

## **Planejamento Financeiro de Estoques**

### **Introdução ao Planejamento de Estoque:**

O Planejamento Financeiro realizado anualmente para determinar os caminhos do exercício seguinte são a melhor forma de uma sociedade controlar-se dentro dos padrões de excelência que traçou alcançar. É um exercício fundamental para a sustentabilidade do negócio e, neste sentido, difere do Planejamento Estratégico, ora que este é uma concepção para o desenvolvimento. Nele estão contidos os custos diretos da operação do negócio, os custos indiretos e todas as outras expressões de resultado que deverão seguir para alcançar um ano de sucesso, controle de eventuais rupturas e planejamento do investimento com o auto financiamento.

É mister, portanto, que duas previsões estejam bastante cedidas quando da montagem deste planejamento: o volume de estoque desejado e a verba de compra disponível para se alcançar este volume. Corretamente, o setor de compras nunca irá se confundir com o financeiro, ainda que que, em uma estrutura mais enxuta, os administradores destas duas áreas se confundam em um apenas. Sobremaneira, ainda que isto aconteça, haverá a separação clássica de funções e, concomitantemente, de responsabilidades e liberdades (e aqui, trataremos especificamente de duas: verba e posição do estoque), pautada no trabalho ótimo.

Uma das maiores problemáticas para o administrador financeiro, ou simplesmente o administrador do negócio é conseguir compor, entender e seguir uma verba estipulada para o setor de compras. Isto porque, se de um lado o aumento no estoque significa também o aumento no custo de oportunidade, a falta poderá representar a perda de negócios vitais para sustentabilidade do negócio. Vamos adentrar mais neste assunto:

Partimos de princípio basilar de que, se a empresa é de transformação ela não deverá ter estoque maiores do que o estritamente necessário para realização de seu negócio. Mais a fundo, a indústria, que realiza uma transformação física, não deverá ter estoques, salvo de seus insumos para produção. Já o comércio, que é uma indústria de transformação de propriedade, não deverá ter estoque algum.

Claro que o parágrafo alhures se posiciona no campo teórico. Para esta concepção principiológica, não existem estoques, mas vendas. O produto é produzido para ser vendido, e não armazenado, salvo se este for o objetivo do negócio (indústria de armazenagem, por exemplo, que auferir lucros pelo espaço a que se destina o depósito de um bem). O mesmo aconteceria com o comércio que compraria um produto da indústria para repassá-lo ao consumidor final.

Contudo é certo de que o funcionamento das dinâmicas mercantis não se operam desta maneira e, portanto, surge a necessidade de guardar consigo produtos para eventuais negócios que venham acontecer. Isto se forma pelos mais diferentes motivos, podendo ser melhor capacidade de negociação de compras por volumes, rotatividade da clientela nos pontos de venda, entre muitos outros motivos. Este

estoque esperando para ser vendido recebe o nome de **encalhe** (a nomenclatura é técnica, ainda que o encalhe, de fato, seja resolvido de imediato). Por encalhe entenderemos todo produto que, patrimônio da sociedade, está aguardando para ser transformado. A soma do valor contábil destes produtos nos vai revelar a **posição de estoque**, em uma determinada data.

A Posição de Estoque é exatamente o valor da base de cálculo de seu custo de oportunidade<sup>1</sup>. Vamos imaginar que uma companhia tenha estoques no valor de 1000k: este valor foi investido todo em produtos para revenda, visando um lucro com as receitas comerciais. Contudo, ao investir 1000k em estoques, a empresa deixou de aplicar este dinheiro em produtos de renda financeira, deixou de investir esta mesma quantia em tecnologia, em modernização do ponto de vendas, em reparos, ou seja, todas as outras contas de seu plano. Atente-se que não estamos falando que ela deixou de investir totalmente nestes outros segmentos, mas o fato é que os 1000k de encalhe foram investidos em estoque, e nada mais, doutra forma ele não existiria. Não que isso seja artificial, mas o problema começa quando o investimento em estoque se torna tão desproporcional que os custos relativos de oportunidade começam a sufocar o empreendimento.

Lado outro, *vis a vis*, está a falta de estoque para atendimento da demanda. Naturalmente as empresas comerciais tendem ter estoque em seu ponto de venda para fomentar o seu varejo, bem como podem, ainda, ter armazéns para o reforço destes mesmos pontos e para as vendas de atacado. A falta de estoque faz com que uma venda deixe de ser feita, revelando um custo de oportunidade inverso. Por isso, é essencial que a posição de estoque atenda os parâmetros do Planejamento e Controle de Estoque, da parte logística (PCE).

