizando) do nível de dificuldades de caixa que se viviam na altura, a empresa importava na altura (e continua a importar) tanto matérias-primas como produto intermediário da Europa através do porto de Paranaguá. Como se sabe, os custos de "desalfandegamento" de um contentor são bastante elevados (impostos e taxas de importação, bem como custos de "*handling*" no porto). Muitas das vezes, a empresa via-se numa situação em que não dispunha de caixa suficiente disponível (nem com cheque especial) para liberar os contentores do porto (quando muitas vezes tinha extrema urgência em

dispor do material importado em causa), sendo obrigada a deixar esse(s) contentor(es) no porto-de-mar por mais tempo do que aquele que era permitido sem custos (o chamado "*free demurrage*") e por isso era obrigado também, quando finalmente tinha alguma disponibilidade, a pagar elevados custos de armazenagem ao porto para poder proceder à liberação do contentor(es) em causa, o que agravava ainda mais a sua situação de caixa, num ciclo vicioso que parecia na altura interminável (ou que parecia poder terminar mal...).

A administração no 4º trimestre de 2013 mudou, e rapidamente chegou à conclusão que o principal motivo para as dificuldades de disponibilidade de Caixa que constantemente se viviam na empresa se deviam principalmente à má gestão (ou não gestão) do Capital de Giro da empresa, em particular os altos estoques mas também a grande defasagem entre os prazos de pagamento oferecidos aos clientes (ainda que a inadimplência fosse historicamente muito baixa, é certo) e os prazos de pagamento proporcionados pelos principais fornecedores da empresa (como podemos ver acima, a diferença entre o prazo médio de pagamentos aos fornecedores e o prazo médio de recebimento dos clientes era de 54 dias, uma enormidade que retirava muita da disponibilidade de caixa da empresa.... Esta diferença nos dias de hoje foi reduzida em cerca de 40%).

Tudo isto apesar da casa-mãe (doravante chamada "Matriz" do Grupo) constantemente dar uma ajuda preciosa, permitindo constantemente o adiamento do pagamento das faturas correspondentes ao *trade-account* entre as duas empresas: Probos e Proadec Brasil. Mas a imediata conclusão da nova Administração foi que o principal problema se centrava de fato nos elevados estoques com que a empresa sempre historicamente viveu, não somente de produto intermediário e final, mas também de matérias-primas. O facto de a empresa em finais de 2012 ainda necessitar de importar cerca de 50% do produto intermediário e final que vendia, dificultava imenso esta gestão dos estoques, pois a realidade é que desde que uma encomenda era colocada na Matriz e a sua entrada nas instalações da Proadec Brasil decorriam em média 10 a 12 semanas. Demasiado tempo em um mercado que exigia (e exige!) prazos de entrega máximos de 12 dias!

Estabeleceu-se então como fundamental a definição do nível adequado de estoque para que a empresa pudesse sustentar o seu nível de atividade e manter o seu nível de serviço, o que obrigava a:

1) Definição dos itens que merecem mais atenção, através de uma categorização em itens de curva “A”, “B” e “C”;

2) Ter uma boa e eficaz Previsão de Vendas na empresa;

3) Definir o Gestor do (s) Estoque(s), que centralizasse a sua administração e responsabilidade;

4) Definição do Estoque de Segurança da empresa;

5) Definição do Nível Ideal de Estoque.

Para além disto, estabeleceu-se em segunda instância como fundamental não só definir, como pudemos ver acima, a Política de Estoque da Empresa, mas também definir a Política de Crédito da empresa (Gestão de Crédito) e por fim a Política de Compras, associada aos Fornecedores (Gestão de Compras); tudo isto com o intuito de evitar o Efeito Tesoura na empresa, ou seja, evitar que o crescimento das Necessidades de Capital de Giro (NCG) ocorresse a uma taxa superior à capacidade de financiamento da Empresa (ou seja, evitar que houvesse um “descasamento” entre o CGL e as NCG). O objetivo do estabelecimento e adoção de políticas de curto na Empresa foi encontrar o necessário equilíbrio entre Lucro e Liquidez.

Segue-se a descrição das políticas de Capital de Giro que foram definidas pela Gerência e Administração em 2013, para melhoria da gestão (e resultados) das variáveis desta fundamental componente financeira da Empresa:

- POLÍTICA DE ESTOQUES DEFINIDA:

Reduzir os estoques ao mínimo indispensável. Ter em valor de estoque máximo de 20% das vendas líquidas anuais (sendo no máximo 80% destes compostos por produto acabado e intermediário), com a composição de 70% de artigos da curva A e menos de 10% de artigos da curva C (artigos que representam menos de 20% das vendas). Programação da Produção Local: produzir artigos curva “A” para máximo de 30 dias, curva “B” para máximo de 45 dias e curva “C” para máximo de 60 dias. (Este último ponto está relacionado com o “*trade-off*” que tem de ser feito entre nível de estoque e produtividades e eficiências produtivas, associadas a quantidades mínimas de produção).

Principais ações implementadas: (1) classificação dos itens em curva “A”, “B” e “C”. (2) Centralização da gestão de stocks no Gerente de Operações (e mudança do Gestor anterior); (3) Reuniões quinzenais de S&OP entre PCP e DC.

- POLÍTICA DE CRÉDITO DEFINIDA:

Reduzir ao mínimo possível o prazo médio de recebimento/cobrança. Não atribuir em circunstância alguma mais de 120 dias de prazo, e só em prazos parcelados. Apostar cada vez mais em prazos parcelados (3 ou 4 vezes). Clientes com margem bruta comercial superior a 40%, poderemos ir até 90 dias, clientes com margem bruta inferior a 40%, máximo 60 dias. 120 de última parcela somente permitidos para o maior cliente da empresa. Prazo máximo segmento indústria: 60 dias. Prazo máximo segmento revenda (varejo): 90 dias.

- ANÁLISE E CONCESSÃO:

Análise prévia de todos os clientes em SPC, incluindo histórico e atual situação financeira;

- COBRANÇA:

Pessoa dedicada exclusivamente à cobrança, com KPIs bem definidos.

- MONITORAMENTO E CONTROLE:

Reuniões mensais de acompanhamento com DG e reportes semanais com informação detalhada para monitoramento comercial.

Principais ações implementadas: (1) mudança da gestão de crédito e cobrança com responsabilidade pelo novo “KPI” criado. (2) Formalização de autorização de alterações de condições (DG + GF) e classificação dos clientes para aplicação da Política acima. (3) Liberação de crédito somente a cargo do Gerente Financeiro. (4) Alteração de condições no cadastro do cliente terá de ser aprovada por Gerente Financeiro + Direção Geral, após consulta ao “status” financeiro do cliente no SPC e SERASA e informações disponíveis no mercado.

- POLÍTICA DE COMPRA DEFINIDA:

Aumentar o máximo possível o prazo médio de pagamentos. Ter na empresa estoques de segurança nunca superiores a 90 dias. Não ter pagamentos à vista. Tentar com todos os fornecedores curva A (responsáveis por 80% dos insumos) 90 dias de prazo de pagamento direto. Todos os fornecedores estrangeiros, ter como mínimo 60 dias de prazo de pagamento após emissão da fatura.

Principais ações implementadas: (1) mudança da gestão de compras (centralização na coordenação técnica da empresa) e (2) reuniões mensais com o PCP para tomada de decisão e gestão de estoques de segurança.

4. PLANO OPERACIONAL (2013 – 2015)

4.1 AÇÕES BÁSICAS E INICIAIS LEVADAS A CABO PARA A REDUÇÃO DE ESTOQUES – PLANOS DE AÇÃO

- ANO 2013

Ações implementadas durante o ano 2013, as primeiras das quais foram imediatamente direcionadas aos estoques. Nesta primeira fase houve uma clara atribuição de responsabilidades das diversas ações à direção geral da empresa, "chamando a si" a responsabilidade pela sua implementação, não só como forma de dar o exemplo mas também como forma de deixar bem evidenciada a prioridade e importância que a Gestão da empresa estava dando a este projeto, que marcava o início de uma nova cultura de gestão na organização. Tudo começava, assim, pela implementação de uma política de estoques:

- Janeiro 2013 - ESTOQUES:
  1) Criação de uma gama de estoque Brasil pré-definida e comunicada ao mercado, com cores de entrega imediata. – responsabilidade direção geral;
  2) Implementação mapa de acompanhamento quinzenal de estoque, por tipo de estoque. – responsabilidade gerência PCP;
  3) Estabelecimento de limite mensal de compras à Matriz (ainda hoje vigente) – responsabilidade direção geral;
  4) Atribuição de responsabilidade total e centralizada na gestão de estoques a um gerente da empresa (Gerente de PCP) – responsabilidade direção geral;
  5) Alteração da política de prémios associados aos estoques, de modo a simplificá-los e torná-los mais compatíveis com o objetivos a atingir por parte da empresa e aumentar o seu peso face aos demais prémios (para gerente PCP e 2 gerentes comerciais) – responsabilidade direção geral;
  6) Implementação de um software de Previsão de Vendas até final de 2013 – responsável gerente comercial revenda.

Nesse momento, iniciou-se paralelamente uma outra ação com vista ao alívio imediato da situação do caixa da empresa, pois as ações sobre os estoques somente a médio prazo teriam efeitos a este nível. Estas “Outras” ações foram:

7) Renegociação de Prazos de Pagamento de clientes Indústria (tradicionalmente com prazos menores) – Responsabilidade gerência comercial Indústria;
8) Renegociação de Prazos de Pagamento dos principais Fornecedores de matéria-prima (em curso e a finalizar até final do ano) – Resp. Direção geral.

Segue abaixo um exemplo de um cronograma de ações implantadas nesta altura, com vista à definição, antes de mais, de uma política de estoques na empresa e ao alívio imediato em termos de disponibilidade de caixa:

Tabela 2 - Cronograma de Ações para controlo de Estoques e WC.

