# Proposta para Reduzir o Longo Ciclo Financeiro das Importações

Emily Rafaela Pinheiro Mendes[1]; Giulia Tineli da Rosa[1]; Giulianna Cristina Nalin de Freitas[1]; Igor Michel Borges Cirino[1]; Vinicius Rodrigo Tineli[1]; Rosilda do Rocio do Vale[1]; Leticia Stroparo Tozetti[2]
*[1]Faculdade da Indústria – IEL; [2]UNIFACEAR*

## RESUMO
*Este trabalho é uma pesquisa de campo que foi realizada em uma empresa de componentes eletrônicos, localizada em uma cidade na região metropolitana de Curitiba, a qual utiliza matéria-prima importada. Em visita realizada na empresa no dia 20 de agosto de 2018 observou-se como problema o longo ciclo financeiro das importações, devido a compra de matéria-prima importada ser realizada à vista no mercado externo e a venda ser realizada a prazo no mercado nacional, diante disso este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta para reduzir o longo ciclo financeiro das importações. Para elaboração do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando o tema gestão financeira, com o foco em ciclo financeiro, ciclo operacional, capital de giro e fluxo de caixa. Com a finalidade de coletar informações apropriadas e necessárias para atingir o objetivo e apresentar solução para o problema foram realizadas entrevista semiestruturada, observação participativa e pesquisa documental. Para identificar as causas do problema foram utilizados o brainstorming e o Diagrama de Ishikawa e para elaborar e apresentar a proposta com o plano de ação foi utilizado o 5W2H. As soluções propostas para a empresa são: encontrar um novo fornecedor nacional, renegociar os prazos de pagamento com o fornecedor atual, bem como o prazo de recebimento dos clientes. A partir da proposta de solução espera-se obter um resultado financeiro positivo para a organização.*

*Palavras chave: ciclo financeiro, capital de giro, fluxo de caixa.*

## *ABSTRACT*
*This work is a field research that was carried out at a company of electronic components, located in in the metropolitan region of Curitiba, which uses imported raw material. During a visit to the company on August 20th, 2018, the long financial cycle of imports was seen as a problem, due to the purchase of imported raw materials in foreign market and the sale being made in the domestic market, The purpose of this paper is to present a proposal to reduce the long financial cycle of imports. To prepare the work, a bibliographical research was carried out regarding financial management, focusing on the financial cycle, operating cycle, working capital and cash flow. In order to collect information appropriate and necessary to reach the objective and present a solution to the problem, a semi-structured interview, participatory observation and documentary research were carried out. To identify the causes of the problem, brainstorming and the Ishikawa Diagram tools were used and also 5W2H was used to elaborate and present the proposal action plan. The proposed solutions for the company are: find a new national supplier, renegotiate the payment deadlines with the current supplier, as well as the deadline for receiving customers. With this action plan it is expected to obtain a positive financial result for the organization.*

*Key Words: financial cycle, working capital, cash flow.*

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido em uma Indústria eletroeletrônica, para a realização deste foram necessários além dos conceitos teóricos, visitas na empresa e pesquisa em documentos fornecidos pela organização, para que assim fosse possível fazer a análise e desenvolver o trabalho apresentando o plano de ação com solução para o problema.

A empresa na qual foi realizada este trabalho atua com produção de conectores elétricos, para carretas e caminhões e se posicionou no mercado como a mais promissora empresa neste segmento, fornecendo para os mais importantes fabricantes de implementos rodoviários e montadoras de veículos pesados. Atuando no ramo de criação de soluções para o mercado de rastreamento de veículos via satélite, dentre eles sirenes especiais que falam, conexões espirais especiais e centrais de proteção de circuitos. A empresa desenvolveu a conexão elétrica de 07 polos para freio ABS/EBS, baseada na norma ISO 7638, que hoje já é bastante utilizada em rastreamento via satélite.

Entre os clientes da empresa, se destacam: montadoras – automobilística pesada, rastreadores de veículos via satélite, fabricantes de carrocerias para ônibus, fabricantes de implementos rodoviários e agrícolas, mercado de reposição para relês e centrais elétricas, mercado de reposição de conexões trailer-mão amiga, chicoteiras em geral.

