1ª MOSTRA DE TALENTOS DA GRADUAÇÃO

Inovação, criatividade e excelência da produção de TCC da PUC-Campinas.

Centro de Economia e Administração (CEA)
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)

PUC CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA INDÚSTRIA DE PNEUS ENFRENTAR A ATUAL RECESSÃO ECONÔMICA BRASILEIRA, SEM PERDER SEUS CLIENTES E MANTER-SE LÍDER DE MERCADO

ADMINISTRAÇÃO – COMÉRCIO EXTERIOR

Autora: Nayara G. Do Carmo
Orientador: Prof. Geraldo Gonçalves

INTRODUÇÃO

No Brasil, o segundo semestre de 2015 está sendo marcado pela instabilidade econômica, pela desconfiança do mercado e dos investidores. Os resultados negativos já são bem visíveis em todos os setores da economia brasileira. Nesse quadro desanimador, devido ao descontrole da inflação e à elevação dos juros a produção industrial sofreu um grande desaquecimento. Grandes empresas têm dispensado funcionários ou suspendido contratos de trabalho em diferentes Estados, para não parar de vez, em meio ao motor cada vez mais lento da economia brasileira.

Portanto, é de extrema importância a empresa focar em planejamento financeiro neste momento. Segundo Hoji (2001) **o planejamento financeiro é uma ferramenta para o desenvolvimento e crescimento de uma organização e é de fundamental importância em momentos de crise, pois por meio dele o administrador tem real conhecimento da situação financeira da empresa**.

No mercado brasileiro, existe uma grande competitividade entre as indústrias de pneus, as marcas que mais se destacam no mercado são: Pirelli, Continental, Goodyear, Bridgestone, Michelin, Sumitomo, Dunlop etc. A empresa ABC Pneus LTDA é líder deste setor há 80 anos. E devido a esta intensa competitividade, nos últimos relatórios vem perdendo vendas para os concorrentes.

JUSTIFICATIVA

Atualmente, devido à crise econômica das indústrias brasileiras. A empresa ABC Pneus está, enfrentando momentos difíceis como:

- Seu estoque central está beirando 1,5 milhões de pneus;
- Dispensaram antigos funcionários; foi aprovado o *lay-off,* na tentativa de manter por mais tempo os atuais empregados,
- Vendas despencaram;
- E risco da lucratividade do negócio.

No entanto, recentemente ocorreu uma estranha determinação do diretor da fábrica que não irá diminuir a média da produção, ou seja, a produção de 35 mil pneus por dia irá continuar atuando na capacidade máxima.

Qual é a justificativa financeira a indústria de pneus ter optado por manter um estoque crescente mesmo tendo uma demanda decrescente e ter mantido a produção no máximo de sua capacidade?

OBJETIVOS

Visando atingir o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos, entre eles:

1. Analisar o panorama atual da economia brasileira e quais os reflexos no setor industrial.
2. Verificar os relatórios do estoque, analisar a estratégia e os métodos adotados pela empresa de aumentar o estoque. Através de levantamentos, envolvendo interrogação direta para o diretor da fábrica, gerente financeiro, gerente de investimentos e gerente do setor de recursos humanos.
3. Estudar ferramentas para melhor planejamento financeiro da empresa, visando qual é a importância e o ideal para uma empresa de Pneus.
4. Realizar uma discussão dos resultados obtidos para uma conclusão das medidas necessárias para que a empresa se mantenha líder do mercado.

TRABALHO DE CAMPO

Para fins de preservação do nome, ou marca da empresa, o estudo trata a firma apenas por 'ABC Pneus Ltda.'. Trata-se de um grupo multinacional, que produz produtos pneumáticos contam com a tecnologia da borracha. A unidade fabril em questão está situada no interior de São Paulo.

A pesquisa foi elaborada através de materiais já publicado, constituído de artigos periódicos, teses e livros. Elaborado também a partir de documentos conservados no interior de órgãos privados, entre eles, balanços, registos e comunicações informais.