27/01/2013	**Ação**	**Resp.**	**Objetivo**
1.	Responsabilidade por Gestão de Stocks ao Gerente de PCP	DG	Centralização de gestão e responsabilidade (G. Planej.)
2.	Limite mensal de compras à Probos	DG	Limitar compras a 600k€ (adequação a "capac. Caixa" PB)
3.	Mapa de acompanhamento quinzenal de stocks (por tipo de stock)	PCP	Monitorização de stocks para ações imediatas
4.	Venda de artigos MONOS / Classe "C"	DC	Ações pontuais de venda; venda de 1M$R até 31/12/13
5.	Criação de Gama de Linha do BRASIL (política de stock)	DG	Determinação de política de entrega e controlo 'Stocks'
6.	LINHA EXPRESSO para Revenda (com stocks de segurança)	DC	Determinação de artigos e quantidades a estocar
7.	Software de Previsão de Vendas	DC	Aumento do rigor e agilidade nas previsões
8.	Prémios associados aos STOCKS para 2014 (PCP/DC)	DG	Aumento substancial do peso relativo nos bónus
9.	Renegociação de Prazos de Pagamento Indústria	DC	Redução prazos pagamento de principais clientes IND.
10.	Renegociação de Prazos de Pagamento a Fornecedores	DG	Aumento de prazos pagamento (fornecedores locais)

Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Algum tempo depois, e ainda e sempre tendo em vista os estoques e a implementação da respectiva política de estoques com o objetivo de reduzi-los,

foram implementadas as seguintes ações, mais específicas e direcionadas para um determinado tipo de estoques (classe “C”), responsáveis pelo inflacionar deste tipo de ativo durante a história da empresa.

- 09/03/2013

Ações com efeitos imediatos relacionadas com o escoamento de estoques “classe C” (estoques com menor rotação, correspondentes a 70% do total):

9) Departamento Comercial:
   i. Escolher os brancos da lista de obsoletos que possam ser vendáveis, de modo a enviar os restantes para o fornecedor de triturado;
   ii. Escolher os materiais vendáveis da lista de ESTOQUE “classe C” sem rotação (quase 500 códigos). Proceder à venda a preços promocionais (com preços ao nível do custo) desses materiais;
   iii. Retirar as amostras dos materiais para possível repintura (transformação em cores vendáveis), para que sejam analisadas pelo Departamento de Qualidade;
   iv. Efetuar vendas promocionais pontuais de materiais que, ainda que não estando na lista de obsoletos “classe C”, tenham lenta rotação.
10) Departamento de Operações:
   i. Proceder à repintura dos materiais, após instruções do PCP;
   ii. Continuar a retrabalhar materiais (na máquina de corte #6), como tem acontecido (também em coordenação com o PCP).
11) Departamento Planejamento:
   i. Monitoramento e acompanhamento transversal de todo este processo (quer a montante – escolha e identificação de materiais – quer a jusante, monitorando a venda dos mesmos e passando relatórios mensais de vendas destes materiais “classe C” sem rotação, com o objetivo de atingir o valor de 1M R$ de vendas até final do ano).

Entretanto, e já no final do primeiro semestre 2013, era oficialmente passada para a Matriz o resultado do primeiro trabalho de renegociação de prazos com os principais fornecedores de Matéria-Prima, com vista ao alívio imediato da situação do caixa da empresa; segue abaixo transcrição dessa comunicação:

- 01/07/2013

"Aqui está a primeira parte do trabalho que havia prometido até final de junho – a renegociação com fornecedores nacionais (assumindo que os estrangeiros deveriam ser renegociados da PROBOS – matriz -, se pertinente e possível).

Seguem no ficheiro a amarelo os novos prazos já confirmados e em vigor… Ou seja, em valor já temos 95% da nossa carteira de fornecedores de "insumos" para a Produção renegociada."

"Ainda há muito trabalho a ser feito, nos fornecedores "do picadinho" (para além de nos fornecedores de transportes, por ex.), e já deixei bem reforçado aqui que o trabalho com os fornecedores com quem já renegociamos não acaba aqui. É um trabalho contínuo e a consolidação das relações de parceria com os fornecedores deverá ser acompanhada de um permanente trabalho de renegociação."

Ainda em Julho de 2013 foram implantadas uma série de ações com vista à redução de um tipo bem específico dos estoques neste negócio: os estoques em trânsito entre a matriz e a Proadec Brasil, que reduziam a chamada margem "intragrupo", pois tratava-se de uma margem suspensa... enquanto esses materiais não eram vendidos no Brasil não poderia ser processada a margem da sua venda da matriz em Portugal para a Proadec Brasil. Nesta altura mais de 40% das vendas da Proadec Brasil ainda consistiam de produto importado da matriz, por impossibilidade (quer técnica quer em termos de capacidade) de efetuar a sua produção em território brasileiro. Segue abaixo exemplo de uma comunicação com ações bem específicas a este respeito:

- 04/07/2013

"Passo de seguida resumo da reunião que acabei de ter com o "*Gerente de PCP"* sobre estoques intragrupo (com um conjunto de ações em que todos seremos envolvidos neste segundo semestre):"

"Objetivo: gerar margem intragrupo e aumentar contribuição da Proadec Brasil para os resultados do Grupo + redução dos nossos estoques de lenta rotação ("C")"

Stocks intragrupo – stocks de baixa rotação (curva “C”) importados, JUMBOS (só Jumbos)!

Ações:

- Departamento Comercial:
    i. Escolher os produtos importados da lista de obsoletos e “classe C” que possam ser vendáveis. Triturar os remanescentes;
    ii. Escolher novos materiais importados para repintura (para que se tornem vendáveis) e passar ao DC/Logistica;
    iii. Privilegiar na venda de sucata sempre os obsoletos (sem rotação há mais de 2 anos, diferentes dos estoques classe “C”) de JUMBOS IMPORTADOS, que tecnicamente se comprove não serem passíveis de repintura.
- Departamento de Operações:
    i. Proceder à repintura dos materiais, após instruções do PCP;
    ii. Retrabalhar materiais importados na máquina #6, como tem acontecido (também em coordenação com o PCP).
- Departamento Planejamento:
    i. Monitoramento e acompanhamento transversal de todo este processo AO NÍVEL DE JUMBOS IMPORTADOS (quer a montante – escolha e identificação de materiais – quer a jusante, monitorando a venda dos mesmos e passando relatórios mensais de vendas destes materiais importados “classe C” sem rotação).

- ANO 2014

Em 2014 foram reforçadas algumas ações e criadas outras no sentido de continuar a melhorar o ciclo financeiro e operacional da empresa; seguem abaixo alguns exemplos, numa comunicação do DG local Brasil à Presidência do Grupo:

- 06/01/2014

“Ações neste momento em curso, pensando já no circulante deste ano:

1) Estamos a negociar 120 dias com o nosso principal fornecedor de Matéria-prima (temos atualmente 90 dias);
2) Estamos a tentar NACIONALIZAR todas as nossas matérias-primas (com exceção das tintas de impressão) - neste momento

estamos a fazer todos os esforços por comprar localmente os produtos da “XXX” e “YYY”, os únicos que neste momento restam para além da “ZZZ” (e estamos a tentar comprar as COLAS na Argentina; neste caso deixaríamos de comprar à Probos!);

3) Vamos estabelecer limites internos de compras MENSAIS à PROBOS para os itens classe “A”, “B” e “C” (os itens “C”, por ex., terão os menores limites, que terão de ser cumpridos). Vamos reunir quinzenalmente com o DC para ajustar e alinhar as encomendas à PROBOS, de modo a cumprir os limites parciais e o limite total mensal de compras à PROBOS....se quiserem encomendar algo após atingido o limite, terão de abdicar de algo que já esteja encomendado);
4) Solicito que passe, por favor, a incluir todas as nossas COMPRAS e respectivos limites nos mapas semanais de “OBJECTIVOS” (já lhe enviei o mapa do orçamento com todas as compras de MPs e à PROBOS);
5) A minha intenção é manter os 30/60/90dias do principal cliente da empresa após 01/01/15, nem que abdiquemos de parte do aumento de preços que lhe passamos (anteriormente tinham 30/60/90/120 dias).

Para além disto, temos os R$ 100k já decididos de Provisões e vendas mensais de sucata, já incluídos no Orçamento 2014.

E continuaremos as ações que temos vindo a aplicar e implementar nos ESTOQUES (“retransformação”, reciclagem, repintura, etc).”

- ANO 2015

Em 2015, depois de consolidadas as ações diretamente dirigidas ao Capital de Giro da empresa e assimiladas pela gestão as políticas de crédito, estoques e compras, foram encetadas algumas ações diretamente focadas na geração e consolidação do caixa da empresa, e consequente redução da Dívida Líquida, um dos principais indicadores estratégicos considerados pelo acionista para avaliação do desempenho da empresa e da equipe de gestão:

- 24/01/2015

“Ações em CURSO para salvaguarda do nosso CAIXA durante o ano 2015”:

1) Reduzir stocks de BRANCO (4.1101) para 50.000m2 contínuos, no máximo – Resp. Gerente PCP (imediato);
2) Aplicar “fluxo puxado” na secção produtiva da MISTURA (Composto) – Resp. Gerente Operações (Março);
3) Reduzir estoques de BASES para 30.000m2 contínuos no máximo até final do semestre – Resp. Gerente PCP (Junho);
4) Ir adequando as compras de matérias-primas (resina + primer) aos consumos e flutuações da carteira – Resp. Gerente de PCP (*imediato);
5) Revisão de diretrizes de programação: programar cores lisas para 1 mês somente e branco 1101 para 7 dias. – Resp. Gerente PCP (imediato);
6) Redução de estoques globais para R$ 15M até final do ano (engloba diversas ações) – Resp. Gerente de PCP (semana 52).