Para a produção de cabo do freio ABS, 80% da matéria-prima é importada e a compra de matéria-prima importada tem condição de pagamento à vista, diante disto o problema identificado é o longo ciclo financeiro, visto que após o pagamento ela demora 90 dias até chegar ao Brasil, ser nacionalizada, produzida e entregue o produto ao cliente, sendo que após a entrega, a empresa ainda aguarda mais 30 dias para receber o pagamento do faturamento dos produtos.

Através de uma boa gestão do capital giro é possível trazer bons resultados e preservar a saúde financeira da empresa, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente, para preservação da liquidez da empresa, que consequentemente afeta a rentabilidade (DIAS & SGARBI, 2011).

### 1.1 METODOLOGIA

Este trabalho é uma pesquisa de campo e no dia 20 de agosto de 2018 foi realizada uma visita à empresa, em que todos os pesquisadores participaram para conhecê-la e poder identificar um problema, realizando assim a pesquisa de campo que de acordo com Lakatos e Marconi (2010) é aquela utilizada com o objetivo de conseguir

informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta e consiste na observação de fatos e fenômenos.

Para a fundamentação teórica sobre os principais temas relacionados a finanças, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), é aquela feita com base em materiais publicados, como por exemplo, materiais impressos, livros, jornais, revistas, entre outros.

Para coletar dados para identificar as causas, no dia 20 de agosto de 2018 realizou-se uma entrevista semiestruturada com o supervisor de compras da empresa, segundo Manzini (1990/1991) a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões pertinentes às circunstancias do momento da entrevista, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre.

Para o levantamento de dados também se utilizou documentos fornecidos pela empresa, segundo Lakatos e Marconi (2010) qualquer objeto que possa contribuir para esclarecer determinado fato ou fenômeno pode ser considerado documento para fins de pesquisa científica, como por exemplo, livros, jornais, papéis oficiais, fotos, registros estatísticos (GIL, 2008).

Também foram coletadas informações por meio da observação participativa, realizada por um dos pesquisadores que trabalha na empresa, que “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” (LAKATOS & MARCONI, 2010, p. 177).

Para identificar as causas do problema, foi utilizado o Diagrama de Ishikawa conhecido também por diagrama de causa-efeito, ou de espinha de peixe. O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica que auxilia a encontrar possíveis causas para o problema, e assim sucessivamente a partir disso pode-se encontrar uma solução, é também uma ferramenta muito utilizada para gerenciar e fazer o controle de qualidade nas empresas (Custodio, 2015). Segundo Bond; Busse; Pustilnick (2012) na extremidade de cada espinha, estipula-se os 6M’s que são: material, mão de obra, método, máquina, medida e meio ambiente.

Foi realizado o *Brainstorming,* este tem como objetivo colher o máximo de ideias possíveis a partir de uma reunião com as pessoas envolvidas no processo ou não, a pratica do *brainstorming* favorece para “identificar problemas e levantar fatores, incluindo intuição e observações experimentais. Com este intuito obter ideias convergentes sobre um tema complexo“ (SANTOS, 2011, p. 123). Na elaboração deste trabalho foi realizado o *brainstorming* para poder identificar as causas do problema e posteriormente para

elaborar as alternativas de solução e definir as melhores, ou seja, as que se apresentavam mais viáveis para a solução do problema.

Para elaborar o plano de ação foi utilizado o 5W2H, que de acordo com Custódio (2015) é uma ferramenta onde são determinadas as atividades que precisam ser desenvolvidas em uma empresa, a técnica 5W2H é basicamente um plano de ação onde se pode organizar de forma simples as ideias a serem colocadas em prática, ordenando de forma prática para a resolução do problema, o 5W2H é formado por um conjunto de sete perguntas em inglês, sendo cinco iniciadas por W e duas por H, que auxiliam para um plano de ação eficaz.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho são abordados temas que o embasam teoricamente, relacionados a gestão financeira, ciclo operacional, financeiro e econômico e fluxo de caixa.

Segundo Gitman (2010) a administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros com ou sem fins lucrativos, são responsáveis pelo controle do processo financeiro onde devem conhecer as principais formas de controle, à organização das finanças, para assim se ter um controle de todas as atividades financeiras que possam assegurar bons resultados à sua empresa.