### **Dimensionamento da Verba de Compras:**

Partindo da premissa básica da contabilidade: Estoque = EI + Compras - CMV (aqui, lembramos, se considerado avaliação através do IFRS, custo médio). Ou seja, a representação contábil de seu estoque será aquilo que já era constante, mais o que comprou, menos o custo daquilo que vendeu. Neste caso, nosso objetivo é, justamente, achar o "compras" que compõe a fórmula, pois esta será a verba destinada ao comprador para, livremente ou não, escolher os produtos e repor mercadorias no exercício vindouro.

Existem variadas maneiras de se estabelecer uma verba de compras. Em algumas empresas ela é determinada por um percentual sobre o faturamento. Outras podem adotar uma política de sazonalidades, no caso de ramos bastantes específicos (imaginemos, uma empresa comercial de roupas para inverno). Ainda, é correto afirmar que a maioria das empresas, especialmente as de pequenos porte, sequer tem planejamento para as compras, fazendo-as pela necessidade, oferta e demanda.

---

<sup>1</sup> Custo de Oportunidade é o conceito econômico de que qualquer investimento feito faz com que n outros deixem de ser realizados. É toda oportunidade perdida para suportar o investimento naquela escolhida.

De todas as formas possíveis, entendemos expor neste briefing que a melhor maneira de fazer com que as compras acompanhem a produção de vendas é através do Custo da Mercadoria Vendida. Portanto, as compras nada mais são do que um index entre as vendas e o seu custo, geralmente representado numa forma apurada percentualmente. O Custo da Mercadoria Vendida é a expressão contábil das despesas aplicadas diretamente nas vendas. Ou seja, para vender um valor x, precisamos antes comprar um valor y.

Nos permitindo elaborar um pouco mais a ideia simplista devemos, necessariamente, nos atentar aos componentes expressos em dias. Os mais importantes serão: o prazo médio de giro de estoque e o prazo médio de renovação junto ao fornecedor (observe que o prazo médio de pagamento e recebimento não serão importante pois, via de regra, o planejamento é feito em cima do regime contábil de competência - logo, a vital importância está nos faturamentos, e não no fluxo de caixa propriamente demonstrado).

É cediço que, quanto maior os dias para giro de estoque, maiores os níveis de estoque necessários para suprir a necessidade da empresa. Em pequenas empresas isto é deveras sufocante e, não raras vezes, o fator principal da falência prematura. Essas pequenas companhias não tem capacidade de Capital de Giro para suprir as necessidades de um Giro de Mercadoria lento, e acabam por quebrar não por inviabilidade comercial, mas financeira.

Lado outro, deve-se considerar ainda o prazo médio que o fornecedor leva, desde o recebimento do pedido, até sua efetiva entrega que, com o lançamento da nota fiscal, faz com que o produto entre na propriedade de sua empresa. Este fator deve ser muito bem avaliado, especialmente para compor o prazo médio de giro que será planejado. O momento do pedido não é o mesmo do recebimento e, por consequência, gera um atraso até que a venda possa realizada.

Para esta problemática, não há solução simples. A compra antecipada irá, necessariamente, aumentar os níveis de estoque (encalhe) da empresa, aumentando a necessidade de Capital de Giro de pressionando o financeiro. A compra atrasada vai, ao revés, pressionar o setor comercial, através do desfalque. A avaliação dos Prazos Médios torna-se imperiosa para diminuir as rupturas entre a necessidade financeira e comercial, daí a importância fundamental dos indicadores do Giro.

Sobre o Giro, algumas situações poderão eventualmente causar um estranhamento analítico. O padrão para previsões é pautar-se na média histórica já realizada, para projetar o futuro sobre essas mesmas médias, ou objetivos próximos. Contudo, a sazonalidade pode emergir como um vilão incomodo, vez que diminui Giro (ou seja, aumenta o fator de dias) e faz com que os estoques subam, justamente numa época de menor necessidade (já que a demanda está menor). A forma que encontramos de solucionar esta questão é através de uma anomalia, chamada Giro Esperado.

O Giro Esperado é uma previsão mais arbitrária do Giro de Estoque, sobre o qual incidirá o cálculo do planejamento (aqui, lembrando, a fórmula de cálculo é  $\text{Estoque} \times \text{Giro (em dias)} / 30$ ). É um *target* a ser perseguido pelos administradores e significará, também, o limite máximo para que o estoque deixe de

ser considerado regular e passe a ser, de fato, alto (aqui, em muito *grosso modo*), devendo se evitar mais compras.