- 25/03/2015

Ação Principal:

- Reuniões DC / PCP (S&OP) para:
    - Análise a “pente fino” das encomendas à Matriz;
    - Análise a “pente fino” das programações no Brasil;
    - Projeções Vendas final ano para decisão sobre compras matérias-primas (MP’s).....
- Reunião SOP – todas as sextas-feiras
- Reunião MP's – todas as segundas-feiras

Objetivos:

- Reduzir ao mínimo encomendas à Matriz em 2015 (pendentes);
- Encomendar MP's estritamente necessárias;
- Produzir somente aquilo que for necessário até Dezembro (nada para além disso).

Outras ações e decisões:

- Não encomendar mais à Matriz (e cancelar algumas);
- Parar máquinas em Dezembro;

- Quase zerar Mp's nacionais Dezembro;
- Deixar em Paranaguá MP's importadas (dez./todas);
- Redução das quantidades mínimas de produção BRasil (inclusive cm80 para 1200m2), neste final ano;
- Produzir só para 30 dias madeirados de maior rotação;
- “Fluxo puxado” no branco 1101 (zerando no final ano);
- Zero” materiais em trânsito (e zero contentores a sair de Portugal em Novembro e Dezembro);
- Repintura de materiais parados em estoque.....
- Continuar a vender R$ 80k mensais de obsoletos até final ano!
- Vender todos os obsoletos de branco.

4.2 DEFINIÇÃO DO ESTOQUE DE SEGURANÇA DA EMPRESA

Como pudemos observar nos capítulos anteriores deste trabalho, grande parte das principais ações de gestão e controle do Capital de Giro da Empresa foi direcionada para a gestão dos estoques, pois a Administração chegou à conclusão de que era nos estoques que se centrava o principal problema de gestão de tesouraria e de escoamento do caixa da empresa. Historicamente, os estoques sempre foram muito mais altos do que o que seria recomendável, o que se repercutia num elevado prazo médio de rotação e em elevadas taxas de geração de estoques obsoletos não vendáveis. Ou seja: era para aqui que estava indo o dinheiro, que poderia ser muito melhor aproveitado em reinvestimentos tecnológicos e de aumento de capacidade produtiva da Empresa e em melhoria das condições de trabalho dos colaboradores.

Um dos pontos importantes que resultou do conjunto de ações acima descriminadas foi a definição, em 2013 e 2014, daqueles que seriam os estoques de segurança da empresa (principalmente em termos de matérias-primas e produto intermediário importado da Matriz), bem como do nível ideal de estoque da empresa (Matérias-primas - MP, Produto Intermediário – PI, e Produto Acabado – PA).

Para a análise e estudo da política de estoque de segurança implantada na Empresa o referencial teórico utilizado foi o “Gerenciamento da Cadeia de

Suprimentos: estratégia, planejamento e operações" de Chopra, S.; Meindl, P. (2003), para quem os estoques existem na cadeia de suprimentos das empresas devido a uma inadequação entre suprimento e demanda.

De acordo com a literatura económica (Chopra e Meindl, 2003) o Estoque de Segurança (ES) é o estoque mínimo mantido pela empresa para que não ocorra falta de abastecimento aos clientes (principalmente no caso da demanda real exceder a prevista), e o objetivo do gerenciamento de estoques é precisamente a maximização dos recursos da empresa fornecendo um nível satisfatório de serviço ao cliente ou consumidor. Para Bertaglia (2003) o estoque de segurança visa evitar rupturas de estoque enquanto se espera o recebimento do pedido. Ainda para Chopra e Meindl (2003) determinar a quantidade de estoque de segurança a manter é uma decisão fundamental no sentido de que envolve a "opção entre o eventual custo do excesso de estoque ou o custo causado pela perda de vendas".

Isto abrange tanto a necessidade de definição de estoques de segurança ao nível de todas as matérias-primas, para que não aconteçam rupturas que possam comprometer a produção, quanto ao nível, especificamente no negócio em análise, de produto intermediário (os chamados "jumbos", que depois necessitam ainda de ser cortados para que possam ser enviados aos clientes), que garanta o contínuo abastecimento dos clientes, nos prazos previamente acordados.

O que foi então definido para Administração da empresa foi que o nível global de estoque jamais deveria, em primeira mão, ultrapassar os 20% das receitas anuais da empresa (isto se aplicaria ao longo dos exercícios e não somente nos momento de fechamento das Contas), incluindo todos os tipos de estoque da Empresa. Foi então aplicado em 2014 o conceito técnico de estoque de segurança para cálculo daqueles que deveriam ser, efetivamente, os estoques de segurança que garantiriam, a todo o momento, o abastecimento dos clientes. Para tal, foram tidos em consideração os históricos recentes de consumo ou vendas (média dos últimos 6 meses) tanto das várias matérias-primas como dos padrões (cores) que compunham os estoque de produto intermediário da empresa (que somente necessitava de ser cortado na dimensão final requerida pelo cliente para se tornar produto acabado), bem como as restantes variáveis que compõe o conceito técnico de estoque de segurança (nível de serviço, "*lead time*" ou tempo de reposição do estoque e, finalmente, o desvio padrão das vendas ou consumo):

ES = Z (Nível de Serviço) x Ϭ (Desvio Padrão Vendas) x √"*Lead Time"*

Para Chopra e Meindl (2003) o estoque de segurança é sobretudo impactado por dois fatores determinantes, sendo eles a incerteza da demanda ou "ressuprimento" (quanto maior o nível de incerteza maior o nível de estoque de segurança necessário) e o nível desejado de disponibilidade de produto (quanto maior o nível desejado, maior será o estoque de segurança).

O nível de serviço é basicamente o nível de serviço desejado pelo cliente ou pela própria empresa para o material em questão; calcula-se por estimativa (baseada no histórico e informações disponíveis) e trata-se de um valor percentual, pelo que quanto maior o nível de serviço desejado maior será o estoque de segurança, pois queremos garantias de que o produto estará sempre disponível e de que não haverá rupturas. Indica-nos quanto queremos estar seguros face às variabilidades que ocorrem, ou seja, face aos desvios-padrão da demanda e do "lead time".

No caso da Empresa, determinou-se que o nível de serviço desejado para o produto intermediário e acabado foi de 97,5% e para as matérias-primas de 99%, percentuais que impactam diretamente nos estoques de segurança estabelecidos, pois o nível de segurança ou garantia de disponibilidade desejada nos materiais envolvidos é bastante elevada.

Quanto ao "*Lead time*", refere-se ao tempo de reposição ou entrega dos vários materiais. O tempo de entrega das matérias-primas é previamente conhecido, por altura das negociações com os vários fornecedores (incluindo o tempo de transporte), e o tempo de reposição dos produtos intermediários produzidos pela própria empresa é também conhecido, em função dos tempos médios de produção calculados pelo Planejamento e Controle de Produção (PCP). Quanto mais elevado o tempo de entrega e mais elevada a variabilidade, mais elevada será a segurança requerida e, por conseguinte, mais elevado o estoque de segurança a constituir. Com base nestas informações e nas informações do nível de serviço desejado, o estoque de segurança utiliza depois a estatística para determinar o estoque de segurança necessário, que não se pretende também demasiado elevado para não envolver custos de estocagem injustificadamente altos: para tal, é utilizado o desvio padrão das vendas (demanda) e consumos, para determinar qual a variabilidade que

podemos esperar nestas variáveis. Tudo isto sempre com o foco de evitar interrupções de fornecimento e produção.

Depois de determinados os níveis de serviço vistos acima para os vários materiais envolvidos, de conhecido o desvio padrão de vendas (demanda) e consumo das matérias-primas e de incluídos na equação os vários tempos de entrega da cadeia de suprimentos ou de reposição interna desses materiais, foram calculados pela empresa os estoques de segurança para:

1) Cada uma das matérias-primas envolvidas no seu processo produtivo;
2) Produtos intermédios (padrões ou cores) do seu negócio, previamente selecionados.

O produto acabado, obtido do corte dos produtos intermédios disponíveis em estoque (e com estoques de segurança pré-definidos), tem um tempo de entrega médio (operação) de 12h a 24h, pelo que não requer estoques de segurança (assim a Empresa considerou), pois essas 24h são já previamente incluídas nas previsões de entrega passadas aos clientes.

De referir que foi considerado que nem todos os produtos intermédios requerem estoque de segurança, pois nem todos têm níveis de consumo que o justifique. Somente os produtos intermédios da “curva A” de vendas foram considerados como passíveis de ter estoque de segurança, bem como os produtos intermédios ainda importados da Matriz, por terem um tempo de reposição bastante mais longo que os produzidos localmente. Somente todas a matérias-primas, sem exceção (mesmo as compradas localmente), foram consideradas como passíveis de constituição de estoques de segurança (dependendo dos respectivos “*Lead times*” e restantes variáveis acima mencionadas) para evitar rupturas de estoque e como tal de abastecimento da produção, que trabalha ininterruptamente 24h por dia e 7 dias por semana (o que reforça a importância de ter estoques de segurança bem definidos, monitorados semanalmente e revisados mensalmente ou trimestralmente).

Relativamente aos produtos intermédios, foram definidos estoques de segurança diferenciados para os seguintes grupos de produtos:

1) Produtos intermédios importados (indiferenciados, desde que sejam comprados da Matriz; são os produtos com estoques de segurança mais elevados devido aos longos tempos de reposição, que incluem o transporte marítimo desde a Europa);

2) Produtos intermédios produzidos localmente, “curva A” de vendas:
   - Padrões/cores lisas (“campeãs de vendas” e com tempos de reposição mais curtos);
   - Padrões/cores impressas (com tempos de reposição mais longos, devido à maior complexidade do processo produtivo).