De acordo com Chiavenato (2014) o objetivo básico da gestão financeira (GF) é o aumento do lucro, ou seja, fazer a empresa crescer financeiramente, fazendo as melhores escolhas de investimentos, aumentando então o seu poder de compra e lucratividade, sendo ela uma empresa de sociedade de pessoas ou por ações. A gestão financeira procura tornar os recursos financeiros lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.

O Capital de Giro é conceituado por Assaf Neto e Silva (2012) como aquele que identifica os recursos que giram várias vezes em um determinado período. Por exemplo, um capital alocado no disponível pode ser aplicado inicialmente em estoque, assumindo posteriormente a venda realizada ou a forma de realizável ou novamente de disponível. Esse processo ininterrupto constitui-se, em essência, no ciclo operacional de uma empresa.

Gitman (2010) cita o capital de giro como representante da porção do investimento que circula, de uma forma para a outra, na condução normal dos negócios. Esse conceito abrange a transição recorrente de caixa para estoques, destes para os

recebíveis e de volta para o caixa. Na qualidade de equivalentes de caixa, os títulos negociáveis também são considerados parte do capital de giro.

Para Nascimento (2015) o capital de giro são todos os recursos de que uma empresa precisa para funcionar, para que se mantenha aberta e consiga cumprir com todas suas obrigações com fornecedores, funcionários e fisco, é todo o dinheiro que a empresa precisa pagar antes de receber suas vendas.

Segundo Assaf Neto e Silva (2012) o capital de giro é muito importante dentro de uma organização, porque são através dele que as atividades diárias são realizadas, essas atividades vão desde a compra de mercadorias, aquisição de matéria-prima e até a venda do produto final.

A importância do capital de giro é garantir a continuidade das atividades da organização, e não levar em conta a relevância do capital de giro pode acarretar em problemas financeiros. (ROSS; WESTERFIELD & JAFFE, 2002)

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012) o capital de giro insere-se no contexto das decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulante. Toda empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional. O giro dos valores a receber é obtido principalmente pela relação entre as vendas a prazo na empresa e o montante de valores a receber apurados ao final de um período (ASSAF NETO & SILVA, 2012).

De acordo com Nascimento (2015) entre as funções de um administrador financeiro a gestão de capital de giro é provavelmente a que lhe ocupa a maior parte do seu tempo, pois está diretamente relacionada com as decisões do dia a dia. Tanto para empresas de grande, médio ou pequeno porte o gestor financeiro é responsável por administrar os recursos financeiros e garantir que a empresa consiga arcar com todos seus compromissos.

De acordo com Ching, Marques e Prado (2007) para efeito de gestão de capital de giro de um negócio deve-se administrar o prazo de pagamento das compras, o prazo de recebimento das vendas e o montante empatado no estoque, sendo que a essência do capital de giro está no entendimento do ciclo de conversão de caixa, esse ciclo é o período que abrange do ponto que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção até o momento em que o dinheiro da venda é recebido de seu cliente.

De acordo com Padoveze (2010), o ciclo operacional é um conjunto de fatos periódicos, sequenciais e com duração definitiva, ele é o tempo médio que a empresa leva para produzir, vender e receber a receita de seus produtos.

Segundo Assaf Neto e Silva (2012) para que o gerenciamento do capital de giro possa ser eficaz numa empresa, é necessário que possa avaliar toda a movimentação realizada no ciclo operacional, pois compreende todos os processos entre a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas. Define-se ciclo operacional como todo processo repetitivo que se inicia na aquisição da matéria-prima para a produção e finaliza no recebimento pela venda do produto final. O ciclo operacional faz parte de todo o processo empresarial de produção-venda-recebimento. A figura 1 a seguir demonstra o ciclo operacional segundo Assaf Neto (2003).

FIGURA 1: CICLO OPERACIONAL.
FONTE: ASSAF NETO (2003, P.455).

Conforme Assaf Neto e Silva (2012) o ciclo econômico envolve toda a base de produção da empresa, como estocagem de matérias-primas, fabricação e venda, é todo período entre as entradas de matérias-primas adquiridas e a venda do produto final, não levando em consideração o recebimento das vendas a prazo, o ciclo econômico pode ser considerado como sendo as ocorrências de natureza econômica que envolve a compra de materiais até sua respectiva venda.

