

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUES: O CASO DA EMPRESA  
CASA BELONATO LTDA**

***Glauber Teixeira Pena Belonato***

***José Carlos Souza, MSc***

***Curso: Administração    Período: 8º    Área de Pesquisa: Gestão de Estoque***

**Resumo:** Esse artigo é resultado de estudo científico realizado na empresa Casa Belonato LTDA instalada no município de Manhuaçu – MG cujo ramo de atividade é a venda de produtos automobilísticos. Neste sentido, buscou-se compreender a importância da gestão de estoques desta organização através de métodos de coleta de dados tais como pesquisa documental e a utilização de entrevista semiestruturada com os funcionários da organização dos quais se qualificam o administrador, o contador e o gestor de estoques da mesma. Desta maneira, compreende-se que a organização não utiliza de forma efetiva os meios de controle disponíveis, entretanto, adotou recentemente controles informatizados e busca a profissionalização de seus processos. Portanto, foi verificada a relevância de um efetivo controle de estoques para a organização citada, bem como apresentado ao seu administrador, métodos de controle que podem aumentar a efetividade do processo no que se refere à redução de volumes desnecessários e de capital imobilizado investido.

**Palavras-chave:** Controles informatizados, Gestão de estoque, Profissionalização

## 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de estoques constitui uma das grandes preocupações da atualidade das organizações, pois sua ferramenta é essencial para a redução dos custos e preço dos produtos, facilitando o controle por parte dos gestores no que se refere à movimentação de seus estoques.

Outro fator que remete ao controle de estoques está relacionado à imobilização de recursos financeiros em ativos imobilizados de estoque, fato que compromete os investimentos da organização, seu capital de giro e consequentemente a geração de novos negócios.

Neste contexto, o controle efetivo de estoque tem por finalidade a otimização dos níveis de estoque das organizações seguindo algumas ferramentas que possibilitam a tomada de decisão dos gestores para atender da melhor forma possível as demandas do mercado consumidor.

No intuito de se adequar às reais necessidades do mercado, as empresas buscam por meio da implementação de novas tecnologias e métodos de trabalho, alcançar um nível adequado de competitividade em relação a seus concorrentes.

Neste sentido, a presente pesquisa buscou uma explicação conceitual no que se refere ao controle de estoque dentro das organizações atuais, seu conceito, o objetivo do controle de estoques, sua função dentro da organização, o método de avaliação de estoques, custo de estocagem, estoque de segurança dentre tantos outros fatores que são inerentes e relevantes ao tema proposto.

De igual modo, buscou-se identificar a relevância do estudo para a organização Casa Belonato LTDA, objeto desta pesquisa, no sentido de estabelecer o nível do controle de estoques da organização em questão bem como definir estratégias para melhorar seu controle.

Assim, a empresa a que se refere à pesquisa, trata-se de uma loja conhecida pelo nome fantasia de “Peninha Pneus”, estabelecida na cidade de Manhuaçu – MG que possui tradição no concerto, venda de pneus e alguns outros serviços na área automotiva.

Não obstante, a pesquisa definiu através da elucidação conceitual por meio dos autores, como deve ser o comportamento das organizações acerca do controle de estoque, bem como da relevância deste controle no sentido de melhorar a eficiência econômica da organização, agilizar todo o processo de venda, manutenção, entre outros, bem como gerar confiança nos processos da organização.

Deste modo, Bowersox e Closs (2001), definem o controle de estoques como o gerenciamento sistemático dos estoques de forma integrada às políticas da organização, de modo que se definam as diretrizes e normas relacionadas ao controle deste, no intuito de manter a harmonia entre as diversas atividades envolvidas neste processo.

De igual maneira, a aplicação de entrevistas elucidou a forma com que a organização trata seus volumes de estoques e como a falta destes poderá acarretar em efeitos negativos para a organização.

Portanto, a proposta aqui implícita é analisar o processo de controle e gestão de estoques da empresa Casa Belonato LTDA, desde sua formação quando da aquisição de produtos, materiais, até sua efetiva distribuição, de forma a analisar se o controle está sendo feito de forma efetiva, visualizando a preocupação da

organização em manter um controle otimizado de seus estoques bem como a disposição para alterar o modelo utilizado para um processo mais eficaz.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Referencial Teórico

No que se refere à gestão de estoques, muitas são as vantagens de sua efetiva implementação no sentido de reduzir os custos com manutenção, depreciação, mão-de-obra, entre outros gerando maior valor agregado aos produtos das organizações.

Na opinião de Ching (2010), a Gestão de Estoques constitui-se como importante ferramenta de gestão no que diz respeito ao relacionamento de organizações com seus clientes. Assim, conforme o autor, trabalhar na elaboração das estratégias de gestão de estoques, constitui-se de grande importância para que as organizações alcancem seu almejado sucesso.

De maneira semelhante Ballou (2008), afirma a ideia de que a gestão efetiva de estoques trata-se de um processo que possibilita a interação entre organização e clientes de forma rápida, organizada, no intuito de atender suas necessidades e assim gerar um relacionamento entre eles.

Neste contexto, o objetivo principal das organizações é a maximização dos lucros, sendo assim, o controle de estoques está inserido como ferramenta na solução de gargalos, minimizando o quanto seja possível a quantidade de estoques mantidos pela organização com a finalidade de minimizar o capital investido em estoques (BALLOU, 2008)

No entendimento de Dias (1993) grande parte das organizações mantém estoques para diversas finalidades e de diferentes formas de acordo com o tipo de negócios e o fluxo de produtos e matéria-prima no âmbito organizacional.

