

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO DOS ESTOQUES COMO FERRAMENTA PARA MINIMIZAR PERDAS E  
MAXIMIZAR RESULTADOS EM EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE REVENDA DE CALÇADOS.**

**Autora: Renata Da Costa  
Orientador: Wilson Antunes Amorim**

**JUÍNA - MT**

**2014**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GESTÃO DOS ESTOQUES COMO FERRAMENTA PARA MINIMIZAR PERDAS E  
MAXIMIZAR RESULTADOS EM EMPRESAS. UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE REVENDA DE CALÇADOS.**

**Autora: Renata Da Costa**

*Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.*

**JUINA - MT**

**2014**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Esp. Nataniel Tomasini**

---

**Prof. Ms. Carlos Dutra**

---

**ORIENTADOR**

**Prof. Ms. Wilson Antunes Amorim**

Dedico este trabalho a minha mãe Laura, por ter me dado a oportunidade de estar sempre ao seu lado. Dedico também a toda minha família em especial ao meu tio Jaime, um pai para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado e de minha família, nos momentos difíceis ser a compreensão que eu necessitava.

Agradeço a minha mãe Laura que apesar de termos ficado este ano longe agora estamos juntas, e ela enchendo meu coração de alegria.

Aos amigos que fiz no curso em especial aos mais íntimos, Eliane Camilo e Marisa Godoi apesar das brincadeiras e algumas divergências estamos sempre juntas, onde um olhar de uma para a outra, já sabemos o que quer dizer.

Também não posso me esquecer do “irmão” Fernando Antenor e do Makartiney Curitiba duas pessoas que para mim são muito especiais.

Agradeço a empresa J. Pereira da Silva e Cia Ltda por dar a oportunidade de propor as correções que a mesma necessitava em seu controle de estoques.

Também agradeço aos professores que nos ensinaram e que apesar das bagunças conseguiram sobreviver.

Obrigado Deus  
por tudo de bom que acontece conosco,  
obrigado pela família,  
por ter meu trabalho,  
pelas pessoas especiais,  
pela companhia,  
pelo amor,  
por nos proteger e livrar-nos do mal,  
Amém.

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido sob o seguinte tema: Gestão dos estoques como ferramenta para minimizar perdas e maximizar resultados em empresas. Um estudo de caso em uma empresa de revenda de calçados. Que gira em torno da ferramenta de gestão e controle interno dos estoques, já que o mesmo é representado por grande parte do capital investido e fonte geradora de riqueza para a empresa. A busca para reduzir os custos com um número elevado de estoques seja com armazenagem, geração de pedido ou deterioração, pode ser amenizado com uma programação do ponto de pedido ideal para a organização. Para desenvolver a pesquisa foi necessário consultar dados bibliográficos de autores como Marion, Szuster e outros, de forma qualitativa para apoiar toda a fundamentação teórica. Responder ao problema deste estudo de caso: Os gestores da empresa comercial J. Pereira da Silva e Cia LTDA, utilizam controles internos na gestão dos estoques, visando minimizar as perdas e maximização de seu resultado? Foi feita uma entrevista com os gestores da empresa, onde os mesmos descreveram as atividades diárias e problemas encontrados em seu estoque. A conclusão foi conquistada ao responder o problema, onde a fonte dos erros em seu estoque está em erros de lançamento no software pelos colaboradores, outro fator determinante é a adoção do inventário periódico. Mas com as sugestões e medidas propostas deve levar a organização a solucionar os obstáculos para maximizar seus resultados.

**Palavras - chave:** controle de estoque, gestão, custeio, inventário.

## LISTA DE SIGLAS

<b>CIA</b>	<b>Companhia</b>
<b>CMV</b>	<b>Comissão de valores mobiliários</b>
<b>CPC</b>	<b>Comitê de pronunciamentos contábeis</b>
<b>DP</b>	<b>Dias do período</b>
<b>FIFO</b>	<b><i>First in first out</i></b>
<b>JIT</b>	<b><i>Just in time</i></b>
<b>LB</b>	<b>Lucro operacional bruto</b>
<b>LEC</b>	<b>Lote econômico de compras</b>
<b>LTDA</b>	<b>Limitada</b>
<b>MPM</b>	<b>Média ponderada móvel</b>
<b>PEPS</b>	<b>Primeiro que entra, primeiro que sai</b>
<b>PMRE</b>	<b>Prazo médio de rotação dos estoques</b>
<b>RMC</b>	<b>Resultado com mercadorias</b>
<b>SF</b>	<b>Saldo final</b>
<b>UEPS</b>	<b>Último que entra, primeiro que sai</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Controle de Estoque pelo Método PEPS .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2: Controle de Estoque pelo Método UEPS.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 3: Controle de Estoque pelo Método MPM .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 4: Critérios para avaliação dos estoques .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 5: Relação custo x Lucro pelo método PEPS .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 6: Relação custo x Lucro pelo método UEPS .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 7: Relação custo x Lucro pelo método MPM.....</b>	<b>28</b>

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1: Modelo Just in Time e o sistema pull.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2: Relação de compras no tempo .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3: Custo de estocagem .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4: Organograma da empresa.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5: Aquisição e entrada das mercadorias.....</b>	<b>48</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA	13
1.3	PRESSUPOSTOS	13
1.4	OBJETIVOS	14
1.4.1	OBJETIVO GERAL	14
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.6	JUSTIFICATIVA	15
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1	CONTROLES INTERNOS	17
2.2	CONTROLES DE ESTOQUE	18
2.2.1	OBJETIVO DOS CONTROLES DE ESTOQUES	20
2.3	MÉTODOS DE CONTROLES DE ESTOQUES	21
2.3.1	O INVENTÁRIO PARA CONTROLE DOS ESTOQUES	21
2.3.2	MÉTODO PEPS	21
2.3.2.1	EXEMPLO DE MÉTODO PEPS	22
2.3.3	MÉTODO UEPS	23
2.3.3.1	EXEMPLO DE MÉTODO UEPS	24
2.3.4	MÉTODO MPM	25
2.3.4.1	EXEMPLO DO MÉTODO MPM	25
2.3.5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS DE CUSTEIO PEPS, UEPS E MPM	26
2.3.6	MÉTODO KANBAN	29
2.3.7	MÉTODO <i>JUST IN TIME</i>	30
2.4	A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DOS ESTOQUES	32
2.5	GESTÃO DOS ESTOQUES E A MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS	33
2.5.1	O SETOR DE COMPRAS E SUA DECISÃO DE REALIZAR AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	34
2.5.2	PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES	36
2.5.3	LOTE ECONÔMICO DE COMPRAS	36
2.6	HISTÓRIA DA EMPRESA	39
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>42</b>

3.1 QUANTO AOS FINS .....	42
3.1.1 DESCRITIVA.....	42
3.1.2 EXPLICATIVA.....	43
3.2 QUANTO AOS MEIOS.....	43
3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	43
3.2.2 ESTUDO DE CASO .....	44
3.3 PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA .....	44
3.3.1 PESQUISA QUALITATIVA .....	44
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	44
<b>4 ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS .....	47
4.2 INFORMAÇÕES SOBRE ESTOQUES.....	47
4.2.1 ENTRADAS.....	47
4.2.2 PERDAS COM PRODUTOS .....	49
4.3 PROBLEMAS DETECTADOS.....	49
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas buscam minimizar seus custos e maximizar seus lucros. Neste estudo será abordado a questão de controle interno na gestão dos estoques em uma empresa de revenda de calçados.

O controle interno e a gestão são desenvolvidos para que seja alcançado o objetivo da organização, ele deve acontecer em todas as áreas com dedicação especial nos estoques, devido ser o mesmo, a fonte de geração de riqueza para a empresa e ser composto se não por todo, mas por grande parte do capital investido pelo administrador.

Quanto aos estoques de calçados deve ser observada a demanda da empresa em relação à revenda ao consumidor final. Quando se fala em revender calçados, deve ser observado também que o fluxo de venda, se dá pelo produto que grande parte da população está procurando, chamados de produtos da “moda” e os que sempre estão em giro. Logo, alguns produtos ficam sem giro a partir do momento em, que a “moda” troca de modelo ou acontece à compra excessiva de determinado modelo.