Segundo Lemes Jr. e Pisa (2010) o giro dos estoques inicia-se com a compra da matéria-prima, insumo ou mercadorias, e encerra-se com a venda do produto ou da mercadoria, esse ciclo mostra o quanto a empresa demora em renovar seus estoques. O mesmo autor diz também que o estoque representa ônus financeiro e quanto menor seu nível e maior rotação, melhor será para a empresa.

De acordo com Sá (2014) o ciclo financeiro é o período (dia, mês, ano) que a empresa leva para receber dos clientes e para pagar aos fornecedores, e quanto menor for o prazo de recebimento e maior o prazo de pagamento, melhor para que a mesma tenha equilíbrio em seu ciclo. A figura 2 a seguir demonstra o modelo dos ciclos econômico e financeiro.

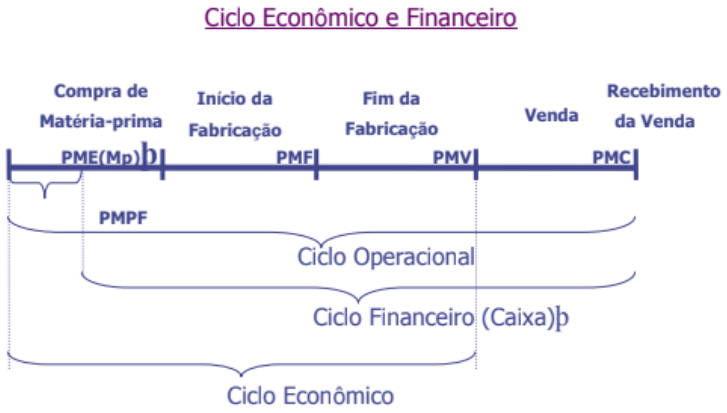


FIGURA 2: CICLO ECONÔMICO E FINANCEIRO.
FONTE: ASSAF NETO (2003, P.456).

Segundo Gitman (2010) os fluxos de caixa são tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, é o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista.

Para Assaf Neto e Silva (1997) uma adequada administração dos fluxos de caixa de uma empresa pressupõe a obtenção de rentabilidade positiva. Entre vários benefícios está a necessidade de não solicitar financiamento de capital de terceiros, reduzindo, desta forma, custos relacionados a juros e taxas sobre empréstimos solicitados.

## 3. DESENVOLVIMENTO

Conforme informações obtidas na empresa observou-se que na aquisição de matéria-prima importada existe um longo ciclo financeiro, pois segundo o supervisor de compras da empresa, não existem fornecedores nacionais e por isso a organização precisa importar a matéria-prima de países estrangeiros como China entre outros.

De acordo com as negociações realizadas com o fornecedor no exterior o pagamento da mercadoria é realizado à vista, e diante disso foi possível identificar a necessidade de alto capital de giro, comprometendo o fluxo de caixa para cobrir o custo da mercadoria, ou seja, visto que toda matéria-prima importada é paga antecipadamente, sendo que 50% do valor da compra é pago no ato do pedido.

Aproximadamente 30 dias após a realização do 1º pagamento a mercadoria está pronta, sendo então realizado o desembaraço aduaneiro e a mercadoria é embarcada com destino ao Brasil, quando também é pago 50% do valor restante do pedido, ou seja,

nesse momento já está pago 100% da matéria-prima, 40 dias após a realização do 1º pagamento.

O transporte utilizado é o marítimo devido ao menor custo, porém demora em torno de 90 dias para chegar até seu destino no Brasil. Em casos de exceção é usado o transporte aéreo que tem um lead time de três dias, dependo da urgência do material, porém o preço do frete é bem superior ao transporte marítimo.

Sendo assim é utilizado o transporte marítimo e 100% da matéria-prima é paga em torno de 90 dias antes de sua chegada ao Brasil, depois existe mais o tempo para desembaraço aduaneiro da mercadoria, tempo de produção, entrega para o cliente e após o recebimento da mercadoria o cliente tem mais 30 dias para realizar o pagamento, ou seja, a partir do momento que os recursos financeiros saem do caixa para pagar o fornecedor no exterior, demoram 140 dias para retornar ao caixa da empresa, com isso gerando um ciclo financeiro longo e consequentemente necessitando de um valor alto para capital de giro.