Slack et al (2002) cita, em consonância com a idéia acima, alguns dos produtos que podem existir no âmbito organizacional em forma de estoques:

TABELA 1 - Exemplos de estoques mantidos em operações

<b>Operação</b>	<b>Exemplos de estoques mantidos em operações</b>
Hotel	Itens de alimentação, itens de toalete, materiais de limpeza
Hospital	Gaze, instrumentos, sangue, alimentos, drogas, materias de limpeza
Loja de Varejo	Coisas a serem vendidas, materiais de embalagem
Armazem	Coisas armazenadas. Materiais de embalagem
Distribuidor de autopeças	Autopeças em deposito principal, autopeças em pontos locais de distribuição
Manufatura de televisor	Componentes, materia-prima, produtos semi-acabados, televisores acabados, materiais de limpeza
Metais Preciosos	Materiais (ouro, platina, etc.) que esperam ser processados, materiais completamente beneficiados

Fonte: Slack,Chambers e Johnston 2002, p.381.

Assim, através da utilização da gestão de estoques, as organizações são capazes de realizar ações voltadas para sua linha de produção, seus clientes, fornecedores entre outros, no intuito de evoluir em seus processos e assim, atingir seu principal objetivo, a maximização de seus lucros.

Não obstante, conforme Ballou (2008) a ideia do estoque nas organizações está voltada atualmente para a otimização de investimentos, ou seja, realizar ações que resultem diretamente o volume de estoques, ressaltando a utilização dos meios eficientes da organização e reduzindo assim a necessidade de capital para investimento.

Desse modo, o preço final dos produtos vendidos pelas organizações sofre influência direta dos controles de estoque uma vez que sua efetiva gestão pode reduzir os custos de fabricação influenciando diretamente no preço final (CHING, 2010).

Sendo assim, após a definição obtida na primeira etapa, busca-se com as informações coletadas por meio de pesquisa definir as influências do mercado em relação aos volumes de estoques da organização e assim, chegar a seu custo de estocagem.

Sabe-se que, os produtos em estoque oneram as organizações por vários motivos e imobilizam seu capital de forma a comprometer seu investimento caso o planejamento de estoques não seja adequado.

Conforme Dias (1993), todo material seja qual ele for gera determinados custos que podem ser acentuados de acordo com a quantidade desses produtos em estoque e com o tempo de permanência deste, ou seja, grandes quantidades de material em estoque só poderão ser movimentadas com utilização de um número maior de funcionários ou equipamentos.

Neste contexto, Ballou (2008) cita os diversos custos envolvidos no controle de estoque dos quais relacionam:

- Depreciação;
- Aluguel;
- Equipamentos de Movimentação;
- Seguros;
- Salários;
- Obsolescência, entre outros.

Assim, Ballou (2008) afirma que o custo de estocagem está em proporção direta à quantidade e ao tempo de estocagem uma vez que acentua os custos de capital, custos de pessoal, custos com edificação assim como os custos com a manutenção do estoque e dos equipamentos.

Ballou (1991) reafirma a ideia de que as quantidades de produtos em estoques além de constituírem um aumento nos custos de produção, constituem um engessamento do capital da organização uma vez que, este capital investido está imobilizado em forma de materiais ou produtos, gerando custos para sua movimentação e manutenção além de ocupar espaços da organização muitas vezes desnecessários.

Portanto, a relação dos custos de estocagem nos leva a relatar acerca dos níveis de estoques das organizações uma vez estes ou sua falta influencia diretamente nos processos das organizações.

Segundo Dias (1993) a minimização dos estoques constitui como ferramenta importante uma vez que está ligada ao grau de imobilização de recursos das organizações, porém os estoques mínimos devem estar presentes uma vez que, são responsáveis por cobrir eventuais atrasos nos suprimentos, o que assegura o funcionamento contínuo da produção.

De maneira semelhante Ching (2010) confirma a ideia acima acreditando que o estoque mínimo é responsável por evitar falhas nos processos produtivos, o que evita na maioria das vezes a falta de suprimentos e o não atendimento aos consumidores clientes, o que pode resultar em insatisfação por parte destes, caso não atendimentos no momento correto.

Assim, entende-se que são várias as contingências que podem atingir as organizações e causar sua falta ou suspensão no fornecimento dos suprimentos necessários para o bom funcionamento de sua produção, tais como: greves, incêndios, inundações, entre outros fatores que ocorrerem em sua cadeia produtiva que podem resultar em falta de materiais por tempo indeterminado (DIAS, 1993).

Portanto, a importância de se conhecer a real necessidade de estoques de uma organização pode resultar em economia de capital, tempo e espaço físico para a alocação deste bem como a redução nos custos com a mão-de-obra, aluguel dentre tantos outros fatores pelo simples fato de se conhecer os níveis adequados para manter a produção funcionando sem interrupções e atrasos.

Em consonância com essa ideia, Dias (1993) afirma que a minimização dos estoques constitui ferramenta importante, uma vez que está ligada ao grau de imobilização de recursos das organizações, porém os estoques mínimos devem estar presentes uma vez que, é responsável por cobrir eventuais atrasos nos suprimentos, o que assegura o funcionamento ininterrupto da produção.