O controle interno e gestão dos estoques abordados neste trabalho busca minimizar as perdas sejam elas por deterioração dos produtos sem giro e sobras, armazenagem inadequada ou furtos dos mesmos. Com o auxílio do levantamento físico dos estoques feito com a ferramenta do inventário, será mostrado, como acompanhar os prazos de validade para a troca de produtos deteriorados pelas fábricas, perdas, furos, erros, doações e furtos no estoque para que sejam tomadas as ações corretivas necessárias objetivando maximizar o resultado.

As empresas buscam se aperfeiçoar cada dia mais, buscando maximizar seu resultado com estratégias direcionadas ao cliente. Adotar um sistema eletrônico de dados para lançar os eventos que acontecem diariamente nas atividades da empresa é uma ótima ferramenta para acompanhar o mercado. Mas, esta ferramenta precisa de que sejam feitos lançamentos corretos. O administrador aliado com a ferramenta de controle interno eficaz consegue ter confiança nas tomadas de decisões, fornecidas pelo sistema, devido o controle feito.

## 1.2 PROBLEMA

A pesquisa feita na empresa comercial de revenda de calçados, nasceu com a necessidade de verificar sua gestão de estoque, o controle interno interligados com as perdas e o resultado. Sabendo se que o estoque é fundamental para a organização gerar riqueza, a atenção voltou-se para ele. Lakatos e Marconi (1991) definem a complexidade do problema:

Problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução... A proposição de um problema é tarefa complexa, pois extrapola a mera identificação, exigindo os primeiros reparos operacionais: isolamento e compreensão dos fatores específicos, que constituem o problema no plano de hipóteses e de informações (LAKATOS e MARCONI, 1991 p. 159).

Logo, o problema desta pesquisa foi formulado com a seguinte pergunta a ser solucionada:

Os gestores da empresa comercial J. Pereira da Silva e Cia LTDA, utilizam controles internos na gestão dos estoques, visando minimizar as perdas e maximização de seu resultado?

## 1.3 PRESSUPOSTOS

a) Os gestores da empresa em que será desenvolvida a pesquisa possuem controles internos específicos voltados para a gestão de estoques e assim, conseguirá minimizar suas perdas e maximizar seu resultado.

b) Os gestores da empresa em que será desenvolvida a pesquisa, não possuem controles internos na gestão de seus estoques e assim, não conseguem criar ações eficientes que minimizam suas perdas afetando desta forma o resultado da empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

Saber se os gestores utilizam os controles internos e estudar a importância da gestão dos estoques em empresa de comércio de calçados na cidade de Juína-MT, visando minimizar as perdas e maximizar o resultado.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Demonstrar a importância dos controles internos na gestão dos estoques;
- estudar, conceituar e descrever sobre gestão empresarial;
- descrever sobre os métodos de controles de estoques, conceituando-os e exemplificando cada um deles;
- identificar quais são os controles internos que a empresa utiliza na gestão dos estoques;
- propor, se necessário, melhoria nos controles internos da empresa.

## **1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

O tema abordado neste trabalho acadêmico, está voltado para a gestão dos estoques em uma empresa de revenda de calçados na cidade de Juína-MT. Com o estudo de caso e o levantamento dos procedimentos adotados na empresa para controle de seus estoques, será possível propor melhorias em suas atividades.

A fundamentação teórica será realizada com o conhecimento adquirido com a pesquisa bibliográfica. Para a constatação de possíveis erros em seus estoques foi feito uma entrevista com o proprietário da empresa. Além de mostrar a importância do controle interno para maximizar os resultados, propor soluções para os problemas encontrados.

## **1.6 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho acadêmico vem mostrar a relevância do controle interno voltado para a gestão dos estoques, a principal fonte geradora de riqueza da empresa, levando conhecimento, não somente para a empresa estudada, mas também a todos os usuários que possam interessar, visualizando a pesquisa bibliográfica abordada e o estudo de caso comprovando os dados.

Os estoques são formados de capital investido e deve ser cuidado para que não gere perdas, neste intuito serão abordadas formas para que elas sejam extintas ou minimizadas. O controle de estoque junto com a gestão de estoque vem para evitar erros, fraudes, desperdícios, verificar o ambiente de estocagem e controles para minimizar as perdas e maximizar o resultado.

Teremos dados levantados da empresa para analisar se o controle está sendo desenvolvido eficazmente e propor se necessário, soluções e melhorias em seu sistema de controle de gestão de estoques. Com isto, o título escolhido para ser comprovado no decorrer de seu conteúdo é: Gestão dos estoques como ferramenta para minimizar perdas e maximizar resultados em empresas. Um estudo de caso em uma empresa de revenda de calçados.

## **1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho é dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresentará a introdução do trabalho que mostra a importância dos estoques para a empresa e a necessidade de se buscar o aperfeiçoamento nas técnicas de controle interno e gestão. Também este capítulo é composto pelo problema, pressupostos, objetivos geral e específicos, a delimitação da pesquisa e a justificativa.

No segundo capítulo está a fundamentação teórica, desenvolvida a partir do tema elaborado. Utilizou material bibliográfico para dar base ao escrito pela autora, a importância dos estoques, o controle interno, métodos de controle, de custeio, destacando a importância na gestão e no controle interno para a organização.

O terceiro capítulo descreve como a pesquisa foi desenvolvida, os métodos científicos utilizados para solução do problema e conclusão do trabalho.

No quarto capítulo, mostra a análise e resultados obtidos na empresa. Com uma entrevista com o proprietário da empresa, foi informado dados de suas atividades diárias e detectados problemas em seu controle de estoques.

O quinto capítulo fecha o trabalho com a conclusão, composta pelas medidas propostas ao administrador da empresa para solucionar os problemas detectados na entrevista com o mesmo. E também descreve se o objetivo deste trabalho foi alcançado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTROLES INTERNOS

O controle interno vem para contribuir na melhoria da organização, consiste em um agrupamento de procedimentos, técnicas, métodos e aplicação que fornecem dados precisos para a elaboração de uma demonstração contábil e informações para a administração. Conforme Attie (2006):

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como por exemplo, estudo de tempos e movimentos e controle de qualidade (ATTIE, 2006, p. 115).

Uma organização necessita de controle no decorrer de suas atividades, ela tem uma amplitude que busca o benefício da empresa. Sua importância é destacada ao atingir o resultado da organização com eficácia e eficiência nos setores. Crepaldi (2008) destaca estes pontos:

É de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Dessa forma, podemos sumarizar a importância do controle interno, considerando os seguintes aspectos:

- O eficiente controle das operações requer relatórios e análises que reflitam a situação da companhia;
- A salvaguarda dos ativos da companhia e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que, para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno (CREPALDI, 2008, p. 65 e 66).

Não quer dizer que a empresa estará livre de erros ao adotar o controle interno, mas sim que eles serão mais difíceis de acontecer. Em geral as organizações têm um controle interno, mas o que acontece é a ineficácia deste controle por não darem a devida importância.

Os responsáveis pelo processo de controle devem ter treinamento para desenvolver tal atividade. Capacitar e desenvolver cursos de treinamento são uma boa maneira de contribuir com o crescimento do funcionário e principalmente para a o melhor desenvolvimento de suas atividades dentro da empresa. A organização quando elabora manuais escritos, fornece meios para se realizar a tarefa e de que forma com um padrão, Almeida (2008, p. 64) confirma que “As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e

limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.” Com isto, o funcionário trabalha em uma linha que será desempenhada por todos os responsáveis nos outros setores em sincronia.

Os manuais mostram o que precisa ser feito na organização, coordenando, para que se tenha uma continuidade de execução, de forma que os administradores compreendam ao examinar os relatórios e serviços realizados pelos funcionários e, que os funcionários trabalhem de uma forma a unir as atividades realizadas com os outros setores. Mostram como elaborar atividades, como fazer relatórios, sanar dúvidas, podendo ser geral ou específico para cada área da organização.