A figura 3 mostra o fluxo do processo de aquisição da matéria-prima desde a solicitação do pedido até o recebimento da duplicata paga pelo cliente no Brasil, ou seja, mostra o ciclo operacional, para elaboração foram utilizados prazos reais de apenas um processo de importação, porém a empresa realiza um pedido mensal deste produto.

Os campos destacados em vermelho no fluxo operacional representam o ciclo financeiro, pode-se observar que o ciclo financeiro inicia-se com o primeiro pagamento ao fornecedor no exterior correspondente a 50% que neste processo foi realizado em 19/10/2017, o restante do pagamento ao fornecedor que corresponde a 50% ocorreu em 28/11/2017 quando aconteceu o embarque da mercadoria na China, porém o ciclo financeiro encerra-se em 02/03/2018 quando a empresa recebeu de seu cliente o valor correspondente à mercadoria vendida.

Para a elaboração do ciclo operacional foram utilizadas as informações obtidas na visita que foi realizada no dia 20 de agosto de 2018 quando também foi realizada a entrevista semiestruturada com o supervisor de compras da empresa e por meio da observação participativa realizada por um dos pesquisadores que trabalha na empresa. Diante das informações apresentadas observa-se que o ciclo financeiro é de 140 dias. A figura 3 mostra o fluxo do ciclo operacional da empresa em estudo.

FIGURA 3: FLUXO DO CICLO OPERACIONAL.
FONTE: EMPRESA, ADAPTADO PELOS AUTORES (2018).

## 3.1 CAUSAS DO PROBLEMA

A partir das informações coletadas na visita realizada no dia 20 de agosto de 2018 pelos pesquisadores e das informações coletadas por meio da entrevista, da pesquisa documental e da observação participativa foi possível coletar os dados e identificar as causas. Para identificar as causas do problema foi realizado o *Brainstorming* entre os pesquisadores e posteriormente aplicou-se o diagrama de Ishikawa para apresentar as causas identificadas, as quais estão na figura 4.

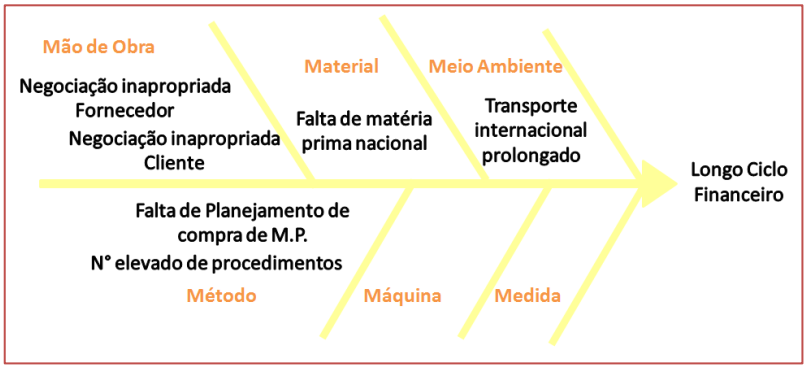


FIGURA 4: CAUSAS DO PROBLEMA.
FONTE: AUTORES (2018).

As causas apresentadas na figura 4 são descritas a seguir mostrando claramente de que forma cada uma das causas contribuem para que o problema ocorra.

A **forma de negociação inapropriada com o fornecedor** é uma das causas, pois a empresa realiza o pagamento a vista ao exterior, sendo 50% no ato do pedido e 50% é realizado 40 dias após a realização do 1º pagamento. Outra causa é a **forma de negociação inapropriada com o cliente,** pois o cliente realiza o pagamento 30 dias após receber o produto.

Dessa forma as duas causas apresentadas contribuem para o longo ciclo financeiro, pois inicia-se desde o dia que é realizado o 1º pagamento, logo depois é pago a outra parte e somente após todo esse processo terminar em aproximadamente 140 dias, o dinheiro retornará ao caixa da empresa quando o cliente realiza o pagamento da mercadoria.

Outra causa é a **falta de matéria-prima nacional**. Para produção dos freios ABS, são utilizados conectores de plástico que segundo o supervisor de compras da empresa em estudo, a matéria-prima não é encontrada em território nacional com facilidade, fazendo com que a empresa importe esses produtos do fornecedor da China. São aproximadamente 17.000 km de distância do Brasil até à localização do fornecedor, essa longa distância acarreta proporcionalmente em um longo prazo de entrega.