Slack et al (2002) reafirmando a ideia de Dias (1993) reforça a importância de se manter o estoque mínimo uma vez que este é responsável por minimizar os efeitos causados por falhas nos processos produtivos, o que evita na maioria das vezes a falta de suprimentos e o não atendimento aos consumidores clientes, fato que pode refletir em insatisfação por parte destes em caso de não-atendimentos no momento correto.

Desse modo, a curva ABC consiste em um método que tem por objetivo diferenciar os estoques mediante a abrangência de determinado fator, separando os itens em estoque por classes pré-definidas. Ao classificar os itens em estoque é possível notar que uma pequena parcela de itens contidos em classe A é responsável por uma parcela significativa de recursos investidos.

Assim, Aurélio (1993) relaciona a importância de se aplicar nas organizações o método conhecido como Curva de Pareto ou simplesmente Curva ABC que tem por objetivo identificar e classificar os produtos mediante a sua importância dentro da organização.

De acordo com Slack et al (2002) o método de Pareto representa uma importante ferramenta para a gestão dos estoques, pois, há sempre produtos em estoque que possuem grande taxa de uso e que, em sua falta, muitos consumidores poderiam se desapontar com a organização. Em contrapartida,

manter grande concentração de estoque de produtos caros aumenta a imobilização de capital e torna inviável tal prática.

Slack et al (2002, pag.402) faz menção dos itens classificados como A, B e C conforme a curva de Pareto, relatando que:

- Itens Classe A: são os 20% dos itens de alto valor que representam cerca de 80% do valor total do estoque.
- Itens Classe B: são aqueles de valor médio, usualmente os seguintes 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor total.
- Itens Classe C: são os itens de baixo valor que, apesar de compreender cerca de 50% do total de tipos de itens estocados, provavelmente representam somente cerca de 10% do valor total de itens estocados.

Castro (2005) afirma que, tal classificação enunciada por Slack et al (2002), permite que os gerentes responsáveis pela gestão de estoque concentrem seus esforços de modo a obter melhores resultados nos itens que possuem maior significância para a organização.

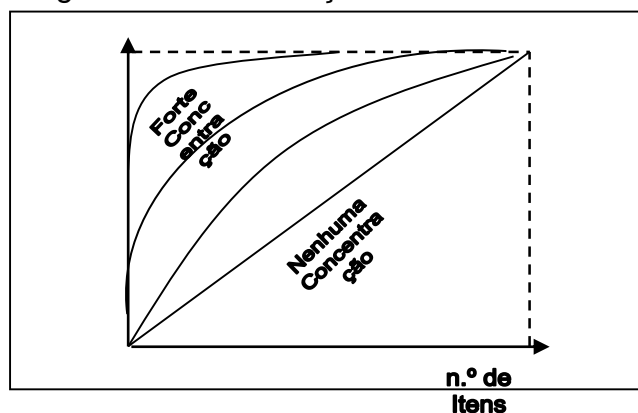
Conforme Dias (1993) a prática da curva ABC é amplamente difundida no mercado devido à facilidade de implementação desta técnica em pequenas e grandes empresas fato que não ocorre com os demais métodos como, por exemplo, o Just In Time que demanda maior esforço por parte da organização e de outros processos tais como os processos dos fornecedores para alcançar o sucesso do sistema.

Slack et al (2002) afirma que o tratamento para as diferentes classes de produtos deve ser observado de forma sistemática pela organização, de forma que, os produtos classificados como A devem receber maior atenção dos gestores de estoque enquanto os produtos classificados como C, devem receber um tratamento mais simples,

De igual modo, Aurélio (1993) relata que os produtos classificados como intermediário devem receber tratamento moderado e balanceado de modo que seu tratamento não venha a trazer gasto desnecessário e tão pouco gastos insuficientes.

Para Dias (1993) as curvas apresentadas pelo método de Pareto podem apresentar diferenciação apresentando o seguinte aspecto:

Figura 1 – Diferenciação das curvas ABC



Fonte: DIAS, 1993, p.82.

Segundo Andrade (2011), o nível de concentração se dá pela relação inversa entre valores de produtos e a quantidade mantida em estoques, ou seja, maior será a concentração quanto maiores forem os valores distribuídos por poucos itens no estoque.

Portanto, tem-se a importância do Método de Pareto ou Curva ABC para adequar os níveis de estoque da organização às reais necessidades do mercado conforme a importância de cada produto para o resultado da empresa.

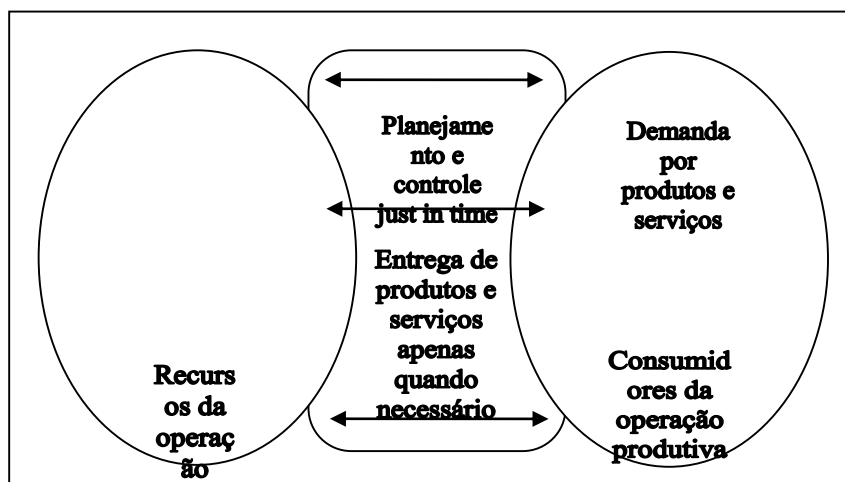
No entanto, existem tantas outras ferramentas que possibilitam a gestão efetiva de estoques, tais como o processo conhecido como *Just In Time*.