## 2.2 CONTROLES DE ESTOQUE

O estoque é constituído pelo investimento monetário empregado em si, objetivando retorno econômico superior ao aplicado, está ligado a atividade operacional desenvolvida pela organização e integra o patrimônio da mesma.

O estoque é uma peça fundamental para a continuidade da empresa, ele representa a ferramenta de comercialização das empresas comerciais, para a obtenção de lucro e satisfação das necessidades dos consumidores. Seu controle é de suma importância tanto para o empresário, como para o fisco, pois nele incide tributos que são cobrados pelo governo. Ele é composto por produtos acabados, em elaboração, para uso e transformação. Conforme Marion (2013):

Os estoques são bens adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades. Também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela empresa e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como componentes, embalagens e material de consumo (MARION, 2013, p. 131).

Nesta mesma linha de pensamento Hendrikse e Breda (1999, p. 351 e 352), observam que:

O termo *estoques* compreende mercadorias destinadas à venda no transcorrer normal das operações e materiais a serem utilizados no processo de produção para venda. Excluem-se dessa categoria os materiais que serão consumidos em operações não produtivas; títulos mantidos para revenda, mas incidentais às operações da empresa; e instalações e equipamentos em uso ou que aguardam liquidação final com término de seu emprego... (HENDRIKSE E BREDA, 1999, p. 351 e 352).

O Comitê de pronunciamentos contábeis em seu NBC TG 16 trata dos estoques e os reconhece como sendo:

*Estoques são ativos:*

- (a) mantidos para venda no curso normal dos negócios;
  - (b) em processo de produção para essa venda; ou
  - (c) na forma de materiais ou suprimentos, a serem consumidos ou transformados no processo de produção ou na prestação de serviços.
- (...) Os estoques compreendem bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um varejista para revenda ou terrenos e outros imóveis para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela entidade e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como: componentes, embalagens e material de consumo. No caso de um prestador de serviços, os estoques incluem os custos do serviço, tal como descrito no item 19, para o qual a entidade ainda não tenha reconhecido a respectiva receita (NBC TG 16, 2013, p. 400 e 401).

Devido ao fato dele ser o objetivo de comercialização das organizações para geração de lucro, deve ser tratado como parte importante e merece ter o devido controle tanto com a manutenção física, quanto com seu lançamento contábil.

A variação em seu saldo reflete no balanço patrimonial da organização conforme diz Schmidt; Santos e Gomes (2011, p. 11):

O grupo de contas é de grande importância no contexto do Balanço patrimonial e os efeitos de suas variações são refletidos no Patrimônio Líquido. Daí a necessidade de apresentar sua movimentação na Demonstração do Resultado do exercício, principalmente de empresas comerciais, em que os estoques tendem a ser o item de maior valor e mais intensa movimentação (SCHMIDT; SANTOS E GOMES, 2011, p. 11).

Os estoques são utilizados para a geração de lucro na organização, dependendo do ramo de atividade, pode agregar uma parte significativa do capital da mesma. Estes estoques estão em constante movimento com as entradas e saídas ocasionadas pelas atividades diárias da organização. Para tanto, a observação nesta variação dos saldos neles representados, deve ser observado para que a organização esteja preparada para as tomadas de decisões.

O controle é dificultado justamente por estar em constante movimentação, com entradas e saídas e devido ao grande número de pessoas envolvidas para fazer esta movimentação. Portanto, fraudes e erros acontecem ao longo de sua execução.

O inventário permanente e o periódico são dois meios para se controlar os estoques. No primeiro se mantém um constante controle da entrada e da saída do estoque e seu respectivo custo. Com um acompanhamento constante tem-se uma

posição mais precisa da quantidade em posse da organização, uma ótima ferramenta para a tomada de decisão da administração, com atenção especial no setor de compras.

Já o inventário periódico é feito de tempo em tempo, sendo escolhido a cada mês, bimestre, trimestre, semestre ou anual, conforme for a necessidade da organização. As falhas e desvios de quantidades físicas em relação com o sistema podem variar com mais frequência e quantidade. Um bom controle físico do material estocado na empresa faz com que estes problemas sejam anulados.

### **2.2.1 OBJETIVO DOS CONTROLES DE ESTOQUES**

O empresário necessita da informação ao final do exercício, se a atividade desempenhada no decorrer do exercício social, resulta em lucro ou prejuízo, VELTER (2004) esclarece que para isto ele deve fazer o total das vendas realizadas diminuídas do valor do custo das mercadorias vendidas (CMV), se obtenha o chamado de Resultado com Mercadorias (RMC) ou Lucro Operacional Bruto (LB).

... A sua correta determinação no início e fim do período contábil é essencial para uma apuração do lucro líquido do exercício. Os estoques estão intimamente ligados às principais áreas de operações dessas companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e principalmente avaliação (IUDICIBUS et al, 2000, p.101 *apud* SCHMIDT; SANTOS e GOMES 2011, p. 01 e 02).

O correto cálculo do custo das mercadorias vendidas é levado em consideração para a apuração do resultado, com o controle interno e o inventário permanente elaborado na organização, facilmente se encontra tal custo.

As empresas necessitam observar o custo das mercadorias vendidas e seu resultado, para que consiga detectar se esta trabalhando corretamente para atingir seu resultado.

O controle interno irá acompanhar o lançamento correto do custo das mercadorias e o inventário permanente acompanhará possíveis erros de saída das mercadorias para minimizar ou anular esta defasagem.

## 2.3 MÉTODOS DE CONTROLES DE ESTOQUES

### 2.3.1 O INVENTÁRIO PARA CONTROLE DOS ESTOQUES

O inventário é uma ferramenta que verifica a quantidade física dos estoques para efetivar o saldo real em posse da organização. Ele é formado por mercadorias acabadas e prontas para revenda, matérias-primas, produtos em produção, materiais que são para consumo próprio e também alguns ativos do imobilizado. Ele é um processo que pode ser realizado periodicamente ou permanentemente.

É importante que o ato da verificação e contagem dos produtos, aconteça em um ambiente livre de interferências, sem a presença de pessoas em circulação que não estão envolvidas no processo de contagem.

Para que o inventário aconteça é necessária a contagem física dos itens que integram os estoques, dando uma segurança da veracidade dos saldos. Mas para isto deve ser realizado de forma correta.

Os métodos de controle de estoque mais conhecidos e utilizados pelas organizações são: PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), UEPS (último que entra, primeiro que sai) e MPM (média ponderada móvel) para acompanhamento dos custos das mercadorias em estoque.

### 2.3.2 MÉTODO PEPS

Um dos métodos de controle dos estoques é denominado por Peps (primeiro que entra, primeiro que sai), tal denominação é devido ao fato da baixa de seu saldo ser feita pelo custo de aquisição do primeiro item que entrou no estoque, ficando assim, o estoque avaliado pelo valor do último produto adquirido, valor atual que de forma geral estará com valor superior ao antigo. Szuster et al (2008), conceitua este método:

Pelo método **Peps (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai)**, denominado em inglês *Fifo (First in first out)*, os custos dos itens baixados (CMV ou CPV) são avaliados pelo custo de aquisição do primeiro item que entrou em estoque (e que lá, ainda, está mantido); conseqüentemente, o estoque é avaliado pelo custo de aquisição do item mais recente. Ou seja, dá-se baixa dos estoques, sempre, pelo item adquirido há mais tempo, ou mais antigo,

ficando o estoque avaliado pelo valor mais atual (SZUSTER et AL, 2008, p. 193).

Há de se considerar que pode acontecer de o produto com valor antigo ainda permanecer no estoque, mas possuir um valor de custo aquisitivo atual. Este método pela sua forma de avaliação dos estoques é o aceito pela legislação tributária, pois o mesmo oferece um valor de estoque mais alto, um custo mais baixo e conseqüentemente um lucro maior.

### **2.3.2.1 EXEMPLO DE MÉTODO PEPS**

Para caracterizar a funcionabilidade deste método utilizaremos um exemplo hipotético que irá retratar os custos dos produtos vendidos e valor dos estoques, para facilitar a compreensão.