Na Tabela 1 – Balança Comercial de Pneus, observa-se que a balança comercial do setor que era positiva até 2010, tornou-se deficitária a partir de então, com a entrada maciça de produtos importados, principalmente da Ásia, onde custos menores de insumos, mão de obra, tributários, dentre outros, evidenciam a queda geral de competitividade da produção industrial no Brasil.

Tabela 1 – Brasil: Balança comercial de pneus (unidades e valores)

ANO	IMPORTAÇÕES	EXPORTAÇÕES	BALANÇA COMERCIAL
EM UNIDADES (MILHÕES)			
2004	9,2	21,5	12,3
2005	13,8	20,8	6,9
2006	14,8	21,1	6,3
2007	19,9	24,1	4,2
2008	22,7	22,2	-0,5
2009	21,8	18,3	-3,5
2010	40,2	21,2	-19,0
2011	44,2	20,4	-23,9
2012	41,8	14,7	-27,2
2013	44,9	13,6	-31,3
2014	35,1	13,7	-21,4
EM VALORES (MILHÕES)			
2004	233,5	652,6	419,1
2005	392,9	779,2	386,3
2006	431	961,2	530,2
2007	600,5	1.318	717,8
2008	968,6	1.412	443,9
2009	679,3	1.057	377,7
2010	1.286,7	1.277,4	-9,4
2011	1.549,7	1.542,5	-107,1
2012	1.531,4	1.461,0	-70,4
2013	1.641,6	1.286,1	-355,5
2014	1.354,2	1.209,3	-144,9

Fonte: ANIPE – Ministério do Trabalho e Emprego

O setor de fabricação de pneumáticos e câmaras de ar responde por cerca de 0,7% do PIB industrial brasileiro, gera 29,5 mil empregos diretos e 160 mil indiretos, e atende a todos os segmentos fabricantes de veículos, além da cadeia de revenda para reposição, constituída por uma rede com mais de 4.500 pontos de venda no Brasil e cerca de 40 mil empregados

A fábrica ABC Pneus exibe uma gama de vários produtos personalizados com a alta tecnologia e qualidade. E para obter uma pesquisa mais objetiva e genérica será dividido nos aros dos pneus fabricados. São eles os ARO 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 20. Todos utilizados em carros de passeio e alguns para os modelos SUV.

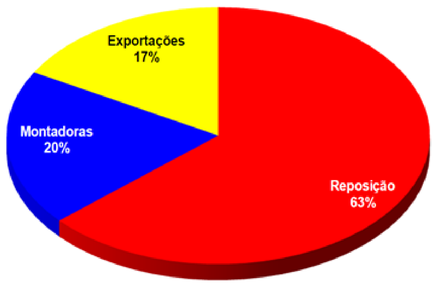

Figura 1 – Destino da venda de Pneus de 2015

Fonte: ANIP - Produção e Vendas 2015

Tabela 2 – Estoque médio mensal do Armazém e Volume médio dia da Produção

Estoque Médio Mensal - Armazém				
Ano	2.012	2.013	2.014	2.015
Média (t)	1.627,69	2.408,44	3.322,46	2.641,95
Pico (t)	1.867,75	2.786,30	3.643,61	3.113,91

Volume médio dia - Produção				
Ano	2.012	2.013	2.014	2.015
Média (pçs)	31.814,00	33.196,00	33.985,00	32.165,00
Peso Médio(Kg/pneu)	9,15	9,07	8,81	8,87
Média (t)	291,10	301,09	299,41	285,30
Média (t/mês)	8.441,84	8.731,54	8.682,83	8.273,80
% Estoque x Volume	19%	28%	38%	32%

Fonte: Empresa

Na Tabela 2, refere-se ao estoque médio mensal do armazém e o volume médio dia da produção de todos os pneus acabados. Pode-se notar que a 'ABC Pneus Ltda.' armazena a média de 2.500 mil toneladas por mês. E trabalha com o volume médio de produção de 32.790 mil pneus por dia. É importante ressaltar que deve ser analisado sempre o volume versus estoque, visto que como se trata de uma variedade de tipos de pneus, com várias dimensões e peso.