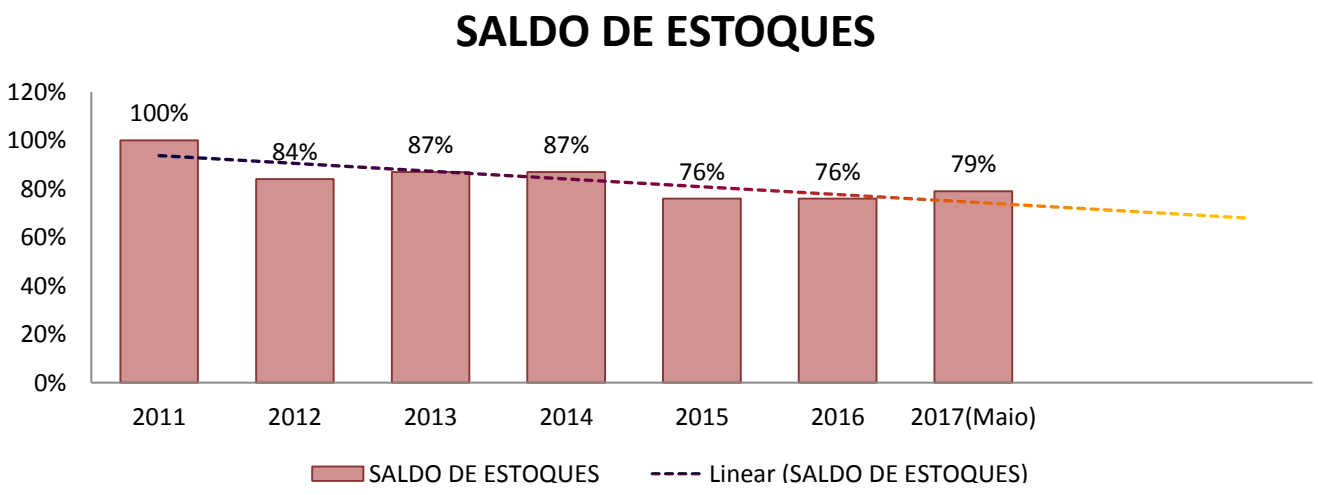
De referir que ao longo dos últimos 3 anos houve a preocupação constante de reduzir estes estoques de segurança (com otimizações internas e negociações com os principais fornecedores) de modo a otimizar também a cadeia de suprimentos da Empresa e a reduzir os custos de estocagem; tudo isto permitiu a redução de estoques a que se assistiu, sem que houvesse qualquer tipo de degradação do serviço ao cliente da Empresa (que, pelo contrário, só melhorou no período em análise).

Assim, os estoques de segurança permitiram trazer a garantia de não rupturas em todo o processo e assim melhorar o serviço e tempo de entrega, mas ainda assim reduzindo estoques globais e melhorando os ciclos operacional e financeiro da Empresa. Ou seja, a segurança permitiu, ainda assim, optimização e poupança no negócio em análise!

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

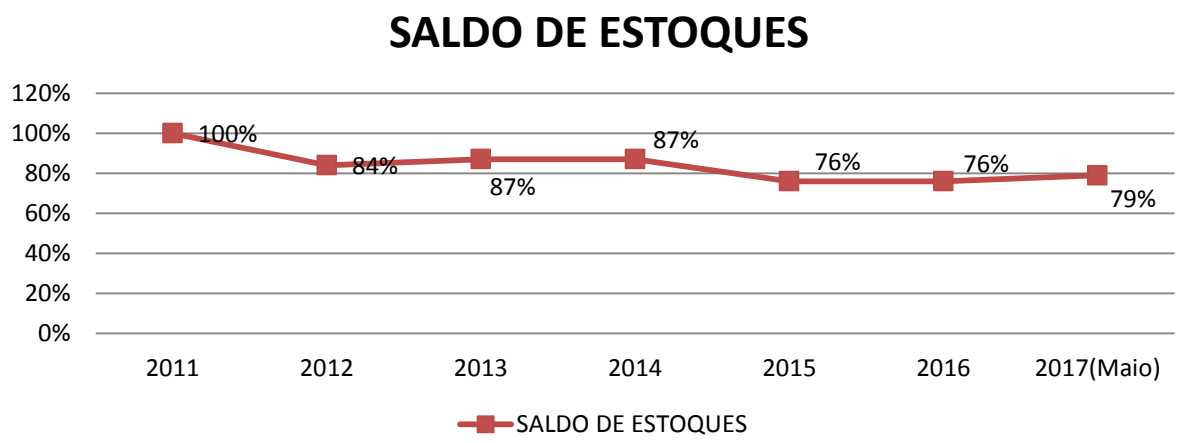
Os gráficos que se seguem apresentando a evolução dos resultados desde 2011 na Proadec Brasil e até à presente data, são apresentadas numa "*base 100*" (100%) pelo fato de não ter sido permitido pela empresa apresentar os valores reais em moeda ou quantidade. A apresentação em uma "base 100" dá uma perfeita noção da evolução das diversas variáveis em análise, bem como dos indicadores que são apresentados a seguir aos valores de estoque. Nos diversos gráficos são também evidenciadas as linhas de evolução e tendência respectivas, para que fiquemos com uma percepção de qual a tendência futura das variáveis em análise.

Gráfico 1 – Saldo de estoques 1



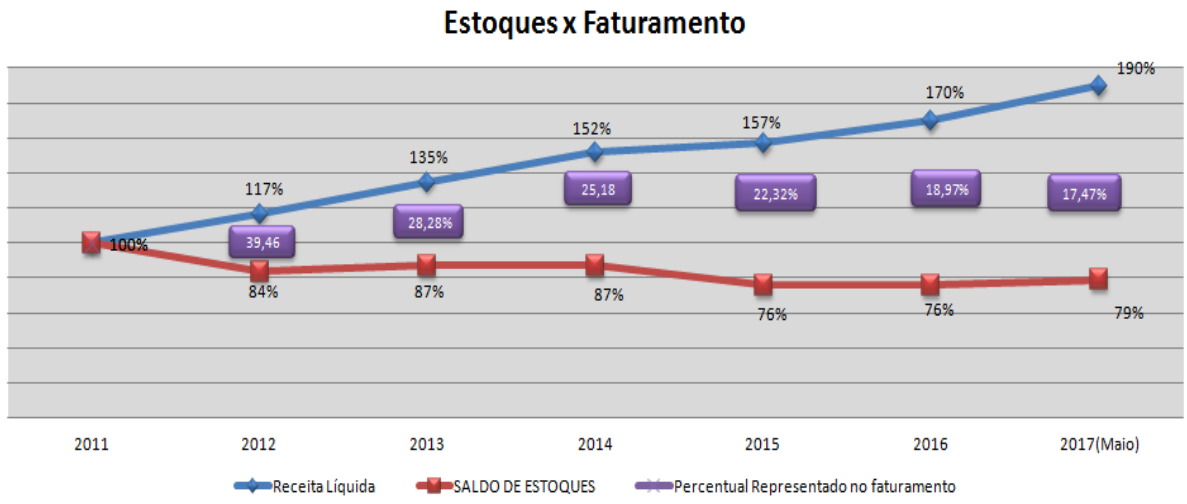
Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Gráfico 2 – Saldo de estoques 2



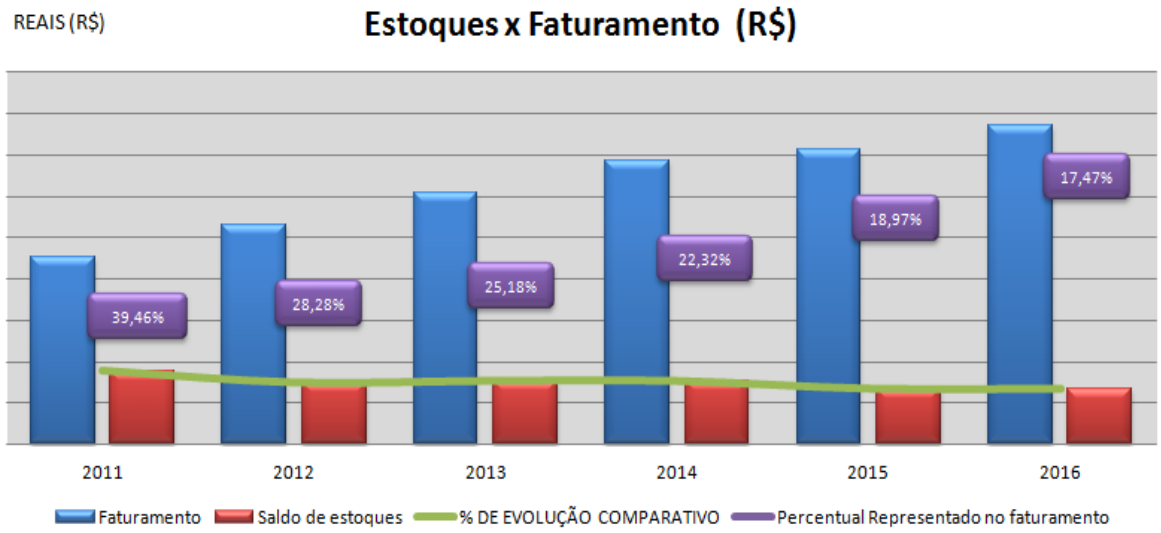
Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Gráfico 3 - Estoques x faturamento.



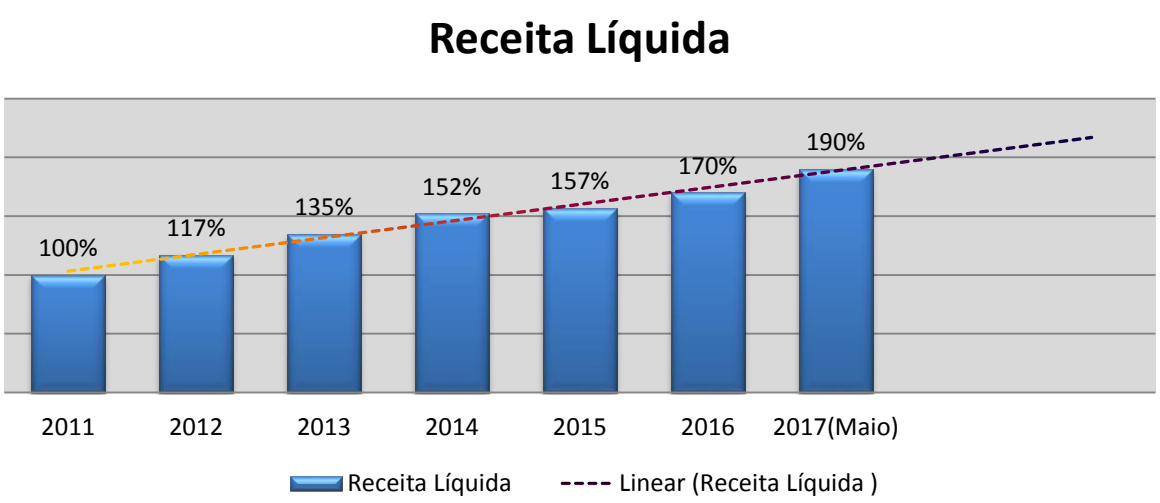
Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Gráfico 4 - Estoques x faturamento (R$).