Ex: A empresa Costa Distribuidora de Bebidas Ltda, inicia suas atividades com uma compra no dia primeiro com 10.000 (dez mil) unidades de refrigerantes adquiridas por R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) cada, somando um total de estoque de R\$ 37.000,00 (trinta e sete mil reais).

Após 05 dias de atividades, realiza uma nova compra de mais 6.000 (seis mil) unidades a um custo de R\$ 3,90 (três reais e noventa centavos) cada, aumentando seu estoque total para R\$ 60.400,00 (sessenta mil e quatrocentos reais).

No dia 07 são vendidas 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes pelo valor de R\$ 5,00, restando um saldo de 8.000 (oito mil unidades).

No dia seguinte vende mais 3.000 (três mil) unidades pelo valor de R\$ 6,00 (seis reais) cada unidade. No dia 15 adquire 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes a R\$ 4,00 (quatro reais) cada, resultando em um saldo final (sf) de 13.000 (treze mil unidades) a um custo total em estoque de R\$ 51.500,00 (cinquenta e um mil e quinhentos reais), sendo que 5.000 (cinco mil) unidades representam R\$19.500,00 (dezenove mil e quinhentos reais) e 8.000 (oito mil) representam R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) deste custo acumulado no final.

**Quadro 1: Controle de Estoque pelo Método PEPS**

Data	Hist	Entrada			Saida			Estoque					
		Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total			
1	Compras	10.000	3,70	37000,00				10.000	3,70	37000,00			
6	Compras	6.000	3,90	23400,00				10.000	3,70	37000,00			
								6.000	3,90	23400,00			
								16.000		60400,00			
7	Venda				8.000	3,70	29600,00	2.000	3,70	7400,00			
								6.000	3,90	23400,00			
								8.000		30800,00			
8	Venda				2.000	3,70	7400,00	5.000	3,90	19500,00			
											1.000	3,90	3900,00
											3.000		11300,00
15	Compras	8.000	4,00	32000,00				5.000	3,90	19500,00			
								8.000	4,00	32000,00			
								13.000		51500,00			

Fonte: Adaptado do livro, Contabilidade geral (SZUSTER et al. 2008, p.194).

### 2.3.3 MÉTODO UEPS

Neste método a forma de baixar os custos é ao contrário do Peps, o Ueps (último que entra, primeiro que sai), faz com que a baixa dos custos sejam feitos partindo do último produto que é adquirido, com o estoque avaliado pelo custo do produto mais antigo. Schmidt; Santos e Gomes, (2011) conceitua este método:

... Este sistema estabelece ordem de saída contrária à do sistema anterior, atribuindo como custo das mercadorias saídas o valor da última mercadoria entrada. Contudo, o mesmo não é permitido pela legislação fiscal, por apresentar o maior custo das mercadorias vendidas (SCHMIDT; SANTOS E GOMES, 2011, p. 14).

Este método de avaliação dos estoques não é aceito pela legislação tributária, pois em sua metodologia oferece à empresa um custo de mercadoria vendida mais alto, um valor de estoques mais baixo e conseqüentemente um lucro menor.

### 2.3.3.1 EXEMPLO DE MÉTODO UEPS

A empresa Costa Distribuidora de Bebidas Ltda, inicia suas atividades com uma compra no dia primeiro com 10.000 (dez mil) unidades de refrigerantes adquiridas por R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) cada, somando um total de estoques de R\$ 37.000,00 (trinta e sete mil reais).

Após 05 dias de atividades, realiza uma nova compra de mais 6.000 (seis mil) unidades a um custo de R\$ 3,90 (três reais e noventa centavos) cada, aumentando seu estoque total para R\$ 60.400,00 (sessenta mil e quatrocentos reais).

No dia 07 são vendidas 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes pelo valor de R\$ 5,00, restando um saldo de 8.000 (oito mil unidades). No dia seguinte vende mais 3.000 (três mil) unidades pelo valor de R\$ 6,00 (seis reais) cada unidade.

No dia 15 adquire 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes a R\$ 4,00 (quatro reais) cada, resultando em um saldo final (sf) de 13.000 (treze mil unidades) a um custo total em estoque de R\$ 50.500,00 (cinquenta mil e quinhentos reais), sendo que 5.000 (cinco mil) unidades representam R\$18.500,00 (dezoito mil e quinhentos reais) e 8.000 (oito mil) representam R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) deste custo acumulado no final.

#### Quadro 2: Controle de Estoque pelo Método UEPS

Data	Hist	Entrada			Saida			Estoque		
		Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total
1	Compras	10.000	3,70	37000,00				10.000	3,70	37000,00
6	Compras	6.000	3,90	23400,00				10.000	3,70	37000,00
								6.000	3,90	23400,00
7	Venda				6.000	3,90	23400,00	8.000	3,70	29600,00
					2.000	3,70	7400,00			
					8.000		30800,00			
8	Venda				3.000	3,70	11100,00	5.000	3,70	18500,00
15	Compras	8.000	4,00	32000,00				5.000	3,70	18500,00
								8.000	4,00	32000,00

Fonte: Adaptado do livro, Contabilidade geral. (SZUSTER et al. 2008, p.195.

### 2.3.4 MÉTODO MPM

O método de avaliação dos estoques da Média Ponderada Móvel faz com que os custos das mercadorias sejam alterados a cada aquisição em valor superior ou inferior ao registrado antes. Ele faz uma média entre os valores históricos e de nova aquisição. Favero et al (2005) contribui para a definição deste método:

É um critério que considera o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) pelo valor médio das mercadorias adquiridas, alterando-se seu valor à medida que ocorre uma nova aquisição por valor inferior ou superior às unidades já estocadas. Assim o preço médio será obtido dividindo-se o valor total do estoque pela quantidade de unidades vendidas existentes em estoque. Normalmente, o Custo das Mercadorias Vendidas apurado através desse critério fica abaixo do valor apurado pelo UEPS e acima do valor encontrado através do PEPS... (FAVERO et al, 2005, p. 250).

Este método apresenta um custo de vendas, estoque final e lucro médio, por isto é aceito pela legislação tributária.

#### 2.3.4.1 EXEMPLO DO MÉTODO MPM

A empresa Costa Distribuidora de Bebidas Ltda, inicia suas atividades com uma compra no dia primeiro com 10.000 (dez mil) unidades de refrigerantes adquiridas por R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) cada, somando um total de estoques de R\$ 37.000,00 (trinta e sete mil reais).

Após 05 dias de atividades, realiza uma nova compra de mais 6.000 (seis mil) unidades a um custo de R\$ 3,90 (três reais e noventa centavos) cada, aumentando seu estoque total para R\$ 60.400,00 (sessenta mil e quatrocentos reais).

No dia 07 são vendidas 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes pelo valor de R\$ 5,00, restando um saldo de 8.000 (oito mil unidades). No dia seguinte vende mais 3.000 (três mil) unidades pelo valor de R\$ 6,00 (seis reais) cada unidade. No dia 15 adquire 8.000 (oito mil) unidades de refrigerantes a R\$ 4,00 (quatro reais) cada, resultando em um saldo final (sf) de 13.000 (treze mil unidades) a um custo total em estoque de R\$ 50.875,00 (cinquenta mil, oitocentos e setenta e cinco reais), sendo que 5.000 (cinco mil) unidades representam R\$18.875,00 (dezoito mil,

oitocentos e setenta e cinco reais) e 8.000 (oito mil) representam R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil reais) deste custo acumulado no final.

### Quadro 3: Controle de Estoque pelo Método MPM

Data	Hist	Entrada			Saida			Estoque		
		Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total	Qtde	V. Unt	Total
1	Compras	10.000	3,70	37000,00				10.000	3,70	37000,00
6	Compras	6.000	3,90	23400,00				10.000	3,70	37000,00
								6.000	3,90	23400,00
								16.000	3,775	60400,00
7	Venda				8.000	3,775	30200,00	8.000	3,775	30200,00
8	Venda				3.000	3,775	11325,00	5.000	3,775	18875,00
15	Compras	8.000	4,00	32000,00				5.000	3,775	18875,00
								8.000	4,00	32000,00
								13.000	3,92	50875,00

Fonte: Adaptado do livro, Contabilidade geral (SZUSTER et al. 2008, p.198.)