Slack et al (2002) afirma que a filosofia do *Just In Time* auxilia as organizações no trato dos processos visando à produção e manutenção enxuta dos volumes de produtos, alcançando de forma efetiva, a redução com os custos de produção.

Ainda conforme o autor é necessário que todos os colaboradores, fornecedores, entre outros agentes estejam em conformidade com os projetos do sistema *Just In Time* uma vez que, uma falha em qualquer parte do processo pode comprometer todo o processo.

Em conformidade com Slack et al (2002), Andrade (2011) concorda que a implementação do sistema de controle JIT deve compreender todo o corpo de processos da organização, desde o início de sua cadeia de suprimentos até mesmo no que se refere à retroalimentação do processo, uma vez que basta um planejamento realizado de maneira incorreta para acarretar em paralisação do processo e insatisfação por parte dos consumidores.

Figura 2 – Planejamento e Controle Just In Time



Francischini e Gurgel (2004) entendem por *Just in Time* como sendo o processo responsável por atender a demanda do mercado de forma instantânea, com qualidade e com o

mínimo de desperdício quanto for possível. Ainda conforme os autores, isso se dá com a produção planejada, visando atender o cliente no momento certo.

De maneira semelhante, Slack et al (2002) afirma que a produção antecipada é responsável por acrescentar os níveis de estoques das organizações e por isso causam a imobilização dos recursos financeiros da mesma. Contudo, segundo o autor, o atendimento posterior é responsável pela insatisfação dos clientes devido à espera pelo produto.

Castro (2005) confirma a importância do Just In Time e complementa dizendo que o método é resultado da balança entre a flexibilidade de fornecedor e organização uma vez que o processo produtivo entre ambos é interdependente.

Assim, existem alguns requisitos que devem ser adotados para que as organizações possam estabelecer a utilização confiável do sistema *Just In Time* em seu âmbito produtivo, visando o ciclo contínuo de produção com estoques reduzidos e a maximização dos lucros.

Segundo Slack et al (2002) a implementação do JIT requer:

- **Qualidade:** a qualidade deve ser alta, pois em caso de falhas na produção devido à baixa qualidade dos produtos, reduz-se o fluxo de venda dos produtos e consequentemente aumentam-se os níveis de estoques engessados na organização;
- **Velocidade:** é essencial a velocidade do fluxo de produtos para se evitar o acúmulo de produtos em estoques, visando atender os clientes diretamente por meio da produção e não pelos estoques;
- **Confiabilidade:** é um dos mais importantes requisitos uma vez que, determina o grau de velocidade do fluxo. Caso o grau de confiabilidade seja ruim, todo o processo é comprometido, pois não se consegue produzir com velocidade e qualidade.
- **Flexibilidade:** talvez o componente mais importante do processo, pois, se a organização e os fornecedores não se flexibilizam de forma a manter a continuidade do processo, todo ele é comprometido de forma a deixar desapontados os consumidores da organização.

O autor ainda afirma que caso um dos requisitos venha a faltar na organização, todo processo é passível de paralisação visto que o Just in Time trabalha com a redução máxima do volume de estoques.

Andrade (2011) afirma que o Just In Time diferentemente dos demais métodos de controle de estoque tem a tendência de anexar os níveis de produção às reais necessidades da demanda de uma determinada empresa e assim, sua produção e toda sua cadeia de produção funciona mediante o consumo por parte do mercado.

Entretanto, Castro (2005) afirma que grande parte das organizações encontram dificuldade na implementação do sistema Just In Time devido à sistematização do processo, que só libera a produção mediante a sinalização por parte do consumidor no intuito evitar estoques sem necessidade, assim como gerar menos resíduos e desgastes que não agregam valor à produção.

Neste sentido, Slack (2002) reafirma que no caso de não haver volume de estoques, as organizações quando não preparadas poderão passar dificuldade em cumprir todos os prazos estabelecidos e com a qualidade prometida, fato que pode comprometer a confiança que o cliente deposita na organização.

Porém, os controles de estoque não se resumem tão somente em se definir as quantidades de produtos presentes em estoque.

Segundo Castro (2005) os controles de estoques são responsáveis por definir os custos de produção de determinado produto mediante a vários fatores. Um desses fatores é a avaliação

dos estoques e seus respectivos preços unitários de produtos mediante a análise do valor de compra dos produtos.

De maneira semelhante Slack et al (2002) afirma a existência de métodos avaliativos da produção levando-se em consideração a maneira como os produtos entram em estoque e à medida que estes saem do estoque. Assim, enumera-se os três principais métodos avaliativos, sendo eles:

- Método do Custo Médio;
- Método PEPS;
- Método UEPS.

Para Dias (1993) o Custo Médio ou Método da Média Ponderada consiste em analisar o custo médio do estoque levando-se em consideração o valor total do estoque e as quantidades unitárias presentes no mesmo.

Castro (2005) complementa a idéia de Dias (1993) e complementa relatando que o método de avaliação do Custo Médio é amplamente utilizado no Brasil devido à aceitação deste método por parte do fisco.

