

A INFLUÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA GESTÃO DE ESTOQUES: O CASO DA EMPRESA PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA

Maria Cleonice C. de Menezes¹ | Mário Torres da Costa² | Raissa Pinto Oliveira³

Direito



RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos causados pela gestão dos recursos financeiros na manutenção e no controle de estoques nas empresas, com foco especial no trabalho da PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA, cujo setor tem importância vital. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso, já que se buscava descrever e analisar quais os impactos da administração financeira no gerenciamento de estoques da empresa estudada, procurando analisar os problemas existentes para propor soluções de melhorias no que se refere a melhor administração do setor. No estudo foram utilizados instrumentos e técnicas de coleta de dados como: observação direta das atividades de gestão de estoques e sua relação com a dinâmica da administração financeira, entrevistas e questionários com os gerentes das áreas de vendas, finanças e estoques, buscando obter os dados necessários para o estudo da problemática apontada. Entre os resultados, foram feitas algumas considerações com relação à gestão atual e ressaltados os aspectos mais importantes da dinâmica operacional, integrando as situações vivenciadas pela organização nesse setor com os novos desafios apresentados pelo mercado no qual a empresa está inserida. Verificou-se que a empresa, por meio da utilização de métodos de administração, eliminou os custos ociosos de estoques.

PALAVRAS-CHAVE

Estoques. Recursos Financeiros. Gestão de Estoques.

This paper aims to analyze the impacts caused by the management of financial resources in maintenance and inventory control in companies, with special focus on the work of PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA whose sector has vital importance. The research was qualitative in nature, based on a case study, since sought to describe and analyze the impacts of the financial administration in managing the company's inventories studied, trying to analyze the existing problems to propose solutions for improvements regarding the best management in industry. The study used tools and techniques for data collection as: direct observation of the activities of inventory management and its relationship to the dynamic of financial management, questionnaires and interviews with managers in the areas of sales, finance and inventory so that they could obtain the necessary data for the study of the problem pointed. Among the results, some considerations were made regarding the current management and highlighted the most important aspects of operational dynamics integrating the situations experienced by the organization in this sector with new challenges presented by the market in which the company operates. It was found that the company, through the use of method of administration, eliminated the stranded costs of inventories.

KEYWORDS

Inventories. Financial Resources. Inventory Management.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, para competir, as empresas precisam estar em um estado de constante mudança, pois a velocidade com que inovações tecnológicas e novas técnicas de gestão são criadas e implementadas faz com que aquelas que não acompanham este ritmo tornem-se organizações defasadas e obsoletas.

Em meio a esta turbulência, muitas vezes, torna-se difícil enxergar com clareza qual o caminho a ser escolhido. Esta tarefa poderá tornar-se mais fácil, analisando-se dois pontos importantes: Primeiro, muitos são os objetivos de uma organização, porém, excetuando-se aquelas organizações sem fins lucrativos, a maximização da riqueza dos proprietários é comum a todas. Segundo, a busca incessante de resultados é frequentemente expressa e mais claramente compreendida quando traduzida em termos financeiros. Ou seja, uma estratégia deverá ser adotada quanto mais contribuir para o aumento da riqueza dos proprietários e possibilitar melhores resultados financeiros.

Assim, uma das formas de explicar a grande importância da Gestão de Estoques seria entender a sua capacidade em contribuir com a administração financeira e como o controle adequado pode melhorar os resultados financeiros de uma organização. Ou seja, lançar mão de uma visão financeira da Administração de Materiais, olhando não apenas o curto prazo.

As empresas perceberam que não é necessário somente diminuir os custos, dos quais não se discute a importância, mas para construir uma vantagem competitiva duradoura é necessário também agregar valor. Assim, não se pode mais buscar estratégias que, apenas, garantam a sobrevivência imediata. Na verdade, em longo prazo, o alvo deve ser o crescimento e a conquista de novas e maiores fatias de mercado.

Isto representa um desafio que, para ser vencido, exige maiores esforços, internos e externos à organização, pois os clientes são mais exigentes e desejam um maior nível de serviço a preços decrescentes.

Para se manterem lucrativas e competitivas as empresas estão adquirindo novas competências. Dentre elas, tem se destacado a gestão de estoques, pois esta propicia, ao mesmo tempo, o controle mais efetivo de custos e melhor nível de organização de suas operações, com vistas ao aumento de lucratividade. Segundo Christopher (1997, p. 2),

A gestão de estoques é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras.