### 2.3.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS DE CUSTEIO PEPS, UEPS E MPM

As entradas de mercadoria na organização são mensuradas pelo custo de aquisição. Para a saída são utilizados critérios dentre eles os acima citados e usualmente mais utilizados que são o PEPS, UEPS e Média ponderada, a decisão por um destes critérios de avaliação modificam o valor do custo atribuído ao produto no momento da saída e interfere no resultado.

O critério PEPS faz com que os custos sejam atribuídos à mercadoria como sendo o valor mais baixo, pois são os mais antigos a sair primeiro, com isto o custo da mercadoria é menor e o mantido em estoque fica sendo maior e ao calcular o lucro se verifica que ele fica também maior.

O critério UEPS faz o contrário do anterior, o custo a sair primeiro é composto pelo valor do último a entrar, fazendo com que seu estoque fique mensurado com valor menor, e seu lucro também seja menor.

O método de custeio de média ponderada móvel será uma média entre estes dois critérios acima destacados.

**Quadro 4: Critérios para avaliação dos estoques**

Critérios	Característica	Estoque	Imposto de renda	Lucro	Gerencial
PEPS	As primeiras unidades que entram são as primeiras a sair	Valorizado pelas últimas entradas remanescentes	Aceita	Em economias inflacionárias, proporciona maior lucro	Inadequado
UEPS	As últimas unidades que entram são as primeiras a sair	Valorizado pelas primeiras entradas remanescentes	Não aceita	Em economias inflacionárias, o lucro é menor que o do critério PEPS e o do custo médio	Satisfatório
MPM	A média ponderada de diversas compras	Valorizado pelo preço médio de mercado	Aceita	O lucro fica entre o UEPS e o PEPS	Inadequado

Fonte: Adaptado do livro: Contabilidade de custos (FERREIRA, 2007, p. 23).

Os métodos de custeio PEPS e MPM se tornam de forma gerenciais inadequados, pois faz com que o lucro no final, fique maior e assim incidindo impostos maiores.

**Quadro 5: Relação custo x Lucro pelo método PEPS**

RECEITA DE VENDAS	R\$	58.000,00
(-) CMV	-R\$	40.900,00
LUCRO	<b>R\$</b>	<b>17.100,00</b>

Fonte: Adaptado do livro: Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro (NETO, 2007, p. 85).

A tabela 05 mostra a receita de vendas do método PEPS, obtida com a venda de 8.000 (oito mil) unidades à R\$ 5,00 (cinco reais) cada, totalizando R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), mais a venda do dia seguinte de 3.000 (três mil) unidades à R\$ 6,00 (seis reais) totalizando R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Seu custo de mercadorias vendidas (CMV) é encontrado com o custo das 8.000 (oito mil) unidades vendidas à R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos), num total de R\$ 29.600,00 (vinte e nove mil e seiscentos reais), mais a saída de 3.000 (três mil) unidades sendo que 2.000 (duas mil) unidades é de R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) e 1.000 (mil) unidades de R\$ 3,90 (três reais e noventa centavos) totalizando R\$ 11.300,00 (onze mil e trezentos reais).

**Quadro 6: Relação custo x Lucro pelo método UEPS**

RECEITA DE VENDAS	R\$	58.000,00
(-) CMV	-R\$	41.900,00
LUCRO	<b>R\$</b>	<b>16.100,00</b>

Fonte: Adaptado do livro: Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro (NETO, 2007, p. 85).

A tabela 06 mostra a receita de vendas do método UEPS, obtida com a venda de 8.000 (oito mil) unidades à R\$ 5,00 (cinco reais) cada, totalizando R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), mais a venda do dia seguinte de 3.000 (três mil) unidades à R\$ 6,00 (seis reais) totalizando R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Seu custo de mercadorias vendidas (CMV) é encontrado com o custo das 8.000 (oito mil) unidades vendidas sendo que 6.000 (seis mil) são à R\$ 3,90 (três reais e noventa centavos) cada, totalizando R\$ 23.400,00 (vinte e três mil e quatrocentos reais) e 2.000 (duas mil) à R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) cada, somando R\$ 7.400,00 (sete mil e quatrocentos reais), mais a saída de 3.000 (três mil) unidades de R\$ 3,70 (três reais e setenta centavos) cada, somando R\$ 11.100,00 (onze mil e cem reais).

**Quadro 7: Relação custo x Lucro pelo método MPM**

RECEITA DE VENDAS	R\$	58.000,00
(-) CMV	-R\$	41.525,00
LUCRO	<b>R\$</b>	<b>16.475,00</b>

Fonte: Adaptado do livro: Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro (NETO, 2007, p. 85).

A tabela 07 mostra a receita de vendas do método MPM, obtida com a venda de 8.000 (oito mil) unidades à R\$ 5,00 (cinco reais) cada, totalizando R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), mais a venda do dia seguinte de 3.000 (três mil) unidades à R\$ 6,00 (seis reais) totalizando R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

Seu custo de mercadorias vendidas (CMV) é encontrado com a média de custo de 8.000 (oito mil) unidades vendidas à R\$ 3,775 (três reais e setenta e sete centavos) cada, somando R\$ 30.200,00 (trinta mil e duzentos reais), mais a saída de 3.000 (três mil) unidades de R\$ 3,775 (três reais e setenta e sete centavos) cada, somando R\$ 11.325,00 (onze mil, trezentos e vinte e cinco reais).

Ao analisar as tabelas 04, 05 e 06 se percebe que o lucro encontrado nos métodos PEPS E MPM é superior ao encontrado no método UEPS, por este fato

que a legislação não aceita este método para avaliação perante o fisco, pois ele fará com que o imposto de renda tributado fique menor que nos outros métodos.

### 2.3.6 MÉTODO KANBAN

O Kanban é um sistema de controle de estoque aplicado de forma a acompanhar o estoque em todas as fases, um controle contínuo que consegue detectar erros e desperdícios de forma rápida, tem como objetivo trabalhar com pouco estoque, mantendo o necessário para suprir a demanda que em certos casos pode sofrer declínios ou ascensão. Conforme Oishi (1995):

*O kanban é um dos instrumentos essenciais que se integram no Sistema de Produção Just in Time. Ele é uma identificação de pedido de trabalho que circula na área de modo repetitivo. Na circulação na área de produção, o Kanban sempre acompanha os materiais (matérias-primas ou produtos), com o objetivo de controlar dinamicamente o estoque no local (OISHI, 1995, p. 213).*

O controle acontece no momento em que se lançam os fatos que ocorrem com os estoques em um quadro ou placa com cartões que sinalizam o estado do produto, matéria-prima ou o que se esteja trabalhando, para que o acompanhamento seja feito. Atualmente com a evolução da tecnologia surgiu o e-kanban, que nada mais é que o lançamento feito eletronicamente por um software desenvolvido para executar o serviço necessário, ele tem a vantagem da praticidade de se ter em aparelhos eletrônicos que suportam tal software, podendo ser transportado de forma fácil e não corre o risco de perder algum dos cartões físicos fixados na placa.

O Kanban tradicional é representado por placas que contém as informações dos pedidos, nome do produto, tipo, quantidade, código, prazo para a entrega, ordem de compra, todas as informações desde a compra da matéria ou produto até a venda ao consumidor. Os kanbans variam de acordo com suas informações e finalidades. Gonçalves (2004) fala sobre os tipos de kanbans:

*Existem diferentes tipos de kanban, como o kanban de transporte, destinado a avisar ao estágio de produção que o material está pronto para ser retirado e transferido; kanban de produção, indicando a necessidade da produção de um determinado material; e o kanban do fornecedor, destinado a sinalizar o fornecedor sobre a necessidade de reposição de um material ou componente na linha de produção.*

*Mesmo existindo uma variedade de tipos, o objetivo primordial do kanban é sinalizar a necessidade de um movimento para suprir a linha de produção,*

seja transportando produtos, seja produzindo-o ou fornecendo-o a um determinado estágio do processo produtivo (GONÇALVES, 2004, p. 182).