**Transporte internacional prolongado:** o transporte marítimo da matéria-prima leva cerca de quarenta e oito dias, desde a saída da China até chegar ao porto de Paranaguá, em decorrência dessa demora no transporte da matéria-prima, o fluxo financeiro é longo, é utilizado o modal marítimo por ser o mais viável devido à quantidade e peso da matéria-prima e o valor do frete, tornando mais viável financeiramente do que o transporte aéreo.

A **falta de planejamento de compra de matéria-prima** é uma das causas do problema. A compra da matéria-prima é sempre realizada com base em um estoque mínimo. No caso de falta de matéria-prima para atender as demandas urgentes, o setor de compras acaba tomando atitudes que resolvem o problema a curto prazo, mas a longo prazo geram outros problemas, pois atende à demanda urgente, porém gera consequências maiores a longo prazo. Outra questão é a falta de integração entre as áreas de suprimentos e o setor financeiro, pois de nada servirá um bom planejamento sem recursos financeiros para arcar com o projeto e não existe esta comunicação e planejamento entre os setores de suprimento e financeiro.

O **número elevado de processos** é uma das causas do problema por conta do tempo em que cada um leva para ser realizado e o elevado número de processos vai desde a requisição até o recebimento da matéria-prima na empresa, por se tratar de uma

operação internacional de importação, o processo de aquisição de matéria-prima em si possui várias etapas que caso uma não seja concluída não é possível dar continuidade às demais, ao todo são 13 etapas, conforme observa-se na figura 3, sendo que inicia-se com o requerimento da compra da matéria-prima quando é pago 50% do valor do pedido finalizando com o recebimento da duplicada pela venda dos produtos ao cliente no Brasil. Porém todas as etapas são essenciais ao processo e devido a isto elas geram esse número elevado de processos.

## 3.2 PLANO DE AÇÃO COM AS PROPOSTAS PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A partir da identificação das causas do problema, utilizando-se da ferramenta *brainstorming* os pesquisadores se reuniram para expor as alternativas de solução com intuito de construir um plano de ação que seja eficiente. Após realizado o *brainstorming* foi possível apresentar as alternativas viáveis de solução para cada uma das causas do problema, as quais são apresentadas por meio do plano de ação realizado utilizando-se a ferramenta 5W2H.

Para a **forma de negociação inapropriada com o fornecedor** elaborou-se um plano de ação, conforme mostra o quadro 1 a seguir.

QUADRO 1: PLANO DE AÇÃO PARA FORMA DE NEGOCIAÇÃO INAPROPRIADA COM O FORNECEDOR.

| WHAT? | WHO? | WHY? | WHERE? | WHEN? | HOW? | HOW MANY? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Negociar com o fornecedor outras formas de pagamento | Supervisor de Compras | Para ajustar as datas do ciclo financeiro e reduzir o ciclo financeiro da empresa | Setor de compras da empresa | Janeiro 2019 | Entrando em contato com o fornecedor a fim de ajustar as datas de pagamento | 2 Horas de trabalho |
| Buscar novos fornecedores | Supervisor de Compras | Para reduzir o ciclo financeiro da empresa | Setor de compras da empresa | Janeiro 2019 | Pesquisando novos fornecedores no mercado | 40 Horas de trabalho |

FONTE: AUTORES (2018).

Para promover a solução com a negociação inapropriada sugere-se ser feita uma nova negociação aumentando o período para pagamento, sugere-se que a empresa pague 50% após a produção da matéria-prima e não no ato da aquisição como é realizado atualmente, e os outros 50% sejam pagos 45 dias após o recebimento do pedido na empresa e não da forma como é atualmente, pois com esse tempo a empresa poderá produzir, o produto ser vendido e entregue aos clientes e receber a duplicata, tudo isso antes da matéria-prima ser paga totalmente ao fornecedor. Assim diminuindo o ciclo financeiro, pois sairá uma quantia menor do caixa durante todo esse período e, além disso, o dinheiro que sair retornará em um período mais curto.

O supervisor de compras será o responsável pela tarefa e sugere-se que seja executada no mês de janeiro de 2019. Além de realizar uma nova negociação com o fornecedor atual, sugere-se buscar novos fornecedores que possam suprir as necessidades da empresa, ou seja, que comercializem a mesma matéria-prima, onde especificou-se como sendo necessário ajustar as datas de pagamento, ou seja, prazo mais longo para pagamento, assim o dinheiro que sai do caixa da empresa poderá retornar em um período menor e desse modo diminuir o ciclo financeiro da empresa.