Verifica-se, assim, que a gestão de estoques se propõe a equilibrar custos, agregar valor, facilitar a organização do setor operacional e, ainda, aumentar a lucratividade. Portanto, pode contribuir em muito para melhorar a performance da empresa como um todo e, em especial, os resultados financeiros.

Porém, quando uma empresa procura adquirir materiais para manter seus estoques "em dia", acaba elevando seus custos e, conseqüentemente, reduzindo sua capacidade de investimento em outros setores, gerando um conflito com a gerência financeira que procura diminuir os custos para aumentar a lucratividade. O que ocorre em muitas ocasiões é que não há um estudo adequado para definição da forma mais apropriada para atender à demanda de material e evitar o "desperdício" de solicitações desnecessárias. As organizações devem compreender a dinâmica de operação existente para estabelecer uma linha de trabalho eficiente.

O objetivo fundamental da Administração de Materiais é determinar **quanto e quando** adquirir, para repor o estoque, o que determina que a estratégia do abastecimento seja sempre acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele inicia o processo.

Atingir o equilíbrio ideal entre estoque e consumo é a meta primordial das organizações e, para tanto, a gestão se interrelaciona com outras atividades afins, no intuito de que as empresas consigam atingir a máxima lucratividade sem, no entanto, perder o foco da gestão adequada de seus recursos financeiros, que representam a base de investimentos da empresas.

Neste trabalho estudou-se o processo administrativo desenvolvido na empresa PRA-FIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA, analisando a forma como a mesma administra seus estoques e quais as influências da administração financeira nesse contexto, considerando a manutenção dos materiais (estoques) utilizados em suas operações e o equilíbrio financeiro com vistas à maximização de seus processos.

As atividades administrativas de gerenciamento de estoques variam segundo os diversos tipos de empresas. Porém, em cada caso, servem para administrar de modo completo e coerente todos os fluxos dos materiais, da entrada deles na empresa até sua saída.

Considerada por muitos a base para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, a gestão de estoques ainda é um tema pouco explorado na literatura e em alguns casos não tem a devida atenção no fluxo de trabalho das empresas.

O principal propósito do gerenciamento de estoques nas empresas, ou pelo menos aquelas que têm uma visão de negócio mais ampla, é manter sempre equilibrado o quantitativo de suprimentos existentes na organização, sem subestimar nem superestimar a demanda exigida pelo mercado.

Tal constatação, que parece óbvia, é um dos fatores de maior importância no sucesso de uma empresa, isso pelo fato de estar diretamente envolvida com a administração financeira da mesma. Conforme discute Vianna (2002, p. 63),

Da mesma forma que estabelecido para controle e considerando-se a importância que representa para o gerenciamento, atividade de acompanhar e controlar os custos oriundos dos vários segmentos que compõem a administração de materiais também deve ser atribuição da gestão de estoques.

A disponibilização de recursos para a manutenção dos estoques passa pelo controle do nível de recursos existentes, fazendo com que uma área tenha influência direta no desenvolvimento da outra.

Tratando desta questão, Slack e Chambers (2002, p.177) afirmam que:

O conceito de gestão de materiais originou-se na função de compras de empresas que compreenderam a importância de integrar fluxo de materiais e suas funções de suporte. A gestão de materiais era vista como um meio de reduzir os custos totais associados com a aquisição e a gestão de materiais.

Assim, é cada vez mais importante a integração da administração financeira na gestão dos estoques nas empresas. Isso como forma de construir um ambiente harmônico na organização, principalmente no processo de tomada de decisões abrangendo desde o nível estratégico até o operacional.

2 GESTÃO DE ESTOQUES: REVISÃO CONCEITUAL

A gestão de estoques pode ser entendida como a gestão de fluxos (FERRAES NETO, 2000). O primeiro é o físico, que se inicia com a aquisição da matéria-prima e termina com a venda do produto. Este fluxo faz com que recursos financeiros sejam despendidos para a compra, a transformação e a movimentação de materiais. Ao aprofundar esta ideia, pode-se notar que para sua operacionalização são necessárias instalações, equipamentos, mão-de-obra, aquisição de materiais e contratação de serviços. Portanto, as atividades de gerenciamento dos estoques são consumidoras dos recursos financeiros.