Os kanbans são utilizados para minimizar problemas em produção ou compra de mercadorias que não havia necessidade. Eles são organizados para controlar os estoques, de forma a manter uma quantidade de mercadoria que não ameace o surgimento de custos com armazenagem, manutenção, deterioração ou mudança da “moda”.

### 2.3.7 MÉTODO *JUST IN TIME*

O método de controle de estoque *Just In Time* é quando a organização trabalha com estoque reduzido, quanto menor melhor, (FERREIRA, 2007, p. 13) diz que este método surgiu no Japão em busca de anulação dos erros e melhoria contínua. Para um comércio de revenda de mercadorias serão feitas novas compras quando o estoque necessitar de abastecimento. Este nível baixo de estoque otimiza a gestão, reduzindo os custos de armazenamento, estoque ocioso, perda e desperdícios.

[...] No JIT, a produção e as compras só ocorrem quando há necessidade acoplada ao processo produtivo, isto é, as atividades ao serem realizadas puxam as que lhes estão acima e somente nessa altura essas últimas devem ser feitas (sistema *pull*). [...] Foi este sistema de trabalho, aliado a uma otimização de todo o processo produtivo, que permitiu melhorias significativas na qualidade, na produtividade e na redução de custos (FERREIRA, 2007, p. 13).

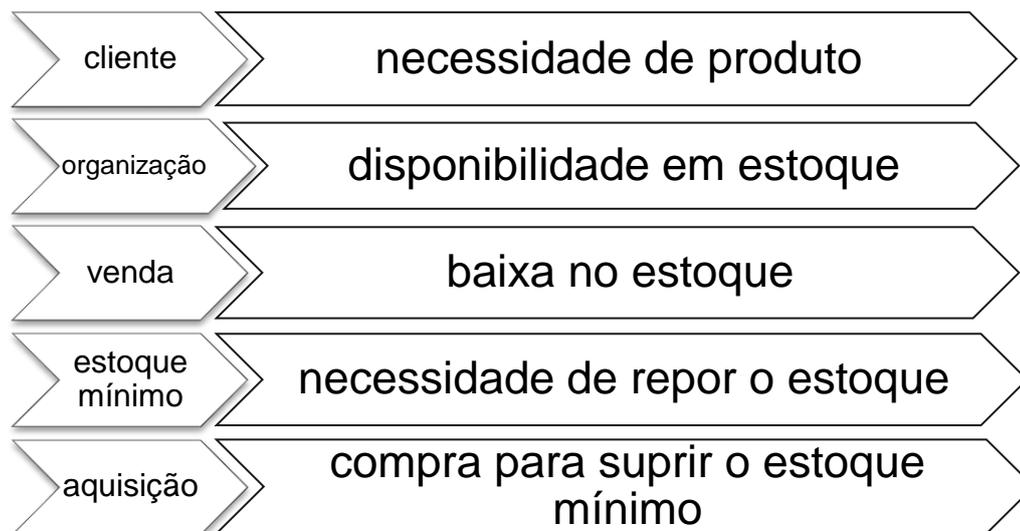
Também como afirma Gonçalves (2004, p. 177):

A filosofia *Just-in-time*, sistema JIT, é simples e ponderosa, visto que procura eliminar perda diminuindo o estoque desnecessário, enquanto procura eliminar todas as tarefas que não agregam valor, tendo como meta final melhorar as vantagens do valor agregado em cada operação e produzir os bens e serviços somente nas quantidades necessárias eliminando consequentemente os desperdícios.

A palavra *pull* significa puxar, o ato de uma compra ou produção ser feita, ocorrerá quando a necessidade de puxar estes produtos para os estoques acontecer. A diminuição do estoque de determinado produto acontece e assim será puxada a necessidade de adquirir novos produtos para suprir a demanda existente nas atividades da organização.

O modelo *Just in time* aliado ao método dos *kanbans*, se consegue verificar este *pull* acontecendo, no momento que um *kanban* é puxado para dar sequência de transferência de determinada atividade para outra, seu controle de estoque é feito de forma a minimizar o número de quantidades estocadas e melhoria contínua dos processos.

**Figura 1: Modelo Just in Time e o sistema pull.**



Fonte: A autora.

A tabela ilustrada acima mostra como o sistema *Just in time* trabalha com o sistema *pull*. Quando o cliente necessita de determinado produto ele procura a organização para a sua aquisição, logo, ela deverá entregar o produto ao cliente e assim acontecerá a baixa em seu estoque e puxar a necessidade de repor o seu nível de estoque mínimo com a aquisição de produto para compor o estoque mínimo de atividade para que se consiga atender nova demanda.

Organizações que trabalham com níveis baixos de estoques, tendem a ter menos perda com mercadorias que não vendem, ociosas, estocagem ou deterioração. Importante salientar que este método deve ser acompanhado com um controle de estoque para que não falem produtos ou materiais, fazendo com que seus clientes migrem para outras organizações, assim diminuindo seu resultado.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DOS ESTOQUES

Os estoques surgem com a atividade da organização, vendas e compras realizadas, mas a manutenção dos mesmos devem ser levados em consideração, pois ele é composto por capital aplicado para a geração de lucro, e este capital em grande parte, representada pela maior parte do capital empregado.

Com o controle interno, a organização terá uma série de procedimentos em busca da exatidão dos dados apresentados, organização dos setores e características de trabalho para que sejam desempenhados com eficiência.

A decisão que um gestor tomar, baseado num relatório de estoque, composto por informações divergentes do que realmente existe em posse da organização, pode acarretar sérios problemas. Estas decisões tomadas com relatórios errôneos acarretaram custos à empresa.

Uma compra a mais, pode trazer custos adicionais de armazenamento e de capital. A compra a menos trará perda com vendas não realizadas e possível migração do cliente para outra empresa. Perca com deterioração por não observar o prazo de validade, com furto ou dano acidental, são prejuízos financeiros que devem ser evitados. Gonçalves (2007) afirma a economia em uma aquisição correta:

... Uma razoável economia na produção, na operação e na manutenção de uma empresa competitiva poderá, inegavelmente, ser obtida mediante um processo de aquisição de materiais e de serviços bem estruturados que resulte na obtenção dos bens e serviços necessários dentro dos padrões esperados, reduzindo o desperdício e o custo de não-conformidade (GONÇALVES, 2007, p. 240).

O controle interno manterá estes pontos acima, em busca de sua solução com caminhos dados aos funcionários, para se chegar à confiança nos dados realmente existentes, expressos no relatório. Attie (2006, p. 111) contribui para esta afirmação, sendo que o controle interno “inclui uma série de procedimentos bem definidos que, conjugados de forma adequada, asseguram a fluidez e a organização necessária para a obtenção de algo palpável”.

## 2.5 GESTÃO DOS ESTOQUES E A MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

No dia-a-dia das atividades da organização se deve ter a quantidade certa de produtos para não perder uma venda ou ter custos com o armazenamento ou perdas com deterioração dos mesmos. Os estoques são a vida da organização e deve ser gerido de forma a melhorar o atendimento, a demanda e suprir as necessidades da mesma. Uma opção é manter um estoque de segurança para tal finalidade. Chiavenato (2005) contribui:

... os estoques não podem ser muito grandes, pois implicam desperdícios e capital empatado desnecessariamente, nem podem ser muito pequenos, pois envolvem riscos de falta de materiais e, conseqüentemente, paralisação da produção e não atendimento aos clientes (CHIAVENATO, 2005, p. 77).

O estoque de segurança é composto pelo número aproximadamente ideal a ser mantido em estoque na organização, que é dado com técnicas que mensuram o nível ideal a ser mantido. Sabe-se que os fatores externos e internos influenciam na atividade normal da organização e estes devem ser levados em consideração para esta mensuração. O cálculo deve ser o mais preciso possível, cálculo errado pode ocasionar custos de estocagem para o excesso calculado ou perda no atendimento ao cliente por falta de produto. Conforme Figueiredo, Fleury e Wanke (2006):

... Muitas empresas determinam de maneira inadequada seus estoques de segurança, pois não se baseiam em medidas precisas da variabilidade das operações. Isso pode levar a custos desnecessários que frequentemente não são mensurados.