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Gráfico 5 - Receita Líquida.



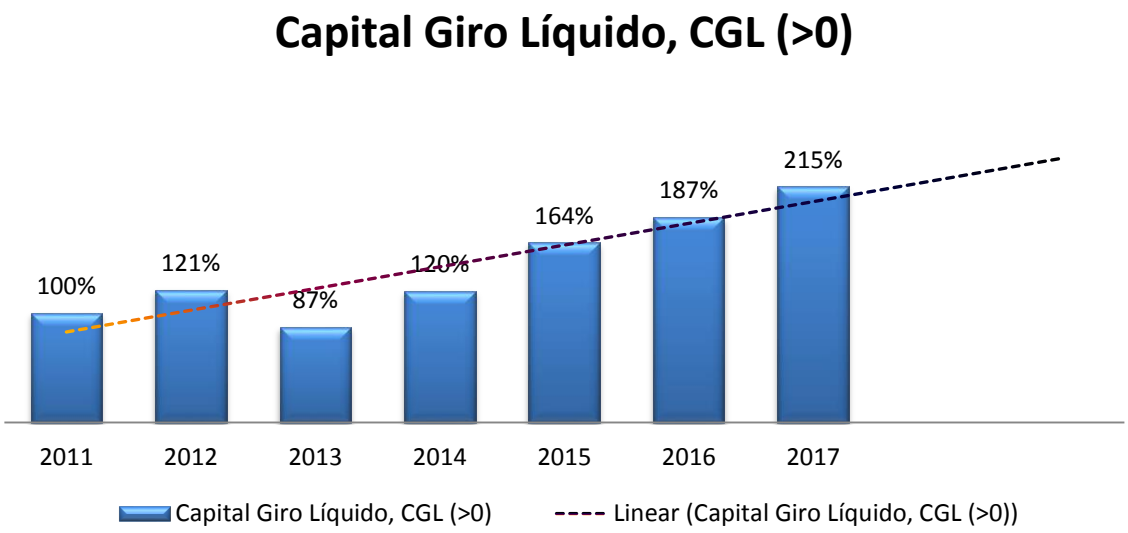
Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Como podemos ver acima, no período de tempo analisado (2011 a 2016) a empresa logrou uma forte redução total de estoques de quase 25%, mesmo tendo aumentado o seu faturamento em cerca de 70%! Este terá sido inclusive o principal fator para “alívio” do caixa da empresa. Isto foi resultado das ações acima explanadas e, sobretudo, evidencia a eficácia da política de gestão de estoques implementada. Isto ignificou que os estoques, que em 2011 “pesavam” quase 40% da receita líquida da empresa (e cerca de 28% em 2012), em 2016 representaram

somente 17,5% da receita líquida da empresa. Uma evolução considerável e que se têm mantido estável mas com tendência de melhoria nos últimos anos.

Outros Indicadores:

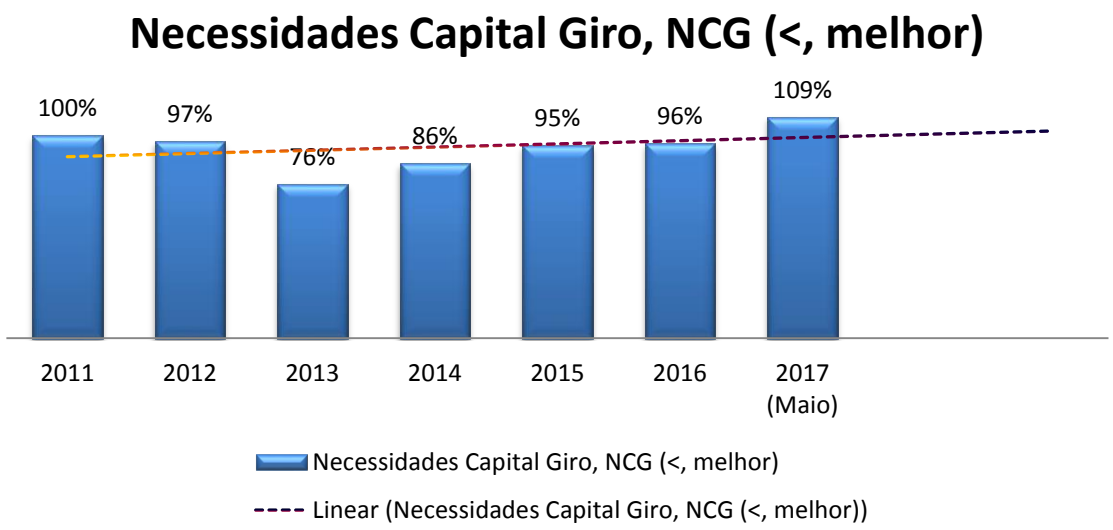
Gráfico 6 - Capital Giro Líquido, CGL (>0).



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

O Capital de Giro Líquido (CGL) calcula-se subtraindo o Passivo Circulante ao Ativo Circulante (AC – PC). Este indicador acima diz-nos que a evolução do “Capital de Giro Líquido” da Empresa tem sido muito positiva (é “positivo” se maior que zero). De fato, ao ser maior do que zero e crescente, significa que estou a financiar uma parte dos meus ativos de curto prazo com ativos de longo Prazo, o que evidencia uma situação financeira mais confortável por parte da empresa. Esta gestão do capital de giro num país como o Brasil torna-se particularmente relevante devido aos altos juros e à cultura de parcelamento que aqui existe.

Gráfico 7 - Necessidades Capital Giro, NCG (<, melhor).



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

As necessidades de capital de giro (NCG) calculam-se subtraindo o Passivo Circulante Operacional ao Ativo Circulante Operacional (ACO – PCO). Ou seja, será basicamente retirar às contas do Ativo Operacional (contas a receber, estoques e impostos a receber) as do Passivo Circulante Operacional (fornecedores, salários e encargos, contas a pagar, impostos a pagar e terceiros não onerosos).

Obviamente quanto menores as necessidades de capital de giro melhor, pois menos encargos de capital em tenho na Operação.

O que podemos observar no gráfico acima é que as necessidades de capital de giro oscilaram um pouco nos últimos 6 anos, mas que no entanto se mantiveram sempre abaixo das verificadas em 2011 e a um nível extremamente estável desde 2012. Isto significa que, apesar do crescimento do negócio em termos de faturamento e receita líquida (que cresceu 45% no período em análise e se espera que venha a crescer 62% até final deste ano), as necessidades de capital de giro se mantiveram sempre muito controladas e com uma taxa de crescimento bastante inferior à do crescimento do capital de giro líquido, o que gera um saldo de tesouraria muito positivo e consequentemente uma maior disponibilidade de caixa, como poderemos ver a seguir.

Se interpretarmos as necessidades de capital de giro como as necessidades de investimento para que a operação de mantenha, e o capital de giro líquido como a capacidade de financiamento do negócio, podemos observar pela análise dos dois

gráficos acima que a capacidade de financiamento tem crescido a um ritmo muito superior desde 2011 às necessidades de investimento (vamos observar no gráfico abaixo que o CGL superou as NCG no ano de 2015), pelo que hoje em dia o negócio apresenta um Saldo de Tesouraria positivo e crescentemente positivo (o que atesta o quão saudável financeiramente hoje em dia a Empresa é, em grande medida devido à sua boa gestão do Capital de Giro).

Para termos uma ideia da correlação existente entre estes dois indicadores (que resulta no saldo de tesouraria, que se segue) e de como ele evidenciam a saúde financeira de uma empresa, no ano de 2015 o CGL superou as NCG em 11%, em 2016 superou em 26% e no ano corrente e até maio o capital de giro líquido (capacidade de financiamento) superou as necessidades de investimento em 28%, o que mais uma vez evidencia a tendência muito positiva do negócio financeiramente falando e particularmente em termos de gestão do seu capital de giro.

O que tudo isto evidencia é que, uma vez que as NCG crescem a uma taxa (muito) inferior à capacidade de financiamento da Empresa, esta não corre o risco de sofrer o chamado “Efeito Tesoura” (que consiste basicamente em uma empresa entrar em processo de falência devido ao seu processo de crescimento não gerar capacidade de financiamento – CGL – que supere as suas necessidades de investimento para manter a sua Operação).

Até 2020 o que se pretende para este indicador é que se mantenha estável num percentual de 100%, ou seja, tendo como base (100) o ano de 2011, manter-se ao mesmo nível em valor absoluto ao valor em reais de necessidades de capital de giro desse mesmo ano. Mantendo o crescimento da NCG controlado e contido, manteremos também controlados os efeitos de um potencial efeito tesoura na Operação. Tenhamos também em mente como informação adicional que em 2015 a Empresa zerou a sua dívida bancária, mantendo desde então somente um valor residual a liquidar de financiamento “*intragrupo*”, ou seja, empréstimos realizados pela Matriz como forma de financiar a compra de alguns equipamentos produtivos.

O que se verificou entre 2012 e 2016, havendo uma grande contenção da NCG da Empresa, foi um aumento da disponibilidade de caixa da Empresa.