Outro aspecto de grande importância está relacionado com o fluxo das informações sobre seus níveis de estoques. Durante muito tempo, a importância deste fluxo foi subestimada, pois as empresas, contando com recursos financeiros abundantes e baratos, não se preocupavam com a gestão da informação e preferiam formar grandes estoques para se proteger de incertezas e erros de previsões. Com a mudança deste cenário, os juros subiram e os recursos materiais passaram a ser escassos e caros. Tornou-se imperativo substituir estoques, que são por sua própria natureza, consumidores de recursos, por informação. Ou seja, passou a ser necessário sincronizar os níveis de estoques com o de informações

para racionalizar a utilização de recursos e aperfeiçoar o desempenho do sistema. Essa sincronização permite que os recursos sejam requisitados e utilizados somente quando necessários, como prega a filosofia *just-in-time*¹, diminuindo o tempo que ficam parados no sistema. Assim, torna-se possível impedir que sejam formados estoques desnecessários e que recursos sejam alocados a produtos que não são desejados naquele momento pelo cliente. Com base nessas teorias, serão realizados estudos comparativos quanto à eficiência do fluxo de informações na organização em estudo para que possam ser contatados os níveis de eficiência e o quanto esses níveis influenciam na gestão adequada dos recursos financeiros.

Com os produtos certos colocados nos locais certos, no momento certo e nas condições desejadas, é o objetivo da gestão de estoques, um terceiro fluxo é favorecido: o financeiro. Ou seja, conforme Ferraes Neto (2000), o financeiro é aquele fluxo que faz com que os valores pagos pelos clientes retornem aos elos da cadeia. Estes fatores permitem aumentar o valor da receita e o lucro no período.

A lucratividade da organização é fundamental para sua continuidade, bem como é um fator desejado pelos seus acionistas, credores e funcionários. Sem esta condição, a empresa acabará vendo-se ameaçada e enfraquecida. Portanto, para consegui-la, é preciso diminuir os custos ou aumentar a receita, pela agregação de valor aos produtos. O mais desejável seria conseguir os dois simultaneamente para, além de aumentar a lucratividade, garantir uma posição competitiva confortável e duradoura.

Outro referencial a ser utilizado diz respeito à construção de uma nova visão empresarial sobre o processo de compra, transformação e movimentação dos estoques nas organizações, que tem demonstrado ser fundamental e deve ser um dos focos do negócio - a empresa objetiva deve estar sempre agregando o máximo valor aos seus produtos.

Por fim, ser capaz de garantir a lucratividade presente e futura, apresentar excelentes resultados financeiros e ter elevada eficiência operacional são objetivos de qualquer empresa. E é com base nesse referencial teórico avaliou-se como a empresa PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS lida com essas duas áreas e quais os resultados obtidos na interrelação entre estas.

Normalmente, o investimento em estoques tem um peso significativo em empresas comerciais e industriais e, até, em empresas de prestação de serviços. Em empresas comerciais, os estoques são representados basicamente pelas mercadorias para revenda. Em empresas de prestação de serviços os estoques são representados basicamente, pelos materiais de consumo e de almoxarifado.

A responsabilidade direta pela administração de estoques não é do administrador financeiro, mas ele pode influir sobre os resultados globais da empresa, interagindo junto a áreas operacionais responsáveis pelo controle do giro e níveis de estoques.

Os responsáveis pelas diversas áreas de uma empresa procuram cumprir bem seu papel, esquecendo, muitas vezes, o objetivo principal da organização. A principal atribuição

1 O sistema *just-in-time* corresponde a um processo que é capaz de responder instantaneamente à demanda, sem necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência no processo.

26 | do gerente de compras é a de assegurar os estoques em nível suficiente, adquiridos a preços mínimos, para não interromper o processo de produção ou de vendas, o que poderia levá-lo a comprar grandes lotes, desnecessariamente, para obter descontos. O gerente de vendas tenderia, também, a manter alto o volume de estoques de produtos acabados em grande variedade, para atender rapidamente a todos os pedidos.