Se, por um lado, o excesso de estoque de segurança gera custos desnecessários de manutenção de estoques, relativos aos custos financeiros (capital empatado) e de armazenagem, por outro lado o subdimensionamento do mesmo faz com que a companhia incorra em perdas de vendas ou pedidos pendentes, gerando em nível de serviço ao cliente insatisfatório... (FIGUEIREDO, FLEURY e WANKE, 2006, p. 363).

DIAS (2006) também esclarece sobre os estoques de segurança:

... O estoque mínimo, também chamado de estoque de segurança, por definição, é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no ressuprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas (DIAS, 2006, p. 61).

O estoque criado deve atender o cliente, onde técnicas mensuram o nível adequado para formar o estoque de segurança. O desconhecimento do gestor, dos custos que um estoque ocioso causa, de uma venda não realizada ou atrasada,

afeta diretamente o resultado final da organização e deve ser levado em consideração.

A gestão dos estoques mantém para o gestor da organização, informações atualizadas e confiáveis a respeito dos estoques a disposição, por meios físicos ou eletrônicos, assim podendo tomar as decisões de compra, a que passo está uma entrega ou compra realizada.

A cada vez mais, o uso de ferramentas eletrônicas, através de aplicativos e programas desenvolvidos para esta função, a agilidade nas informações e controle se torna mais eficaz.

A organização dos estoques fará com que se reduzam os custos, a imobilização do capital em excesso de produtos, compras desnecessárias, atinja comunicação e interação com o fornecedor. Conforme Gonçalves (2004):

Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa (GONÇALVES, 2004, p. 4).

O controle físico dos estoques acompanhará os produtos para que o gestor tenha uma noção precisa das quantidades em posse da organização, e reduzirá perdas e possíveis desvios.

### **2.5.1 O SETOR DE COMPRAS E SUA DECISÃO DE REALIZAR AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.**

A tomada de decisão do setor de compras é importante, e sua integração com todos os setores da organização se faz necessária. Conforme Gonçalves (2004), o papel de compras não somente se resume em adquirir mercadorias para atender a demanda da empresa, mas engloba um processo integrado com os outros setores para que se consiga chegar a uma aquisição de materiais adequada, com planejamento e coordenação para decidir questões que influenciarão no sistema financeiro e operacional da empresa. A decisão de quanto comprar, como pagar, de quem comprar, como lidar com atrasos, requer precisão de todos os setores. Comprar é uma função importante, Gonçalves (2004) contribui:

A função compras envolve uma responsabilidade muito maior. Ela requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, no que tange ao armazenamento dos materiais; planejamento de estoques, responsável por definir as quantidades a serem adquiridas e os respectivos prazos de entrega; finanças, no que se relaciona a autorização e controle de pagamentos das faturas dos materiais recebidos e muitos outros setores da estrutura organizacional (GONÇALVES, 2004, p. 193).

O responsável pelas compras deve analisar o mercado, o que está acontecendo fora da empresa, pois mudanças e flutuações acontecem e afetam a demanda na organização. Por exemplo, a falência de uma empresa de grande porte em nossa cidade, causaria um número de funcionários desempregados e assim caindo às vendas. Ou quando há escassez em uma matéria prima utilizada para a confecção do produto, fará com que o preço da matéria se eleve e assim o da mercadoria também, com a alta.

Há também, situações internas que acontecem com os imprevistos, ou tomadas de decisões erradas, como a perda de produtos por deterioração, um incêndio na empresa ou um custo elevado de manutenção dos estoques ociosos.

O gestor responsável pelas compras deve estar atento às condições exigidas pelo consumidor ao adquirir um produto ou serviço. Saber lidar com prazo, qualidade, quantidade e pessoas, não é uma tarefa fácil, para isto se faz necessário o conhecimento de várias questões, antes de ser capaz de se tornar um bom gestor de compras. Conforme Gonçalves (2004) o gestor deve:

- Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho para a empresa, dentro dos padrões éticos.
- Garantir o suprimento dos materiais, nas quantidades e nos prazos exigidos pelos usuários.
- Criar e desenvolver de forma permanente e intensiva, um cadastro de fornecedores de suprimentos que dê garantias quanto ao fluxo de materiais a serem abastecidos nas empresas.
- Manter uma boa articulação tanto internamente nas empresas, quanto com o mercado em geral e, especialmente, com o fornecedor dos insumos e produtos exigidos pelas empresas.
- Criar rotinas e procedimentos dentro dos processos de aquisição que sejam ágeis e que permitam um efetivo controle de todo o processo. (GONÇALVES, 2004, p. 195).

Estratégias utilizadas podem fazer maximizar os resultados, pesquisar preços aliados à qualidade não é fácil, mas com a conquista de um fornecedor, que se torne um parceiro, se consegue prazos especiais e também a negociação para

pagamento a vista da mercadoria, com isso se consegue um ganho com o desconto concedido. Uma boa negociação é capaz de conseguir boas condições de pagamento e até mesmo desconto em uma compra a prazo. O relacionamento com o fornecedor sendo fidelizado trará condições favoráveis.

### **2.5.2 PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES**

O prazo médio de rotação dos estoques (PMRE) é um quociente que demonstra o número de dias em média, que a mercadoria fica em posse da organização antes de sua venda, conforme Marion e Ribeiro (2011, p.179) os “quocientes expressão a velocidade com que determinados elementos patrimoniais renovam durante certo período”.

Sendo o nível de rotação alto, irá dizer que o estoque estará girando mais, em decorrência das vendas, aumento da demanda e também conquista do mercado. Um nível baixo, quer dizer que seu estoque está girando pouco no decorrer das atividades, o que na maioria das organizações não é bom, pois poderá fazer com que tenha custos de armazenamento, perda com deterioração e outros custos de manutenção e também, pode significar um alto investimento nos estoques.

O seu cálculo é dado pela fórmula em que se divide o saldo do estoque ou estoque médio multiplicado pelos dias do período (DP), sendo 12 (doze) ou 360 (trezentos e sessenta), a primeira multiplicação resultará na rotação média em meses, noutra resultará a rotação média em dias, o resultado se divide pelo custo das mercadorias vendidas (CMV).

$$PMRE = \frac{\text{estoque ou estoque médio} \times DP}{CMV}$$

### **2.5.3 LOTE ECONÔMICO DE COMPRAS**

Os estoques existem pelo fato da frequente demanda existir, já que se não houver produtos disponíveis para comercialização, não haverá entrada de dinheiro

com a venda a ser realizada. Mas como calcular o nível de estoque a ser mantido na empresa e até que ponto se torna economicamente viável? O lote econômico é uma técnica que auxilia nesta questão. Divide-se em lote econômico de compras ou de produção para facilitar qual momento que o estoque irá se renovar.

Reduzindo assim os custos com produtos ociosos, perdas com deterioração, mudança de “moda”. Cada renovação de estoque significa novos produtos à disposição do consumidor.

Para levar em consideração a viabilidade de se manter determinado nível de estoques, deve ser observado os custos que os mesmos trarão no momento de realizar um novo pedido e no armazenamento dos mesmos. A renovação acontece com a compra de novos estoques para suprir a demanda.