Já para Ching (2010) o método conhecido como PEPS – o primeiro a entrar em estoque deve ser o primeiro a sair – consiste em um método sistemático que tem por objetivo dar saídas constantes no estoque de forma ordenada uma vez que os produtos saem do estoque na mesma ordem que entraram.

Para Rosa (2000) o método PEPS reflete a ordem lógica de acontecimentos do estoque, sobretudo quando os produtos ali mantidos sofrem influência direta de decomposição e mudança de qualidade com o tempo.

Slack et al (2002) relata sobre o método conhecido como UEPS – o último a entrar em estoque deve ser o primeiro a sair – que consiste em debitar contra receita os custos mais recentes diferentemente do método anterior. Entretanto, sua prática não é aceita no Brasil, uma vez que permite reduzir o lucro líquido da organização, fato que compromete a real comprovação de receita por parte do fisco.

Desse modo, as organizações tendem a utilizar-se do custo médio ponderado uma vez que este aparenta reduzir o lucro da organização, reduzindo consigo as obrigações de impostos.

No entanto, não se pode falar em redução dos custos de estoques sem se falar em custos da falta de estoques, uma vez que o estoque constitui reserva de produtos no intuito de reduzir o impacto sobre a organização caso venha a faltar os produtos que esta comercializa.

Neste sentido, a falta do estoque pode incorrer em prejuízos financeiros e o descontentamento por parte dos consumidores que não foram atendidos pela falta de produtos, seja por falhas na cadeia de suprimentos, incêndios, inundações, dentre tantos outros fatores que podem acarretar a falta de produtos e matéria prima nas organizações.

Para Andrade (2011) a falta de estoque pode gerar diversos custos para as organizações bem como resultar em prejuízo pelo descumprimento dos prazos, resultar em multas financeiras, substituições de produtos, cancelamentos dentre tantos outros fatores que podem denegrir a imagem da organização no mercado e favorecer a seus concorrentes.

Slack et al (2002) afirma que a redução nos níveis de estoque pode acarretar em uma série de complicações para os processos da organização bem como em custos com operações logísticas, custos que impactam diretamente no desempenho operacional, dificuldade em se planejar a produção devido a incertezas gerando frequentemente pedidos de urgência para fornecedores entre outros fatores.

Neste contexto, pode-se observar a relevância e extensão do tema controle de estoques para as atuais organizações devido a sua importância no dia-a-dia organizacional. Desse modo, as organizações aplicam formas de controlar estoques mesmo sem algum conhecimento das técnicas, pela simples experiência de mercado.

No entanto, é de suma importância que as organizações apliquem o controle de estoques em sua rotina no intuito de aperfeiçoar seus processos de forma a maximizar seu lucro.

## **2.2. Metodologia**

No que se refere à unidade de análise objeto desta pesquisa, escolheu-se a empresa Casa Belonato Ltda. instalada no município de Manhuaçu - MG situada à Avenida Melo Viana, nº 140, sendo o ramo desta organização a manutenção de veículos no que se refere a acessórios tais como pneus, serviços de borracharia, alinhamento e balanceamento.

A organização estudada iniciou suas atividades em 1993 através da idealização de seu administrador o Sr. José Pena Belonato que até a data desta pesquisa é o responsável pela organização.

Para tanto, foi realizada pesquisa do tipo descritiva que segundo Bertucci (2009) consiste em caracterizar ou descrever as características de uma população, fenômeno ou experiência. Neste sentido, a autora afirma que ao usar a pesquisa descritiva entende-se que o objeto de estudo já é conhecido, porém objetiva-se dar uma nova visão acerca do fenômeno estudado.

De maneira semelhante Gil (2002) classifica a pesquisa de cunho descritivo como sendo responsável pela análise e explicação de fenômenos tais como características do clima organizacional de uma empresa e pesquisas de mercado, entre tantos outros objetos que puderem se utilizar da descrição para resolução de problemas.

Sendo assim, a análise dos dados baseia-se em uma abordagem de caráter quantitativo, onde os procedimentos necessários para a realização do estudo são evidenciados no intuito de gerar maior credibilidade e conhecimento.

Segundo Gil (2002), as pesquisas quantitativas têm por finalidade a quantificação de determinado objeto, população ou fenômeno cuja representatividade se necessita compreender. Ainda segundo o autor, há grande número de trabalhos classificados assim, devido à facilidade na coleta de dados, que pode ser realizado através de questionários e através da observação sistemática e analisado através de técnicas estatísticas.

No que se refere ao instrumento de coletas de dados foi utilizado consultas documentais, assim como a aplicação e análise de entrevista semiestruturada com os funcionários da organização.

Desse modo, entende-se por coleta documental, conforme a ideia de Gil (2002) como aquelas que utilizam documentos de primeira mão, ou seja, os documentos que não receberam nenhum tratamento analítico. Incluem-se nesta categoria documentos de órgãos públicos e privados, tais como igrejas, sindicatos, partidos políticos entre outros. Destes, relacionam-se arquivos como boletins, memorandos, regulamentos e ofícios, os quais constituem fonte de informação para a pesquisa do objeto.

Outro método de coleta utilizado na pesquisa foi à entrevista semiestruturada com os funcionários da organização bem como seu contador, no intuito de compreender o funcionamento e a preocupação com os estoques mantidos pela mesma.