Os administradores modernos, qualquer que seja sua área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro. Todos os responsáveis, diretos ou indiretos, pela administração dos estoques devem contribuir para manter o mais baixo possível o nível de estoques sem, contudo prejudicar as atividades normais da empresa. O administrador financeiro pode contribuir substancialmente nessa tarefa, evidenciando os valores e tempo de permanência dos estoques em cada fase de produção, por meio de um eficiente controle gerencial.

A decisão de comprar a vista ou a prazo é relativamente fácil de ser tomada. Sob o aspecto financeiro, a empresa deve comparar os preços à vista e a prazo antes decidir pela forma de financiamento de estoques.

Pelo aspecto operacional, a compra a prazo apresenta vantagens em relação à compra à vista. Na compra a vista, ao retirar ou receber a mercadoria, o pagamento já deverá estar disponível, o que é um procedimento pouco praticável em empresas muito burocratizadas. Na compra a prazo, os inspetores de qualidade têm mais tempo para avaliar a qualidade das mercadorias, em caso de reprovação e consequente devolução das mercadorias, existirá tempo suficiente para que o fornecedor cancele o pagamento ou conceda abatimento, evitando assim, pagamentos indevidos.

As compras a prazo são importantes fontes de capital de giro para empresas de pequeno e médio porte, pois, em condições normais, não são exigidas garantias pelo financiamento.

A forte competição em um mundo globalizado obriga as empresas a adotarem as mais modernas técnicas de administração de estoques e produção, visando a redução de custos, com a manutenção da melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A responsabilidade pela administração de estoques não é do administrador financeiro, mas é importante que ele conheça as principais técnicas utilizadas pelos gestores de estoques, tais como: Lote econômico de compras (LEC), ponto de pedido, JIT (Just in time) entre outros.

Dentre essas técnicas destaca-se o modelo de lote econômico de compras, que é utilizado para determinar a qualidade ótima de compra de um item do estoque. O modelo de lote econômico de compras pressupõe a existência de dois tipos de custos a considerar, além do custo efetivo da mercadoria: **custos de pedidos** e **custos de manutenção de estoques**.

Os custos de pedidos são compostos pelos custos fixos administrativos incorridos para emitir e receber um pedido, tais como: processamento de requisição interna de compras, pesquisas de tecnologia, cotação, inspeção de materiais etc.

Os custos de manutenção de estoques são aqueles incorridos durante a permanência do estoque no ativo da empresa, que variam em função da quantidade e valor unitário do estoque, tais como: custo de armazenagem, custo de seguro, custo de deterioração e obsolescência e, principalmente, o custo de oportunidade.

Logo, nota-se a grande importância do conhecimento sobre os vários fatores técnicos, que estão envolvidos na gestão eficiente de estoques e dos recursos financeiros das organizações. Portanto, é inevitável que, para que uma empresa mantenha o equilíbrio desejado, ambos os setores devam estar integrados e conscientes dos objetivos e metas propostos.

Dessa forma, o planejamento estratégico e operacional da organização deve estar claro para todos, para que haja uma gestão eficiente eficaz dos recursos e assim possam ser atendidas as demandas existentes.

3 O CASO DA PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS

3.1 GESTÃO DE CUSTOS X GESTÃO DE ESTOQUES

A meta principal de uma empresa é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido em fábrica e equipamentos, em financiamento de vendas, em reserva de caixa e estoques. Para atingir o lucro máximo ela deve usar o capital, para que ele não permaneça inativo. Caso haja necessidade de capital para expansão, ela tomará emprestado ou tirará dinheiro de um dos quatro itens mencionados. Espera-se então, que o dinheiro que está investido em estoques seja o elemento facilitador necessário para a produção e o bom atendimento das vendas.

A função da administração de estoques é justamente maximizar este efeito facilitador no *feedback* (retorno) de vendas não realizadas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é claro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Quanto maior o investimento nos vários tipos de estoque (supondo que este estoque seja estritamente necessário) tanto maior é a capacidade e a responsabilidade de cada departamento na empresa. Para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias.

O objetivo, portanto, é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.

Os estoques de produto acabado, matérias primas e material em processo não podem ser vistos como independentes. Quaisquer que forem as decisões tomadas sobre um dos tipos de estoque, elas terão influência sobre os outros tipos de estoques. Esta regra às vezes é esquecida nas estruturas de organização mais tradicionais e conservadoras.