Poderemos dizer que as ações que mais contribuíram para a evolução muito positiva deste indicador foram as seguintes:

1) Implantação de uma política de estoques e redução conseguida nos estoques (ver indicadores acima);

2) Estabelecimento de limite mensal de compras à matriz;

3) Mudança de gestão nos estoques;

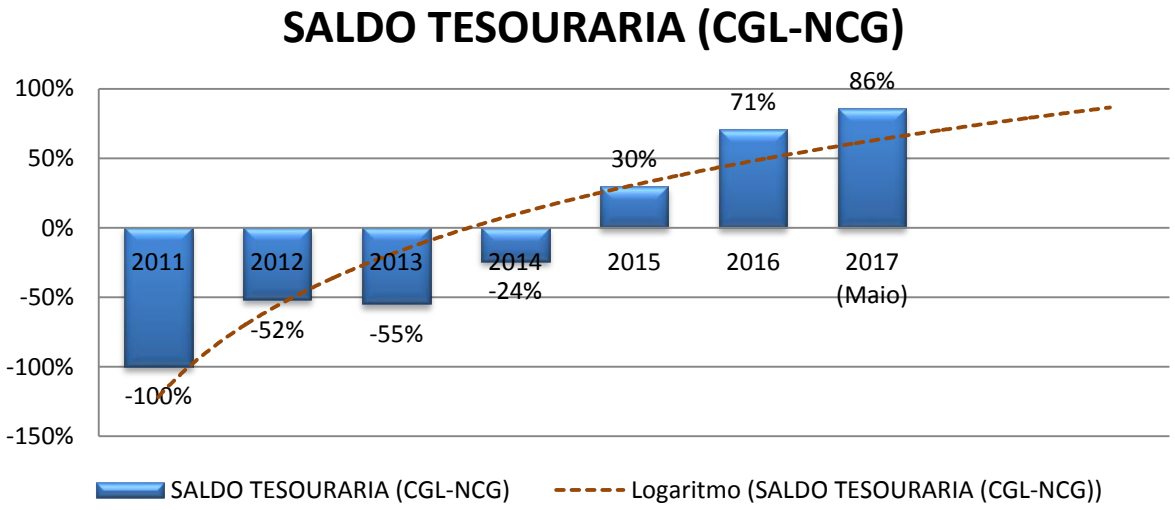
4) Estabelecimento de previsões de vendas, com reuniões de S&OP entre PCP e Comercial;

5) Implantação de uma política de crédito estruturada e com classificação dos clientes por margem de contribuição econômica;

6) Nacionalização dos produtos, através de investimentos em acréscimo de produção local. Nacionalização também das principais matérias-primas;

7) Renegociação dos prazos (com alargamento dos mesmos) com os principais fornecedores, inclusive conseguindo parcelamentos onde não os havia.

Gráfico 8 – Saldo Tesouraria (CGL-NCG).



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Este indicador é absolutamente fundamental na análise da situação financeira de uma empresa, e calcula-se subtraindo a NCG à CGL (CGL-NCG).

Representando a NCG as necessidades de investimento de uma empresa e a CGL a sua capacidade de financiamento, facilmente se entende o quão fundamental é que este indicador seja positivo. Um saldo de tesouraria insistentemente negativo

pode originar o mencionado “efeito tesoura” numa empresa em crescimento, por ter crescimento de necessidades de capital de giro superiores à sua capacidade de financiamento com ativos de curto prazo. Por isso, quando temos um Saldo de Tesouraria (ST) positivo e com tendência crescente, como se pode ver no gráfico acima, isso significa que existe uma capacidade de financiamento superior às necessidades de investimento de curto prazo, e que ainda por cima a defasagem entre ambos é crescente, ou seja, a capacidade de uma empresa financiar os seus ativos de capital de giro necessários ao crescimento e evolução do negócio é crescente.

Esta é precisamente a situação que podemos observar na Empresa. Ao observarmos o gráfico temos uma evolução fantástica do ST da Empresa, que em 2011 era extremamente negativo (=> NCG > CGL), para em 2015 passar a ser positivo e em 2016 passar a ser 171% superior ao que era somente 5 anos antes. Em 2017 e até ao momento o ST da Empresa é 186% melhor do que o que tínhamos em 2011, e para além disso observamos que o CGL da Empresa é 28% superior às NCG, o que atesta da saúde financeira da empresa no momento atual.

Isto significa que a empresa tem disponibilidade de caixa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo, e ainda assim ter excedentes de caixa que pode aplicar ou reinvestir em capacidade produtiva e em crescimento do seu negócio e receita.

Temos um ST crescentemente positivo porque temos um CGL a crescer a taxas superiores às NCG.

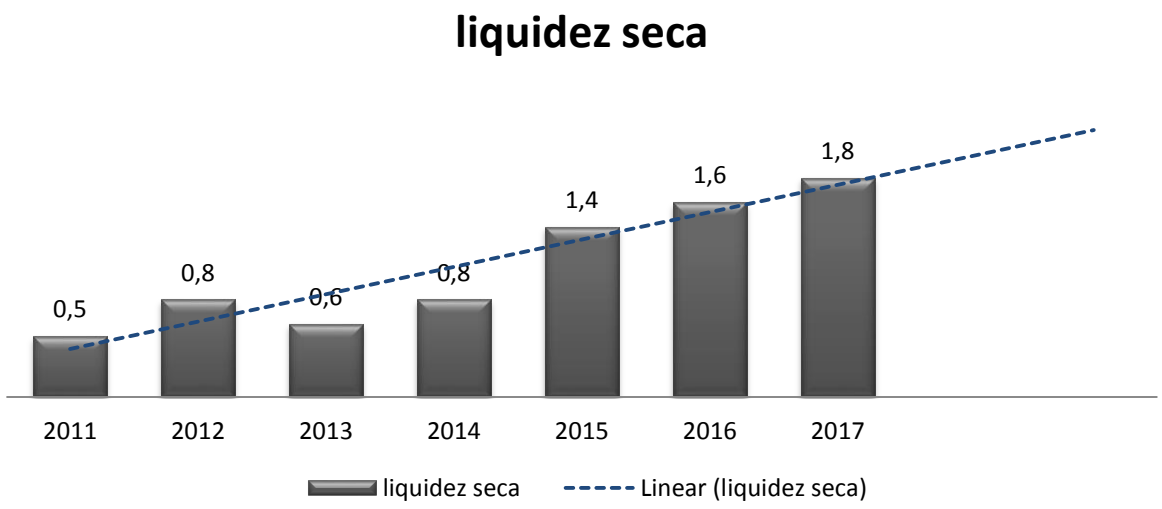
A evolução do caixa nestes 6 últimos anos, como se compreende, acompanhou de modo proporcionalmente direto a evolução do ST da Empresa.

Até 2020, a meta é que o ST continue com a evolução crescente que tem tido desde 2011, e que continue a crescer a um ritmo de pelo menos 20% ao ano, resultado da política rigorosa de gestão do Capital de Giro a que a Empresa dará continuidade (e manutenção das políticas de curto prazo de gestão dos estoques, crédito e compras).

As principais ações que deram origem a esta evolução muito positiva do ST da Empresa foram precisamente aquelas que permitiram a contenção e controle das Necessidades de Capital de Giro da Empresa.

Os Índices de Liquidez que veremos a seguir são excelentes formas de controlar a evolução do Capital de Giro Líquido e o Saldo de Tesouraria das empresas. *Nota*: todos os valores mencionados abaixo para 2017 correspondem aos números reais verificados até ao final de Maio. Esta análise dos índices de liquidez foi baseada no referencial teórico de "Contabilidade de Custos e Análise das Demonstrações Contáveis" de Velter e Missagia (2010).

Gráfico 9 – Liquidez seca.

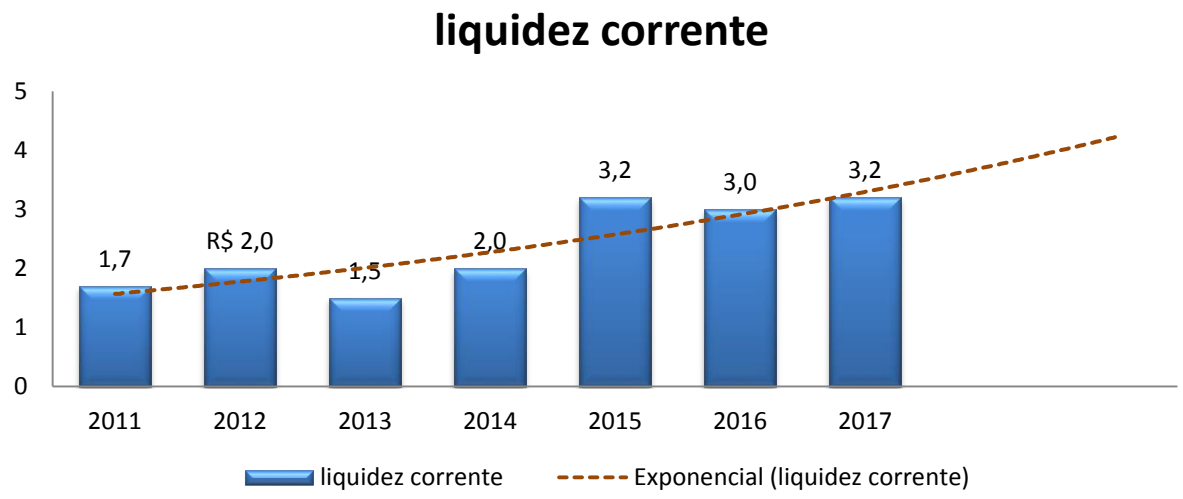


Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Segundo "Velter e Missagia" (2010) este índice "demonstra quanto a empresa possui de bens e direitos circulantes, diminuídos do valor dos estoques, para pagar cada real de dívida de curto prazo". Ou seja, o índice de liquidez seca diz-nos quanto a empresa possui de Ativos com rápida conversão em dinheiro ou suficientemente líquidos para cada real de passivo circulante, ou seja, para cada real de compromisso de curto prazo (LS = Caixa + Tit. Negociáveis / PC); sendo que os títulos negociáveis corresponde basicamente, em particular no negócio da Empresa, ao Contas a Receber do Ativo circulante.