Conforme Lakatos e Marconi (2003), a entrevista consiste num instrumento de coleta de dados realizado entre duas ou mais pessoas que objetiva conhecer as perspectivas do entrevistado quanto aos assuntos discorridos. Sendo assim, quanto à classificação de semiestruturada, a autora descreve como sendo um

modelo básico de entrevista, oferecendo ao entrevistador a flexibilidade para modificar as questões no decorrer do processo, no intuito de aproximar a coleta de dados à realidade da unidade de análise.

Tal unidade de análise foi escolhida devido à proximidade do autor com a organização o que facilita a coleta de dados e informações acerca do processo estudado, além do fato de agilizar a coleta e análise dos dados obtidos através da organização. Outro fator relacionado à escolha da unidade de análise deve-se à relevância da organização para o município de Manhuaçu uma vez que esta organização gera direta e indiretamente empregos e rendas para a região além de constituir referência para o ramo.

No primeiro momento, a coleta de dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada por meio de documentações da organização no intuito de se conhecer o tratamento realizado com os estoques de produtos.

Neste contexto, buscaram-se dados pertinentes aos volumes de estoque bem como seus históricos para traçar a relação entre empresa x gestão de estoques. Um dos principais dados coletados está relacionado à entrevista com os funcionários da organização, fato que explica a rotina de gestão de estoques da mesma.

Os entrevistados são unânimes ao declarar que o controle de estoques constitui diferencial das organizações uma vez que o controle realizado de maneira incorreta representa desperdício imediato de capital investido e assim, interferem na formação correta de preços dos produtos, tornando a organização pouco ou nada competitiva.

Assim, observa-se que os estoques são organizados mediante a experiência do administrador e fundador da empresa visto que não existe a preocupação em se utilizar os métodos acadêmicos disponíveis para tanto a não ser pela utilização de sistemas de informação que contribuem para o controle de estoques.

Desse modo, o volume de estoques é mantido mediante a análise do histórico de venda dos produtos bem como da percepção diária dos produtos mais vendidos por parte do administrador da empresa.

Não obstante, a entrevista foi realizada com oito pessoas incluindo o administrador da empresa, o Sr. José Pena Belonato, o contador da organização e o gestor de estoques, a respeito das preocupações com a gestão e manutenção dos estoques de produtos acabados.

Quanto aos produtos, identificou-se que os principais produtos mantidos em estoque são:

- Pneus automotivos de vários modelos e marcas;
- Câmaras de ar;
- Óleo automotivo para a troca em veículos;
- Peças de reposição automotiva;
- Materiais em almoxarifado;
- Materiais de borracharia.

Assim, quando questionado acerca do produto de maior preocupação em estoques o administrador da empresa afirma: “O nosso carro chefe de vendas é com certeza o pneu, sendo este o produto de maior preocupação e que não pode faltar em nosso estoque”.

Segundo ele o maior responsável por receitas e principal objetivo da organização consiste na venda e manutenção de pneus bem como serviços de alinhamento e balanceamento de veículos.

Desse modo, foi disponibilizada a forma com que o administrador controla seus estoques, pois além de controlá-lo de forma informatizada, faz seus controles através de planilhas como esta:

TABELA 2 – Ficha de Controle de Estoques

Ficha de Controle de Estoque							Pneu Fate AR 360		
AGOSTO DE 2014									
Data	Entrada			Saida			Saldo		
	Qt	R\$	Total	Qt	R\$	Total	Qt	R\$	Total
SALDO DE ESTOQUE REFERENTE A JULHO DE 2014							30	R\$ 110,00	R\$ 3.300,00
2/8/2014	0	R\$ -	R\$ -	6	R\$ 110,00	R\$ 660,00	24	R\$ 110,00	R\$ 2.640,00
6/8/2014	0	R\$ -	R\$ -	8	R\$ 110,00	R\$ 880,00	16	R\$ 110,00	R\$ 1.760,00
14/08/2014	0	R\$ -	R\$ -	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00	12	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00
15/8/2014	20	R\$ 110,00	R\$ 2.200,00	2	R\$ 110,00	R\$ 220,00	30	R\$ 110,00	R\$ 3.300,00
19/8/2014	0	R\$ -	R\$ -	6	R\$ 110,00	R\$ 660,00	24	R\$ 110,00	R\$ 2.640,00
23/8/2014	0	R\$ -	R\$ -	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00	20	R\$ 110,00	R\$ 2.200,00
27/8/2014	0	R\$ -	R\$ -	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00	16	R\$ 110,00	R\$ 1.760,00
28/8/2014	20	R\$ 110,00	R\$ 2.200,00	2	R\$ 110,00	R\$ 220,00	34	R\$ 110,00	R\$ 3.740,00
TOTAL	40		TOTAL	36		SALDO	34		R\$ 3.740,00

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas planilhas cedidas pela organização.

Observa-se que a planilha reflete o controle de estoques manuais da organização no que diz respeito a um modelo de produto, sendo este o Pneu Fate modelo AR360 de aro 14, iniciando seus estoques com 30 unidades referentes a julho de 2014 e demonstrando a evolução de compras e vendas deste produto e sua respectiva movimentação dentro do estoque.

Vale ressaltar que a planilha de acompanhamento foi cedida pelo contador da organização, que o fez no sentido de equiparar os controles de estoques informatizados e comparar sua real movimentação no intuito de evitar erros no volume de estoque, ocasionando valorização dos mesmos e incorreta tributação por parte do fisco.