Quem fornece ao gerente da produção o critério econômico na falta de estoques? Do mesmo modo, quem fornece ao gerente de vendas o critério econômico da não possibilidade de vendas, em virtude da não existência de estoque de produto acabado. Normalmente, o gerente financeiro pressiona os departamentos a limitarem estes custos a um mínimo, onde os estoques são indispensáveis.

Existe uma situação conflitante entre a disponibilidade de estoque e a vinculação do capital. Sob o enfoque de vendas, deseja-se um estoque elevado para atender os clientes. Do ponto de vista financeiro, necessita-se de estoque reduzidos para diminuir o capital investido. Assim, a administração de estoques deverá conciliar da melhor maneira possível os

28 | objetivos dos quatro departamentos, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. Já é antiga a divisão da responsabilidade pelos estoques. Responsabilidades de materiais caem sobre o almoxarife, que zela pelas reposições necessárias. Contudo, a responsabilidade das decisões está dividida entre vários departamentos.

Quando as metas dos diferentes departamentos são conflitantes, o departamento que tem maior agressividade é, geralmente, o mais ouvido. O sistema de administração de estoques deve remover esses conflitos entre os departamentos, providenciando a necessidade real de suprimentos da empresa. A administração de estoques exige que todas as atividades envolvidas com controle de estoques, qualquer que seja a forma, sejam integradas e controladas num sistema em quantidades e valores. A administração de estoques não se preocupa somente com o fluxo diário entre vendas e compras, mas com a relação lógica entre cada integrante deste fluxo, e traz uma mudança na forma tradicional de encarar o estoque nas suas diferentes formas, pois se trata de um novo sistema de organização.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS iniciou suas atividades em 1996, com apenas quatro funcionários e uma linha de venda de peças automotivas para veículos da marca Fiat. Desde o início a empresa buscou diferenciar-se no mercado em que atuava pela qualidade dos serviços prestados, por intermédio da qualificação profissional de seus funcionários e principalmente pela excelência em sua gestão empresarial.

Em pouco menos de um ano de atividades, a empresa passou a oferecer também serviços de manutenção automotiva para veículos Fiat, complementando a atividade de venda de peças e possibilitando a ampliação de suas atividades, tornando a empresa uma referência no setor.

Pouco a pouco, a empresa começou a ampliar sua gama de serviços, adequando-se ao conceito global de centro automotivo, ou seja, todos os serviços em um só lugar. Tal fator fez com que a empresa tivesse que acompanhar gerencialmente sua evolução, para não correr o risco de gerar uma desorganização de seu processo de gestão. Principalmente no que se refere a seu sistema de informações, base de sua tomada de decisões.

A preocupação com a qualidade dos serviços é uma constante, levando a Prafiat a implementar um plano de reciclagem para seus funcionários, tanto na área técnica quanto no atendimento ao cliente. A missão da organização é "Prestar serviços de vendas de peças e manutenção automotiva a clientes proprietários de veículos FIAT, de forma eficiente e eficaz, visando sempre superar as expectativas dos mesmos". Essa é, portanto a linha de trabalho desenvolvida nesta organização que prima sempre pela qualidade e satisfação de seus parceiros, funcionários e clientes.

A estrutura organizacional da empresa é definida com base em suas atividades fins principais: SETOR DE VENDAS (vendas de peças para veículos da marca Fiat) e SETOR DE SERVIÇOS (manutenção automotiva de veículos da marca Fiat). Sua estrutura enxuta faz com que seus sistemas gerenciais sejam simplificados, com poucos funcionários compondo o núcleo de gestão.

Basicamente, a empresa conta com um chefe de setor para a área financeira, área de vendas, área de compras e de serviços. Cada chefe coordena as ações necessárias de forma

a fazer com que todos os setores trabalhem harmonia, daí a importância de um sistema de informações eficiente e acessível a todos.

Todos os setores são subordinados a alta gerência, que tem a responsabilidade de analisar todos os dados gerados por cada setor e produzir as informações necessárias para a tomada de decisões. Essa é a estrutura básica definida pela organização, que dessa forma mantém equilibrados todos os seus setores, alguns dos quais fazendo parte desse trabalho.