Para a **forma de negociação inapropriada com o cliente**, elaborou-se um plano de ação, que é apresentado no quadro 2 a seguir.

QUADRO 2: PLANO DE AÇÃO PARA FORMA DE NEGOCIAÇÃO INAPROPRIADA COM O CLIENTE.

| WHAT? | **WHO?** | **WHY?** | **WHERE?** | **WHEN?** | **HOW?** | **HOW MANY?** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Fazer uma nova negociação com o cliente | Funcionário do setor de vendas | Para ajustar as datas de recebimento das duplicatas e reduzir o ciclo financeiro da empresa | No setor de vendas da empresa | Janeiro 2019 | Entrando em contato com o cliente a fim de ajustar as datas de recebimento | Duas horas de trabalho |

FONTE: AUTORES (2018).

A proposta de solução apresentada é realizar uma nova negociação com o cliente, a fim de ajustar novas formas de pagamento o responsável é funcionário que trabalha atualmente no setor de vendas da empresa e sugere-se que seja realizado no mês de janeiro de 2019. O prazo que atualmente é concedido para o cliente realizar o pagamento para a empresa é de 30 dias, uma sugestão é o cliente pagar 50% assim que receber o produto e o restante dos 50% em 30 dias após o recebimento. Outra sugestão é ser pago à vista no momento que o produto for entregue. Desse modo o dinheiro retornaria à empresa em um período menor diminuindo o ciclo financeiro da empresa.

Para solucionar a causa de **falta de planejamento de compra de matéria-prima** elaborou-se o plano de ação que será apresentado no quadro 3 a seguir.

QUADRO 3: PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAR PLANEJAMENTO DE COMPRAS.

| **WHAT?** | **WHO?** | **WHY?** | **WHERE?** | **WHEN?** | **HOW?** | **HOW MANY?** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaborar planejamento das compras | Supervisor de Compras | Para otimizar o processo de compras | Setor de Compras da empresa | Janeiro 2019 | Elaborando planilha de controle para compras internacionais, realizando *Benchmarking* e investindo em SRM | 20 horas de trabalho |

FONTE: AUTORES (2018).

Para a falta de planejamento de compra de matéria-prima importada uma das soluções sugeridas é a empresa adotar uma programação de estoque e sucessivamente um controle de estoque que poderá ser realizada em planilhas, especificando dados como: data de solicitação, data de pagamento, forma de pagamento, prazo de produção, data de embarque, previsão de entrega, quantidade em estoque. Como a empresa trabalha com contrato com o seu cliente, ela sabe o período que terá venda para ele. Outra solução seria a contratação de um menor aprendiz para elaborar tarefas básicas administrativas que envolvem a programação e o controle de estoque.

Sugere-se também realizar o *benchmarking* com empresas de importação para conhecer como elas trabalham, isso melhoraria os processos de gestão, pois observando os resultados de outras empresas poderá servir de exemplo para as ações traçadas pela empresa em questão em relação a aquisição de matéria-prima importada.

Sugere-se investir em SRM (gestão de relacionamento com fornecedores) que é necessário para o gerenciamento de relações com os fornecedores, incentivando a parceria de mercado, deixando negociações mais sólidas.

**Encontrar um fornecedor nacional ou no MERCOSUL** é uma sugestão que se aplicada resolverá as causas de falta de matéria-prima nacional, transporte internacional prolongado e número elevado de processos. O quadro 4 mostra o plano de ação detalhado para encontrar um fornecedor nacional ou no MERCOSUL.

QUADRO 4: PLANO DE AÇÃO ENCONTRAR UM FORNECEDOR NACIONAL OU NO MERCOSUL.

| WHAT? | WHO? | WHY? | WHERE? | WHEN? | HOW? | HOW MANY? |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Encontrar fornecedores nacionais e/ou MERCOSUL | Supervisor de Compras | Para diminuir o período de entrega e sucessivamente diminuir o ciclo financeiro | Setor de Compras | Janeiro de 2019 | Realizando uma pesquisa de novos fornecedores | 80 Horas de trabalho |

FONTE: AUTORES (2018).