Entende-se que a empresa pesquisada não possui alguma técnica efetiva quando do momento de compra de produtos e materiais para o trabalho uma vez que se compra de acordo com a necessidade.

Em relação ao controle de estoque classificado como Just In Time, onde o objetivo é manter estoques mínimos de produtos alocados no ambiente da empresa visando quase que, neste caso, intermediar a relação entre fornecedor e consumidor, foi questionado a implementação do sistema visando redução de custos e de gastos desnecessários de espaço físico.

Contudo, segundo o administrador, seu mercado rejeita esta pratica uma vez que, os consumidores necessitam dos produtos e serviços de forma rápida e emergencial e o fato de se reduzir o volume de estoques pode comprometer a confiança entre empresa e consumidor devido à demora na prestação dos serviços.

Por meio da entrevista pode-se constatar ainda que, ao decorrer dos anos e com o crescimento da organização, os níveis de estoques estão cada vez maiores devido ao aumento constante da demanda por produtos e serviços da organização em relação ao mercado.

Desse modo, o intuito desta pesquisa foi à verificação de que uma efetiva implementação da gestão de estoques pode influenciar diretamente na redução de custos. Nesse contexto, verificou-se que a gestão de estoques deve ser analisada caso a caso, pois não são todas as empresas que tem a possibilidade de implementação de alguns dos sistemas de gestão tal como o Just In Time.

Assim, o método Just in Time é inviável para a implementação na empresa objeto desta pesquisa uma vez que, segundo o administrador, os consumidores possuem necessidade imediata de consumo e a empresa não possui um porte suficiente para gerar um fluxo de vendas necessário para reduzir o volume de estoques.

Pode-se verificar ainda que o volume de estoque seja alto, principalmente no que se refere ao produto pneu, e tal estoque se torna extremamente necessário para a comercialização do produto tanto para o consumo de pessoas físicas quanto para as pessoas jurídicas.

Entretanto, a empresa poderá ponderar os gastos excessivos com estoques e analisar de forma sistemática as medias de vendas de cada produto e a importância dos mesmos para o resultado final da organização.

Para tanto, a organização deverá obter um bom controle de estoques de produtos e estimar a demanda futura de acordo com a tendência do mercado para que não imobilize recursos que poderão ser utilizados nas demais áreas da organização

Outro fator observado em relação ao controle de estoques da organização é a utilização, assim como tantas outras empresas brasileiras, do método de avaliação de estoque conhecido como PEPS, método aceito pela legislação tributária do Brasil e amplamente utilizado no país, como demonstrado pela Tabela 2.

Assim, tal método é permitido pela fiscalização e auxilia na apresentação de um lucro reduzido por parte da organização e conseqüentemente no recolhimento de um valor menor de impostos.

### **3. CONCLUSÃO**

Entende-se que a organização estudada se utiliza da experiência de seu administrador e fundador para executar as tarefas diárias principalmente no que diz respeito ao controle de estoques, contando principalmente com o controle informatizado de estoque e o balanço dos produtos de forma constante.

Assim, a organização utiliza o inventário cíclico que consiste na contagem periódica dos materiais físicos constantes em estoque de forma a confrontar os volumes encontrados às quantidades informadas em contabilidade.

No entanto, observa-se a preocupação da organização em manter seus níveis de estoques satisfatórios no sentido de não acumular produtos imobilizados de forma desnecessária, sem, no entanto, faltar produtos em estoques e causar a insatisfação de seus consumidores.

Entende-se que a organização se preocupa constantemente com o controle de seus níveis de estoque e que vem aprimorando seus processos de forma a tornar seus procedimentos mais eficientes.

Desse modo, a pesquisa atinge seu objetivo que é o de verificar os métodos utilizados para o controle de estoques da organização estudada, bem como sugerir novos meios para a otimização de seus processos.

No que diz respeito a seus resultados entende-se que o controle de estoques é fundamental para que a organização realize suas operações e mantenha seu bom funcionamento, fato que é aceito por seus funcionários que auxiliam na manutenção dos volumes de estoque.

No que se refere às limitações encontradas na pesquisa, um dos fatores que limitaram o desenvolvimento está relacionado à disponibilização das planilhas existentes na organização bem como os níveis históricos de estoque, uma vez que o sistema implementado na organização é recente desse modo, é incapaz de gerar dados históricos de compras e saídas do estoque.

Outro fator observado é a quase inexistência de dados de controle uma vez que, a empresa está se profissionalizando recentemente e só agora adotou métodos de controles dos dados de estoque para utilizar essa informação como um diferencial competitivo.

Desta forma, sugere-se a organização que capacite seus colaboradores que atuam no controle dos estoques de forma que estes tenham condições de conhecer os métodos atuais de controle, no intuito de minimizar seus investimentos imobilizados, aumentar a eficiência do controle de estoques, atender em tempo hábil seus consumidores, mantendo a qualidade dos produtos em estoque da melhor forma possível e colaborando com a formação do preço final do produto vendido.

Portanto, a implementação de um controle efetivo de estoques pode auxiliar a organização nas tomadas de decisão, na satisfação do consumidor ao ver seu anseio atendido da melhor maneira possível, na redução dos custos de manutenção de estoques, maximização dos lucros e também na agilidade do processo devido à facilidade e proximidade com o estoque de produtos.