3.3 ESTUDOS E MELHORIAS

Com base nos conceitos apresentados nesse estudo, cujo foco principal é a relação entre os processos de gestão e controle dos recursos financeiros e dos estoques nas organizações, apresentou-se uma análise com base nesses conceitos e sua implementação no processo administrativo e operacional da empresa PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA. A análise tem como objetivo avaliar como a empresa gerencia seus recursos financeiros na manutenção de seus estoques e se as atuais práticas estão apresentam a eficiência e eficácia desejadas para a maximização dos lucros. Inicialmente devemos definir quais os setores envolvidos no processo em estudo e que servirão de base para a análise.

A Administração Central da PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA atua como gestor financeiro da organização, e é o setor que estabelece o nível de recursos que poderá e deverá ser utilizado pelo setor de compras. O setor de compras é o responsável pelo planejamento de compras de acordo com a demanda exigida e está subordinado diretamente à Administração Central. O setor de vendas é o responsável pela análise da quantidade de produtos vendidos, sendo responsável também pela confecção do gráfico de vendas que auxiliará na tomada de decisão pela Administração Central.

A estrutura da organização no que se refere à gestão dos estoques baseia-se nesses três departamentos, que devido a sua proximidade e a uma estrutura operacional enxuta estão em constante comunicação, facilitando a troca de informações quanto ao controle da entrada e saída de materiais. A princípio todo o trabalho de manutenção dos níveis de estoques existentes na empresa fica a cargo do setor de compras, que a partir do gráfico de vendas gerencia os níveis de oferta e demanda existentes, sempre dentro dos parâmetros financeiros definidos pela Administração Central.

O gráfico de vendas é o elemento mais importante no gerenciamento de materiais da PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA pois, como dito anteriormente, ele representa fielmente o processo de saída de materiais, que por sua vez representam o estoque da empresa. A cada peça que deixa o almoxarifado é feito automaticamente o registro por meio de Ordens de Serviço e posteriormente é dado baixa do sistema automatizado. A utilização de sistemas informatizados facilita ainda mais o processo de controle e gerenciamento implementado pela empresa. Porém, fica sempre sujeito a uma ação humana, o que indica que qualquer falha dessas etapas pode prejudicar a fidelidade dos dados.

Os dados obtidos por intermédio do gráfico de vendas, que relacionam de forma direta o tipo e quantidades de peças que deixam o estoque da empresa, são coletados diariamente e agrupados para que sirvam de informações para tomada de decisão quanto à reposição de materiais. Atualmente ocorre a cada 15 dias, sujeitos a prazos mais curtos em caso de maior necessidade.

A partir desse momento a empresa sente de forma direta a influência exercida pela Administração Financeira, no caso em questão representada pela Administração Central. Neste momento e de forma extremamente equilibrada, a organização se depara com o momento da tomada de decisão quanto à liberação de recursos financeiros para a manutenção do equilíbrio de seus estoques. O fato é que a liberação desses recursos representa muitas vezes a redução de investimentos em outros setores da empresa, o que pode representar um prejuízo futuro. Para que fatos como esses não ocorram a Administração Central toma como base de análise não só o gráfico de vendas construído com a ajuda do setor de compras e vendas, mas também análise outros dados como o histórico de vendas por produto, relatórios orais por meio de conversas com vendedores com relação à demanda por certos materiais. Assim análise de períodos de maiores solicitações por parte dos clientes, condições de mercado ou mesmo estratégias de marketing direto que possam gerar uma demanda acima do esperado. Todos esses fatores demonstram como é importante a análise adequada de todos a dinâmica operacional da organização.

No caso da PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA destaca-se a importância da implementação de seu sistema de informação gerencial que auxilia de forma primordial a análise mais efetiva dos dados referentes à gestão e controle de materiais de seu estoque. A empresa busca proporcionar uma maior qualidade nos dados obtidos para que a influência da administração financeira não seja sentida como empecilho aos investimentos previstos e assim possa proporcionar um maior desenvolvimento e crescimento da mesma.

Porém, é importante lembrar que a implementação dessas ações requer um comprometimento de todos os setores envolvidos com a administração de materiais, sob pena de prejudicar a estabilidade da organização quanto à distribuição de seus recursos. Esse é o fator que precisa e deve ser melhorado para que sejam atingidos os objetivos esperados, com qualidade na prestação de seus serviços e principalmente credibilidade por parte de seus clientes que sabem que sempre serão atendidos em suas necessidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser capaz de garantir a lucratividade presente e futura, apresentar excelentes índices financeiros e ter elevada eficiência operacional são metas de qualquer empresa. Isto demonstra que a organização é altamente competitiva e está apta a continuar a existir e crescer. Estes objetivos não são impossíveis, porém, estão mais difíceis de serem atingidos, devido a acirrada competição do mercado.