O que podemos observar no gráfico acima é que a liquidez seca da empresa é crescente, superando até ao momento em 2017 o valor de "1,8", o que significa que por cada real de compromisso de curto prazo (PC), a Empresa tem 1,8 reais com rápida conversão em dinheiro disponíveis.

Gráfico 10 - Liquidez corrente

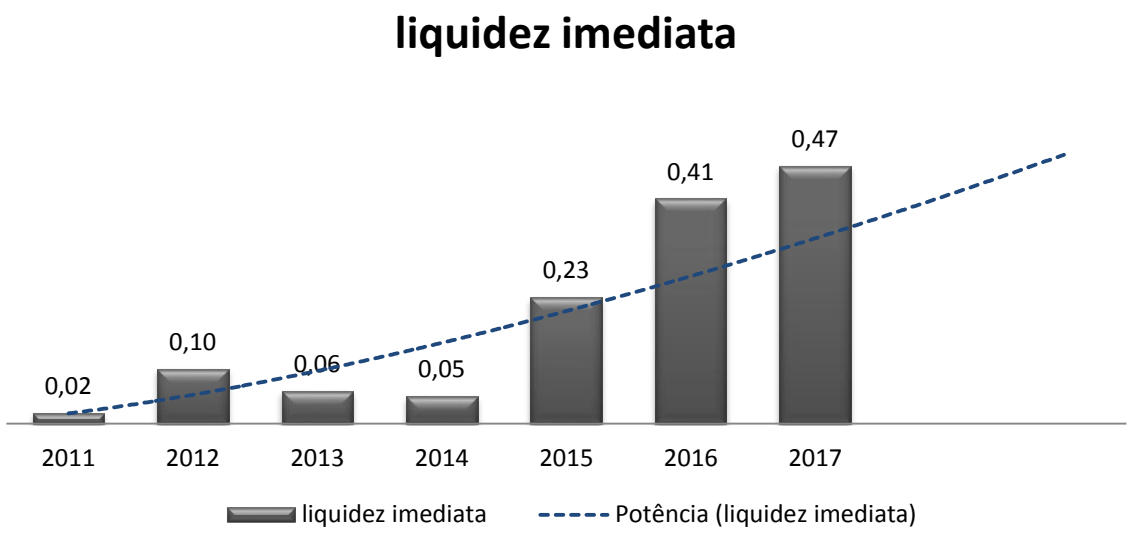


Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Segundo “Velter e Missagia” (2010), o índice de liquidez corrente “revela a quantia de valores circulantes que a empresa possui para saldar cada real de dívida de curto prazo”. Ou seja, o índice de liquidez corrente diz-nos quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada 1R$ de passivo circulante (LC = AC/PC). Ou seja, diz-nos que para real de compromisso de curto prazo tenho “x” reais disponíveis ou com liquidez para fazer face a esses compromissos de curto prazo.

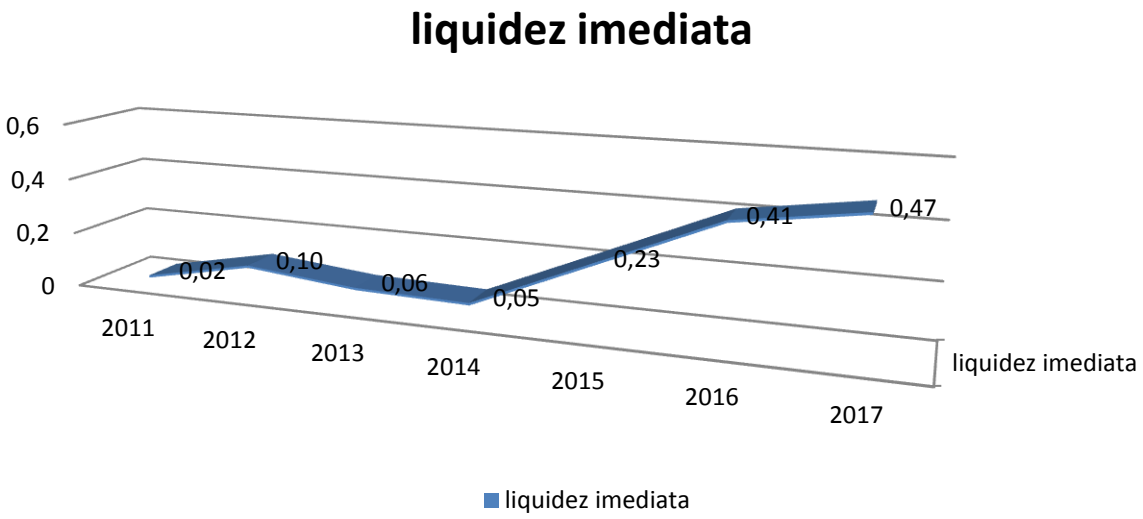
O que podemos observar no gráfico acima é que a liquidez corrente da empresa é crescente, superando até ao momento em 2017 o valor de “3”, o que significa que por cada real (R$) de compromisso de curto prazo, a Empresa tem 3 reais disponíveis e com liquidez.

Gráfico 11 - Liquidez imediata 1



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Gráfico 12 – Liquidez imediata 2.



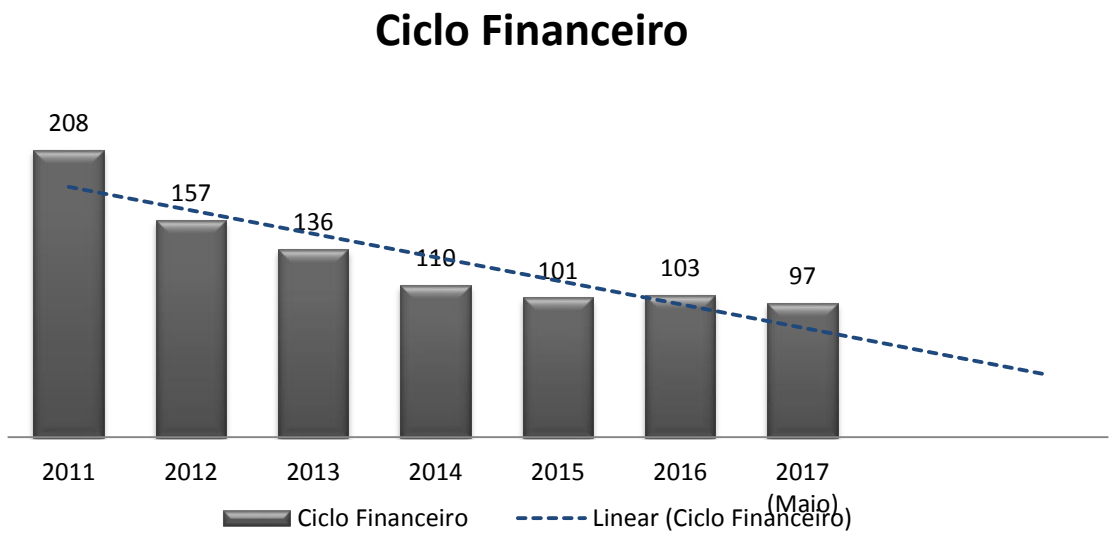
Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Segundo “Velter e Missagia” (2010), o índice de liquidez imediata “indica a capacidade financeira imediata que a empresa possui para pagar cada real de obrigação de curto prazo”. Ou seja, o índice de liquidez imediata diz-nos quanto a empresa possui de caixa para cada real de compromissos de curto prazo (PC); ou seja, calcula-se da seguinte forma: LI = Caixa/PC. Mas após o cálculo destes

indicadores, faltar-nos-á ainda conhecer o investimento da operação, ou seja, para conhecermos a verdadeira situação financeira da empresa não basta conhecer a capacidade de financiamento, é necessário conhecer também as suas necessidades de investimento, ou seja, as suas necessidades de capital de giro, e foi precisamente isso que vimos nas páginas anteriores (e, para isso, é necessário conhecer também a estratégia de investimento da empresa).

O que podemos observar no gráfico acima é que a liquidez imediata da empresa é também crescente e positiva, ou seja, para cada real de compromisso de curto prazo (PC), a empresa tem até ao momento em 2017 quase 0,5 reais imediatamente disponíveis em caixa.

Gráfico 13 – Ciclo financeiro.



Fonte: Proadec Brasil, Ltda.

Este porventura será o indicador que resulta de todos os outros e aquele que permitiu atingir os resultados tão positivos que pudemos observar até ao momento. O Ciclo Financeiro calcula-se do seguinte modo: PMR + PME – PMP. Como vemos o ciclo financeiro da Empresa é decrescente desde 2011, atingido o seu patamar mais baixo até ao momento no ano de 2017. Isto significa que a evolução da Gestão de Capital de Giro da Empresa é extremamente positiva, sofrendo o ciclo financeiro

uma redução de mais de 40% no período em análise. Isto repercute-se diretamente na disponibilidade de caixa da empresa, e foi conseguido através de 3 fatores:

- Redução do prazo médio de recebimento (dos clientes) da empresa;
- Redução do prazo médio de rotação dos estoques;
- Aumento do prazo médio de pagamento aos fornecedores.