Claro que a solução pode se revelar muito ineficaz em termos de atendimento as metas. Isto porque se um giro histórico é de  $x$ , existe uma evidente dificuldade em transformá-lo a  $x-y$ . Obrigar a vender é muito mais extenuante do que, simplesmente, deixar de comprar. Nesta hora, revelados os indicadores de Giro a serem perseguidos, é um dever comercial se preparar para minimizar os impactos da sazonalidade em seu exercício<sup>2</sup>.

Caso esta meta não venha ser cumprida e nada for feito em relação as compras, o que irá acontecer será uma enorme variação do estoque nos meses afetados pela sazonalidade positiva, ou negativa. Como já dissemos, os ciclos comerciais e financeiros geram perpendicularidade entre o estoque e poder de pagamento, por isso tantas empresas ainda tem de recorrer aos empréstimos e financiamentos bancários de curto prazo (Comprar; antecipação de recebíveis, entre outros), para não se verem paralisadas diante a uma atividade adversa.

Continuando, previsto o giro e conhecido o CMV (através do percentual médio calculado sobre planejamento de vendas) o próximo passo é estabelecer uma relação entre o giro médio, o prazo de fornecedor e a verba que será destinada a compra. Exemplo: imaginemos que sua empresa tem um Giro médio de 30 dias. Neste caso, os produtos que comprar no mês 01 serão vendidos apenas no mês dois ( M1 + 30 dias). Logo, sua verba de compra para este mês deve se basear na venda do mês seguinte, e não naquela do mesmo mês. Noutro exemplo, de giro mais curto (ou prazo do fornecedor menor, aqui, poder-se-á escolher) pode-se fazer uma média entre o mês atual e o subsequente, para chegar a uma verba que contemple duas realidades distintas de vendas. Por fim, veja que tudo dependerá de seu ciclo planejado, já explicado *supra*.

Para seguridade financeira e melhor arrocho nas contas empresarias, o index do CMV é fundamental para que o setor comercial não exija demasiado aumento de estoque injustificado. Ora, se a verba de compra varia com a venda, não poderá alegar estar faltando ou sobrando mercadorias em razão do financeiro. Deverá, com efeito, avaliar se as políticas de compra estão sendo distribuídas da melhor maneira contemplar a maior diminuição possível do Ciclo Operacional.

Digamos que as vendas estejam 10% acima do que fora planejado para o ano. Da mesma forma, acompanhará o CMV. A situação comum é que o setor comercial comece a reclamar da falta de mercadorias e que a resposta do setor de compras seja a de não ter mais verbas para incremento de estoque. A real solução deste impasse é que todo excesso sem venda (encalhe) está onerando a compra de produtos que, comprados, seriam facilmente repassados – daí explicação ainda mais clara do conceito de encalhe já defendido anteriormente.

---

<sup>2</sup> Preferimos não entrar diretamente na questão comercial, mas fato é que deve-se preparar através do marketing, condições de oferta, entre muitos outros planos para incrementar as vendas no período de baixa.

Obviamente que, em caso de planejamento de incrementos de vendas, aquisição de novas linhas, entre muitas outras situações, o planejamento pode e deve ser alterado, por ser uma atividade extremamente dinâmica e sensível. Contudo, o que vai se transformar é a inserção nominal (valor das vendas) que, indexada, produzirá efeitos sobre os custos, imediatamente sobre a verba.

### **Conclusões:**

Concluimos, portanto que o Planejamento das Verbas de Compras devem atender, precipuamente, o planejamento comercial de vendas, para garantir a o sucesso da atividade final. Contudo, observamos que a problemática do estoque vai se revelar de diferentes forma e tornar-se um indicador importantíssimo para a consolidação deste mesmo resultado.

Podemos discutir que a ficção do lucro, por si, não garante a sustentabilidade do empreendimento, visto que os prazos são fundamentais para que, de fato, a empresa apresente solvência com terceiros e para si. O Planejamento de Compras passa por um minucioso planejamento de prazos e análise daqueles já historicamente praticados, sendo o melhor, sempre, o menor ciclo operacional.

Ao planejar financeiramente o Estoque será essencial que ele atenda a finalidade da empresa, sem onerar outras oportunidades. A disposição de verbas deverá trabalhar para o ciclo empresarial e traduzir-se em eficiência administrativa para fazer com que a empresa tenha um exercício sustentável, atenda os índices de solvência e continue prosperando.

### **Referências Bibliográficas:**

IUDÍCIBUS, Sérgio de e outros. Manual de Contabilidade Societária. 3ª Edição, Editora Atlas. São Paulo, 2013.

PINHO, Diva Benevides e outros. Manual de Economia. 6ª Edição, Editora Saraiva. São Paulo, 2012.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2008.