A gestão de estoques pode ser um dos caminhos para se atingir estes objetivos. Sua evolução expandiu sua área de atuação e evidenciou sua importância no âmbito das empresas. O aumento da eficiência operacional exige a integração dos esforços de todos os setores para eliminar custos e agregar valor, duas condições para aumentar a lucratividade.

No caso da PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS pode-se perceber que devido a um processo operacional bem estruturado, a gestão financeira serve como termômetro para a organização das outras áreas da empresa, principalmente o setor de estoques. A empresa tomou como base a teoria "*just in time*", em português "**na hora certa**", para conseguir um equilíbrio que proporcionasse uma maior estabilidade à organização. Aplicando de forma prática esse conceito, bastante difundido em empresas do mundo inteiro, a PRAFIAT pode fazer com que os recursos financeiros sejam utilizados no momento exato para o atendimento das necessidades do setor de estoques, equilibrando oferta e demanda de maneira eficiente.

A gestão financeira foi beneficiada por uma política de controle de estoques bastante produtiva, pois utilizando um sistema de informações que permite controlar a saída dos produtos de forma praticamente imediata, a empresa pode criar uma planilha de aquisição de materiais (estoques) baseado na demanda por determinados itens, identificando os períodos de maior solicitação. Conseqüentemente, tais fatores fizeram com que a empresa reduzisse os gastos com produtos que poderiam ficar na ociosidade, daí a eficiência e o equilíbrio entre as duas áreas de estudo.

Um dos fatores de grande importância e que aqui podemos citar como ponto de melhoria, é a reestruturação do sistema de informações gerenciais da organização. O sistema deve ser acessado de forma mais efetiva para que o controle seja cada vez mais eficiente, além enfatizar junto aos funcionários a fiel coleta dos dados para que a tomada de decisões possa gerar os resultados esperados. A estruturação do sistema de informações é ponto crucial, pois é nesse momento em que a empresa toma conhecimento do andamento das atividades, dos padrões de oferta e demanda e a partir de então procede na manutenção dos recursos financeiros que por sua própria natureza influenciará no controle de estoques da organização.

Portanto, ao tomar decisões, A PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS e seus gestores devem buscar melhorar o desempenho global do sistema. Isto os força a se preocupar com a utilização racional dos recursos disponíveis e faz com que suas escolhas se traduzam no aumento dos índices de atividade e lucratividade, bem como, num menor grau de endividamento da empresa.

Em suma, um sistema de gestão de materiais mais eficiente na PRAFIAT PEÇAS E SERVIÇOS LTDA irá certamente alavancar melhores resultados. Isto permite uma grande eficiência e esta se refletirá em melhores índices financeiros e maior lucratividade. Portanto, pode ser estabelecida uma relação entre a gestão de estoques e a administração financeira, demonstrando assim que a excelência na primeira irá favorecer sensivelmente a outra.

A globalização em curso exige que as empresas sejam mais criativas e se diferenciem de seus concorrentes para que possam ser lucrativas e competitivas a curto e longo prazos. Esse trabalho procurou servir como elemento crítico para novas discussões, que possam criar profissionais mais conscientes e que visem sempre a eficiência e eficácia dos processos na administração de empresas.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

Christopher, M. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman, 1992.

FERRAES NETO, F. **A logística em sistemas produtivos complexos**: um estudo de caso no pólo automotivo de Curitiba. 2000. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2004.

32 | LUCIDIBUS, Sérgio de. **Curso de contabilidade para não contadores:** para as áreas de administração, economia, direito, engenharia. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

Data do recebimento: 22 de abril de 2013

Data da avaliação: 13 de maio de 2013

Data de aceite: 15 de maio de 2013

1 Graduada em Administração – Facipe. E-mail: m.cleo@terra.com.br

2 Mestre em Administração e Comunicação Rural, Especialista em Educação, Economista e Professor – Facipe.
E-mail: torresprof@yahoo.com.br

3 Aluna do quinto período de Administração – Facipe. E-mail: raissaoliveira55@gmail.com