Os estoques, "saldo de clientes" e "saldo de fornecedores" são acompanhados semanalmente com o intuito de monitorar a sua evolução face a objetivos mensais pré-definidos em orçamento de "*working capital*"; se houver desvios significativos para cima, então existe a obrigatoriedade por parte de cada responsável de estabelecer ações imediatas (à sua responsabilidade), com o objetivo de corrigir esses desvios. Estas ações são divulgadas imediatamente por toda a equipe de gestão da empresa, como modo de garantir um maior compromisso por parte de cada responsável pelas ações por ele propostas e pelas respectivas metas pretendidas. Para tudo isto foi fundamental o estabelecimento mencionado acima das três políticas de gestão de capital de giro: Politica de Estoques, à responsabilidade do Gerente de PCP e Operações, Politica de Crédito, à responsabilidade do Gerente Financeiro, e Política de Compras, à responsabilidade do Coordenador de Compras. O objetivo sempre foi, como referido no início desta exposição, conseguir aproximar o mais possível os prazos de recebimento de clientes do prazo de pagamento a fornecedores (tradicionalmente sempre inferior na Empresa), e por outro lado reduzir também o mais possível o prazo de rotação dos estoques. O conjunto de ações implantadas desde 2013 sempre tiveram como foco estes objetivos, o que foi resultando em uma evolução contínua e muito positiva do ciclo financeiro, continuamente reduzindo.

Tudo isto se repercutiu numa evolução diretamente proporcional numa melhoria também contínua das disponibilidades de caixa da empresa, que atingiram o seu "pico" no período analisado neste ano de 2017.

As melhorias nas três variáveis do ciclo financeiro repercutiram-se, como pudemos ver numa fase anterior deste trabalho, no seguinte:

- Redução de 5 dias no prazo de recebimento (clientes) – 2011 a 2016;
- Redução de 80 dias no prazo de rotação dos estoques – 2011 a 2016;

- Aumento de 20 dias no prazo de pagamento (fornecedores) – 2011 a 2016.

Estes resultados superaram, inclusive, os objetivos que tinham sido definidos em 2013.

Como se vê, as evoluções mais significativas foram conseguidas ao nível da redução do prazo de rotação dos estoques – sobretudo isto - (via redução efetiva de estoques *vs* aumento do faturamento) e aumento do prazo de pagamento a fornecedores (via renegociação e aplicação da política de compras estabelecida).

Uma das principais ações para conseguir tanto a redução efetiva de estoques como o alargamento do prazo de pagamento a fornecedores foi todo o esforço feito no seguimento da estratégia de nacionalização anteriormente mencionada (aumento da produção local *vs* importados da Matriz e procura de fornecedores locais no Brasil que pudessem substituir os fornecedores internacionais de matérias-primas importadas). Esta bem sucedida estratégia de nacionalização facilitou muito a gestão dos estoques de produto intermediário e acabado, via aumento da produção local, e uma muito mais fácil gestão dos estoques de matérias-primas, via compras a fornecedores locais (que também ofereciam prazos muito mais atrativos do que os fornecedores estrangeiros, cujo prazo de pagamento das faturas “começava a contar” a partir do momento em que as matérias-primas saíam das suas fábricas no exterior, para iniciaram o longo percurso de transporte até ao Brasil...). De realçar somente que o aumento de produção local foi possível iniciar somente após implantadas as primeiras ações acima referidas no ano de 2013, que permitiram algum “desafogo” inicial do caixa da Empresa e o início de um “caminho” de reinvestimento dos recursos excedentários de caixa em aumento de capacidade produtiva local, sempre muito bem planejado e fundamentado (cada investimento envolvia o respectivo plano de negócios que o justificava e legitimava perante a Administração do Grupo).

Para além disto, sempre houve a preocupação de conseguir algo que nunca tinha sido conseguido na empresa: manter um nível constante de estoques ao longo do ano, que historicamente sempre sofreram picos acentuados ao longo dos exercícios anteriores, dificultando muito as previsões de caixa. A partir do momento em que se passou a evitar estes “picos” e oscilações e a atingir um nível muito constante ao longo dos 12 meses, as previsões de caixa passaram a ser muito mais

assertivas - e consequentemente os investimentos, despesas com manutenções várias (predial ou de equipamentos) e outras despesas puderam passar a ser previstas e planeadas de um modo muito mais assertivo, rigoroso e profissional, sem grandes surpresas. Sem o referido acompanhamento e monitoramento semanal por parte de todos os responsáveis (bem como por toda a equipe de gestão) face a metas pré-definidas e orçadas, tal constância ao longo do ano seria impossível de atingir, pelo que esta ação poder-se-á inclusive também considerar como uma das mais fundamentais em todo este processo de melhoria do ciclo financeiro da empresa.

De fato, existe uma convicção muito forte na empresa que o que não pode ser medido e acompanhado, não pode também ser gerido. E isto definitivamente foi levado “à prática do modo mais profissional possível”, considera a equipe de gestão da empresa de um modo coeso e consensual, quando questionada ao longo deste trabalho.

6. RECOMENDAÇÕES

As recomendações que este trabalho gostaria de fazer no seguimento de todo o estudo realizado ao que foi feito entre os anos 2011 e o momento atual em 2017, são as seguintes:

1) Para que sejam atingidos os objetivos já estabelecidos até 2020 e que se podem ver acima, é fundamental dar continuidade às ações, já implantadas, de:

- Gestão de estoques;
- Acompanhamento semanal de todas as variáveis do capital de giro;
- Comunicação constante e nos moldes pré-estabelecidos entre os departamentos de PCP e Comercial. (reuniões de S&OP).

2) É fundamental também dar continuidade e ir atualizando na medida do necessário as políticas de crédito, estoques e compras, que se julgam ainda hoje ser as mais adequadas face à realidade da empresa e ao mercado onde está inserida;

3) É fundamental que se mantenham as responsabilidades de gestão em todas essas variáveis do capital de giro; ainda que mudem os gestores, as suas características pessoais e treinamento deverão ser acauteladas no sentido de garantir a manutenção da linha de gestão até aqui seguida;

4) É fundamental dar sequência ao processo e estratégia de nacionalização (de produtos intermediários e matérias-primas), não só como forma de melhorar a gestão de capital de giro mas também a margem bruta do negócio. Quanto mais rapidamente a Empresa conseguir atingir os 100% de “Produção Local” (ou seja, produzir localmente tudo o que vende!), mais rapidamente atingirá a excelência na gestão do seu Capital de Giro e nos seus resultados.

5) É fundamental que a gestão de topo da empresa continue a considerar a gestão do seu Capital de Giro como uma das diretrizes estratégicas fundamentais e prioritárias, agindo e orçando em conformidade. É importante também que continue envolvida diretamente nesta gestão e monitoramento, como até aqui.

7. CONCLUSÃO

A primeira conclusão que se pode retirar deste trabalho é relativa à excelente evolução sofrida no período em análise de todas as variáveis do Capital de Giro da Empresa. A excelente evolução, particularmente entre 2013 e 2016, foi conseguida, em suma, através de uma forte redução de estoques (sem afetar o serviço em termos de prazo de entrega, que pelo contrário melhorou), alargamento de prazos de pagamento a fornecedores e redução do prazo de pagamento dos clientes e uma eficiente cobrança, por esta ordem de importância e impacto nos resultados conseguidos. Esta excelente evolução permitiu que as anteriores dificuldades sentidas ao nível da gestão do caixa e tesouraria se transformassem em uma inédita disponibilidade de recursos financeiros, jamais sentida em toda a história da Empresa, recursos esses que puderem ser aplicados, por esta ordem, em (i) aumentos de capacidade produtiva (que por sua vez tem contribuído para aumentos de rentabilidade do negócio, melhoria de serviço ao mercado e ganhos de participação no Mercado), (ii) em garantia de totais conformidades com a legislação Ambiental e similares (ex. NR12), e finalmente em (iii) permitir uma melhoria contínua nas condições de trabalho (físicas, benefícios, etc) dos colaboradores, que permitiu à Empresa posicionar-se pela primeira vez em 2016 nas “150 melhores Empresas para se trabalhar” em todo o Brasil, concurso de âmbito nacional promovido pela Você SA. Tudo isto foi conseguido à custa de uma muito oportuna e eficaz implantação de “cirúrgicas” políticas de curto prazo ao nível de estoques, pagamentos e crédito, que se repercutiram numa série de ações que foram materializadas com muito sucesso. A equipe que protagonizou toda esta evolução, muito visível numa breve análise dos principais indicadores, ainda hoje se mantem na Empresa, com o mesmo foco e determinação anterior, o que, estamos certos, permitirá à Empresa dar continuidade a esta caminho de consecutivos êxitos e vitórias. Ao vermos a variedade de impactos positivos que uma eficaz e eficiente gestão de Capital de Giro tem na Empresa (passando inclusive por influência direta no aumento da rentabilidade operacional da Empresa e terminando em impactos fantásticos ao nível de Clima Social) entendemos a preponderância que a gestão deste parâmetro financeiro (mas que a todas as áreas da empresa “toca”) tem nas

Organizações modernas, e que sem considerarmos o Capital de Giro como uma diretriz estratégica fundamental dificilmente as empresas atingem o sucesso. Este fator-chave é, sem dúvida nos dias de hoje, uma das prioridades de qualquer gestão moderna e profissional.

O que se pretende no futuro? A Empresa tem como objetivos bem claros e definidos reduzir os estoques em média 5% ao ano e melhorar o ciclo financeiro no mínimo 3 (três) dias por ano até 2020, mantendo uma estabilidade de mais ou menos (tolerância) 10% no valor de estoques ao longo do ano (esta consistência é fundamental para garantir a estabilidade do Caixa).

A empresa continuará acompanhando a margem de contribuição económica dos principais clientes e por segmento de mercado (indústria/revenda), sobretudo para continuar fazendo a gestão e monitoramento da implantação da sua política de gestão de crédito, concedendo as melhores condições aos clientes e segmento que melhor margem de contribuição económica lhe proporcione (e também para que sirva de base à gestão dos seus estoques por cliente e segmento de mercado).

REFERÊNCIAS

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter, “Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação”, São Paulo: Pearson, 2003.

VENTER, Francisco; MISSAGIA, Luiz Roberto, “Contabilidade de Custos e Análise das Demonstrações Contábeis” (Editora Elsevier, 2010), Atualizado de acordo com a Lei nº 11.941/ 2009.