CONCLUSÃO

Portanto, para justificar de forma clara e objetiva a questão principal do estudo:

Qual é a justificativa financeira a indústria de pneus ter aumento de estoque em um momento de crise?

Na 'ABC Pneus Ltda.', pelo menos, não se observa aumento geral de estoque e sim um aumento de estoque selecionado por tipo de pneu/produto em função de estudo de Marketing/Vendas alinhado com a estratégia financeira da empresa. O que pode definir também que para manter o mesmo nível de produção foi adotado algumas estratégias, como: aumentar a condição de pagamento dos fornecedores; analisar mais mais criteriosamente os tributos envolvidos em cada processo e foi desenvolvido uma estratégia dedicada aos setores que estão em crescimento (revenda e exportação).

Desta forma, pode-se entender que mesmo com a queda da demanda destinada para as montadoras a empresa encontrou outras oportunidades no mercado. E por este seguimento ser extremamente competitivo, optou por utiliza um estoque de segurança. É importante ressaltar que o estoque de segurança não pode ser confundido com estoque em excesso. Cada caso é um caso particular, ter um estoque de segurança adequado contribui para aumentar o nível de atendimento.

Considerando as informações apresentadas, bem como as observações realizadas na empresa, pode-se concluir sobre suas diversas óticas:

- **O Proprietário**: a empresa por ser de grande porte, não tem uma visão a curto prazo. Sempre está sendo projetado situações pensando no futuro. E assumindo essa estratégia mostra que pode ter um prejuízo durante a crise, porém ela consegue recuperar ao longo dos anos;
- **A Estratégia:** a estratégia adotada pela empresa de continuar com sua produção aos níveis normais de demanda, manter um estoque de segurança, trocar o destino alvo dos produtos e tentar segurar os cintos através de alguns programas de redução de custos e estimulando a inovação.
- **O Funcionário:** na empresa houve algumas readequações no quadro de funcionários, onde foi necessário a demissão de algumas pessoas. O funcionário tem uma visão a curto prazo e devido ao ambiente de instabilidade na maioria das vezes melhora seu desempenho em busca de continuar na companhia.
- **Mercadológico:** o segundo semestre de 2015 foi marcado pela instabilidade econômica, e no seguimento automotivo ainda não deu sinais consistentes de melhora. Porém, a medida que o cenário político se estabiliza, a confiança do consumidor tende a voltar. Entretanto, ainda a melhor saída é através da exportação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: BAER, Werner. A economia brasileira. 2ed. São Paulo: Nobel, 2002. BATAGLIA,W; ABRAHAM S. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento. Revista de Administração Mackenzie. v.9.n.5, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/186-10157-1-PB.pdf>. Acesso em: 05 de nov. 2015. CASTRO, PAULO, R. O fim do "governo grátis". [Editorial]. Exame Ceo, v.20, p.22-28, abril, 2015. CHING, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain. 4.ed. Atlas, 2010. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas, 2004. DELMAR, F. e SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? Strategic Management Journal, 2003. GITMAN, Lawrence J., Princípios de administração financeira. 10.ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008. GONÇALVES, A. Economia Aplicada. 9.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010. OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas. 15. Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2001. RHODES, D. Conquiste vantagem em uma crise. In: Tome decisões melhores. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2015. ROSS, S. A., WERTERFIELD, R. W., JORDAM, B. D., Princípios de administração financeira; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998. VASCONCELOS, Y. L. Planejamento financeiro. Curitiba, IESDE Brasil S.A, 2008. ZDANOWICS, J. E. Planejamento financeiro e orçamento. 3.ed. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 2000. HOJI, Masakazu, Administração financeira uma abordagem prática. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.