Uma alternativa de solução viável para reduzir o ciclo operacional e financeiro é procurar fornecedores mais próximos, em primeira instância, procurar fornecedores em território nacional. Em um segundo momento procurar na região MERCOSUL e depois Europa e Ásia. Após essa busca e dispondo de diversas opções, sugere-se analisar quais dos fornecedores encontrados apresentam propostas mais viáveis para a empresa, considerando todos os aspectos.

Com um fornecedor nacional, a **falta de matéria-prima nacional** seria a primeira causa a ser resolvida, pois não seria necessário importar a matéria-prima e sucessivamente não seria necessário o **transporte marítimo prolongado** considerando

que não precisaria atravessar o oceano, com o fornecedor nacional também teriam mais alternativas de transporte, sendo que poderá ser utilizado o rodoviário ou ferroviário que diminuirá também o custo e consequentemente também **diminuirá o número de processos**, pois eliminará as etapas que não farão mais parte do processo diminuindo o ciclo operacional.

Para colocar em prática esta alternativa de solução o responsável é o supervisor de compras que deverá realizar uma pesquisa com fornecedores abrindo um processo de concorrência para o fornecimento dos conectores. A sugestão é que essa tarefa seja iniciada em janeiro de 2019 e que seja concluída em 80 horas de trabalho, considerando 8 horas diárias levaria em média 10 dias.

Com intuito de auxiliar nessa tarefa os pesquisadores realizaram uma busca para encontrar um possível fornecedor, no qual localizou-se uma empresa que atua nos segmentos de injeção de plásticos, ferramentaria, estamparia, usinagem convencional e que oferece aos clientes novas tecnologias. A empresa brasileira encontrada está situada na cidade de Curitiba no bairro Boqueirão. Porém para o possível fornecedor entrar no processo de homologação precisaria de um molde para poder produzir e fornecer os conectores.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desta pesquisa de campo pode-se identificar que o problema da empresa é o longo ciclo financeiro no que se refere à matéria-prima importada.

Através das metodologias aplicadas, foram identificadas, analisadas e tratadas as causas prováveis desse problema, para isso foi utilizada a pesquisa bibliográfica para fazer o embasamento teórico para dar suporte a pesquisa e com a finalidade de coletar informações foram utilizadas a entrevista semiestruturada, pesquisa documental e a observação participativa. Para identificar as causas foram utilizados o *Brainstorming* e o diagrama de Ishikawa e para apresentar soluções para o problema abordado foi utilizado o 5W2H.

Primeiramente se fez necessário conhecer todo o processo de compra da matéria-prima desde a requisição do produto até o momento de sua venda para o consumidor final, atentando-se aos prazos de pagamentos e recebimentos. Após conhecer o processo foi possível identificar o problema e as causas, por meio do *Brainstorming* foi debatido sobre as possíveis causas relacionadas ao problema sobre o ciclo financeiro. E por meio de um plano de ação foram sugeridas algumas formas e métodos de trabalho para a empresa possa reduzir o seu ciclo financeiro, sendo que uma das propostas é procurar fornecedores locais e também no MERCOSUL.

Se colocadas em prática, as propostas apresentadas irão contribuir para a redução do ciclo financeiro da empresa.

## 5. REFERÊNCIAS


ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e Valor.** São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA; César Augusto Tibúrcio**. Administração do Capital de Giro**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOND, Maria; BUSSE, Ângela; PUSTILNICK, Renato. **Qualidade Total**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CHING Yuh Hong; MARQUES Fernando; PRADO Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. 2. Ed São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória** 3.Ed São Paulo, 2014.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade.** Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIAS F; SGARBI J. **A Importância da Gestão do Capital de Giro.** São Paulo. 2011. 9. Unisalesiano.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson 2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. PISA Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MANZINI, E. J. **A Entrevista na Pesquisa Social**. Didática, São Paulo, 1990/1991.

NASCIMENTO, André. **Gestão do Capital de Giro**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís, BENEDICTO. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. Revista e ampliada, São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, W. Randolph; JAFFE, F. Jeffrey. **Administração Financeira** – Corporate Finance. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 5. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

SANTOS, M. Bambirra. **Mudanças Organizacionais: métodos e técnicas para a inovação.** 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.