Espera-se que o conteúdo apresentado pela pesquisa constitua de importância para os gestores de estoques da empresa Casa Belonato LTDA e demais empresas para que possam aprimorar o processo do controle de estoques. Nesse contexto, espera-se conscientizar os gestores do papel importantíssimo desempenhado pelos seus departamentos adequando-os as grandes e constantes evoluções pelas quais a sociedade vem caminhando.



De igual forma, espera-se que a pesquisa venha a acrescentar informações aos estudantes que necessitem de tal informação para acrescentar suas informações acerca deste assunto abordado.



#### 4. REFERÊNCIAS

AURÉLIO, M. P. D. **Administração de Materiais**. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas. 1993.

ANDRADE, L.F. **Controle de Estoque**. 2011. Dissertação – Departamento acadêmico, Faculdade Montes Belos, 2011.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, R.L. **Planejamento e Controle da Produção e Estoques: um survey com fornecedores da cadeia automotiva brasileira**. 2005. 109 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 2002.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL F. A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**, 1ª ed. Thomson Pioneira 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREIRA, N. **O uso da curva ABC nas empresas: Classificando os estoques e determinando prioridades**. Disponível em: <<http://www.ivansantos.com.br/ousoABC.pdf>>. Acesso em 07 de maio de 2009.

ROSA, R. F. G. **Estudo sobre estoques e o processo de avaliação e controle**. Florianópolis: UFSC, 2000. Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

## APÊNDICE A

Em relação a análise do ambiente de controle de estoque da organização Casa Belonato LTDA, foram aplicados questionários semiestruturados ao administrador, contador e ao gestor responsável pelo estoque no intuito de se compreender a preocupação da organização com o sistema de estoques:

1. Qual o tipo de inventário físico utilizado para supervisionar os níveis de estoque?

Quando questionados acerca da acuracidade dos estoques bem como do tipo de inventário físico utilizado para mensurá-lo, os entrevistados afirmam que o controle rotativo é utilizado, pois possibilita o controle dos níveis de estoques com maior facilidade em períodos relativamente menores, fato que possibilita a correção mais imediata de pequenos erros, com pequenos gastos de controle de estoque.

2. A organização em questão mantém estoques de segurança? Se sim, qual a relevância destes estoques?

Quando questionados acerca dos níveis de estoque de segurança os entrevistados concordam de sua utilização. Para o administrador o estoque de segurança deve ser mantido com a finalidade de atender de forma mais imediata possível o anseio dos seus clientes de modo que não se perca venda para os concorrentes pelo simples fato de não haver o produto procurado nos estoques.

Entretanto, o contador afirma que manter níveis elevados de estoque pode atrapalhar os resultados da organização devido ao aumento dos custos de manutenção de estoques e que o estoque de segurança deve ser então bem mensurado.

Já para o gestor de estoque os níveis de segurança auxiliam a empresa quando do atendimento de seus clientes, reforçando a idéia ora exposta pelo administrador da organização.

3. Quais são os mecanismos de controle de estoques utilizados pela organização?

O administrador da organização relata que conta com o acompanhamento de sistemas de informação e com sua experiência para o controle de estoques, seja para o momento da compra, da armazenagem, da formação do preço de venda, entre outros fatores.

Já o contador e o gestor de estoques afirmam que o método utilizado para o controle dos estoques é o método conhecido como PEPS – Primeiro item a entrar no estoque deve ser o primeiro a sair – mediante a utilização de ferramentas de controle dos estoques indicada pelo contador ao administrador da organização.

4. Qual a relevância do controle de estoques para a tomada de decisão na organização?

Quando questionados acerca das tomadas de decisão e a importância dos controles efetivos de estoques, os entrevistados são unânimes em relatar que o controle de estoque auxilia a organização no que se refere à minimização de capital investido, possibilitando o investimento em outras áreas ou maximizando o lucro.

De igual maneira, relatam que o efetivo controle de estoques pode auxiliar na correta formação de preço dos produtos em estoque e que dessa maneira, a organização consegue atingir um nível de competitividade de preços aceitável.

5. Há alguma tributação que incida sobre o valor dos estoques das organizações? Caso exista, como funciona esta tributação?

Este questionamento foi realizado somente ao contador da empresa. Neste caso ele menciona que o cálculo tributário é realizado somente sobre o valor do faturamento da organização, ou seja, tem-se relevância somente o valor da venda e neste sentido, o estoque não sofre qualquer tributação e sim somente acúmulo de custos referentes à sua manutenção, fato que pode comprometer parte do faturamento da empresa.

6. Qual a importância do método ABC para a organização?

Em relação ao método ABC tanto o administrador quanto o gestor de estoques dizem não se utilizar dessa ferramenta. Entretanto, quando elucidados do que se trata o método, relatam que usam sua experiência e observação do dia-a-dia para relacionar os itens de maior importância dentro de seus estoques, relatando quais são os itens que representam a maior parcela de seu faturamento.

Já o contador, refere-se ao método como sendo de suma importância para o efetivo controle das atividades de uma organização, visto que é através dele que se toma conhecimento e direcionamento dos produtos que refletem maior faturamento e que não podem faltar.

7. O controle dos níveis de estoques pode representar um diferencial competitivo da organização?

Os entrevistados acreditam que o efetivo controle de estoques representa um diferencial competitivo nas organizações, uma vez que regula os níveis de estoque, minimizando-os de forma a reduzir o capital investido pela organização, reduzindo custos com sua manutenção, fato que reflete diretamente na formação do preço de venda dos produtos e na competitividade de preços entre as empresas do mesmo ramo.