O lote econômico de compras (LEC) mostra quanto e quando se deve pedir, determinado produto que compõe o estoque reduzindo os custos neste processo. Os estoques em posse da organização têm custos, denominados custo de armazenamento e o de capital. Conforme Gonçalves (2004):

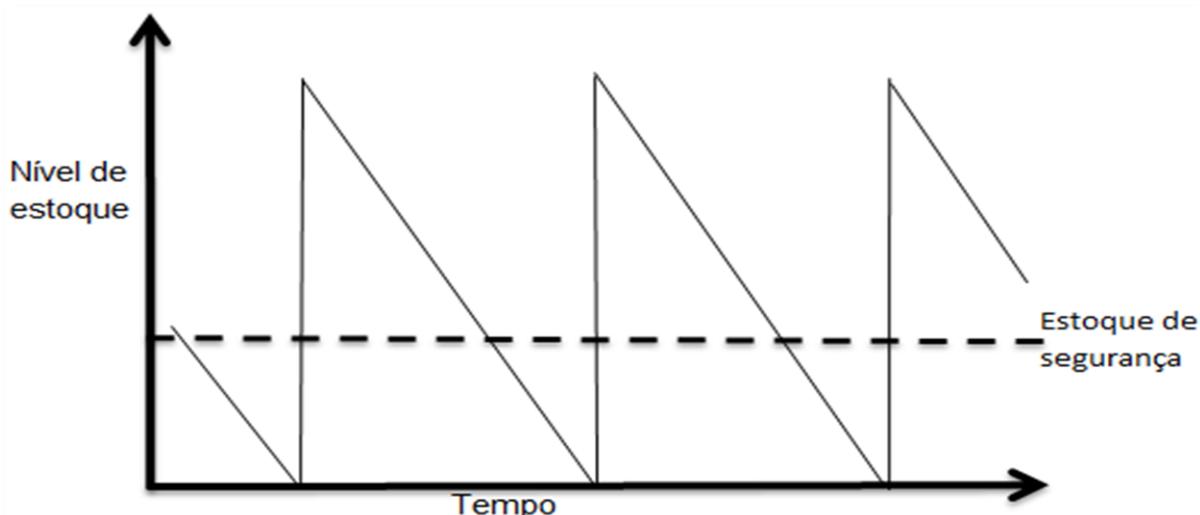
... No primeiro, em que são computados os custos de armazenagem propriamente ditos, estão incluídos: o custo do espaço ocupado e custos de movimentação interna; obsolescência, seguros, perdas e extravios são conhecidos como custo de armazenagem. O segundo grupo retrata o custo do dinheiro aplicado no estoque, denominado custo de capital. A soma do custo de armazenagem com o custo capital, já identificados, resulta no denominado custo de posse... (GONÇALVES, 2004, p. 57).

Assim como Chiavenato (2010), da sua definição em relação ao lote econômico de compras:

O lote econômico de compras (LEC) é um método de controle de inventário que envolve a aquisição de um certo número de itens toda vez que o nível de estoque cai a um determinado ponto crítico. Quando esse ponto é alcançado, uma decisão é automaticamente tomada para colocar um pedido padronizado (CHIAVENATO, 2010, p. 534).

A organização conforme suas atividades tem a necessidade de realizar novas compras, quando ocorre a baixa em seu estoque. Mas esta compra acontece antes que seu estoque chegue a zero, uma quantidade de segurança deve estar em posse da organização, para que durante o processo de compra até a chegada da mercadoria suas vendas não caiam ou deixem seu cliente procurar em outra empresa.

**Figura 2: Relação de compras no tempo**



Adaptado: Administração de materiais (GONÇALVES, 2004, p.58)

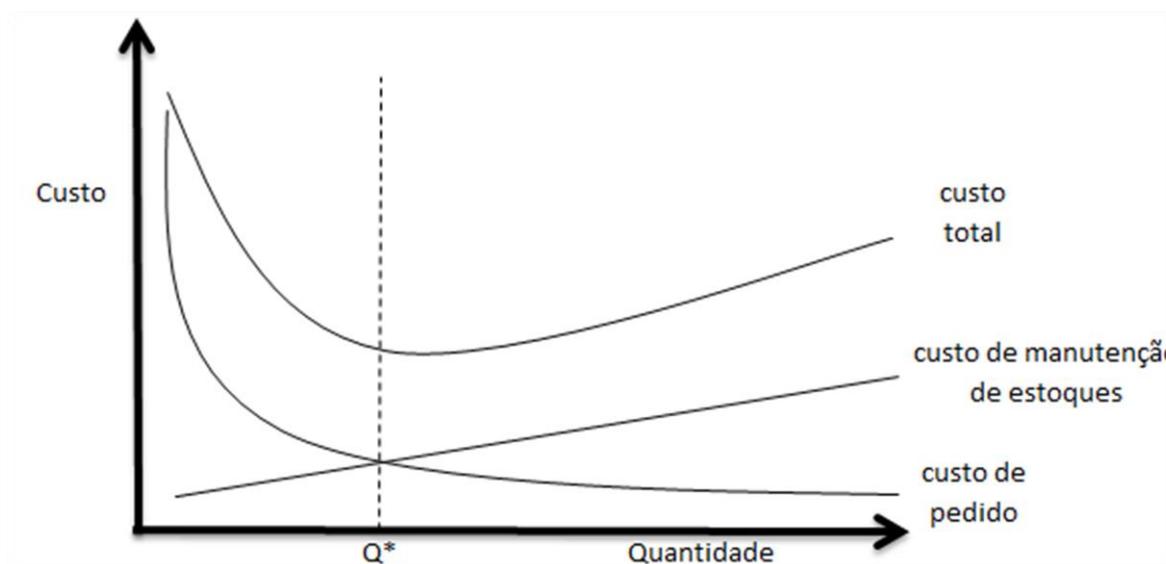
O gráfico acima ilustra a relação de compras, conforme o tempo e a saída de mercadoria do estoque é preciso ter consciência que a falta de mercadoria acarretará perda de vendas e migração dos clientes para outra organização, o que não é uma condição favorável, por isto, a aquisição de novos produtos, devem acontecer no momento em que seu estoque chegue ao de segurança.

Se a demanda necessita de 500 (quinhentas) unidades a cada trimestre de um produto X, este deve ser pedido antes que seja baixado seu saldo total do estoque, ou seja, deve ser levado em consideração o prazo para aprovação do pedido e também o tempo de transporte até a chegada do mesmo. Com isto pode se concluir que se cada ano tem 12 (doze) meses, o ciclo de compras será de 4 vezes ao ano.

Supondo uma hipótese, se a cada compra fosse adquirida 1.000 (mil) unidades seu ciclo seria de 2 vezes ao ano. A decisão vai partir do gestor ao analisar se seria viável comprar mais ou menos vezes ao ano considerando sua viabilidade econômica.

Decidir qual o momento de realizar a compra e em que quantidade não é tão fácil assim. Para isto, deve ser levado em consideração os custos que envolvem a aquisição e armazenamento da quantidade pedida, Francischini e Gurgel (2004, p. 177) afirmam isto "... o Administrador de materiais terá de decidir qual o tamanho do lote que a empresa terá de comprar, ou fabricar, que otimize variáveis quantitativas (custo total) e qualitativas (atendimento ao cliente interno ou externo)."

**Figura 3: Custo de estocagem**



Fonte: Administração de materiais e do patrimônio (FRANCISCHINI; GURGEL. 2004, p. 178).

No gráfico 02 pode ser observado que no ponto de  $Q^*$  os custos estão em pontos mais baixos entre as três linhas de custos, e neste ponto que chamamos de lote econômico.

Os aumento dos custos são ditas por Pozo (2007):

Quando temos estoque-reserva toda vez que se aumenta a quantidade a ser comprada, aumentamos o estoque médio de nossa empresa, e isso propicia, também, aumento de custos de manutenção, de armazenagem, juros, obsolescência, deterioração e outros. Por outro lado, aumentando-se as quantidades do lote de compra, diminuem-se os custos de pedido de compra, custo por unidade comprada, de mão-de-obra e manuseio (POZO, 2007, p. 162).

Com a adoção do LEC, a empresa consegue adotar um ponto em que seu estoque fique em um nível adequado para fazer um novo pedido, assim encontrar um ponto que sua nova compra seja feita com custos inferiores ao comparado com uma compra sem planejamento.

## 2.6 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa começou com um sonho que desde jovem o Sr. José Pereira almejava. Seus pais vieram para Juína junto com seus irmãos visando a oportunidade de crescimento. Chegou a Juína em 1985 com a ideia de que se não conseguisse abrir uma loja iria virar mascate, uma profissão comum na época em

que muitas pessoas em vez de comprar as roupas prontas, compravam tecido dos mascates e as mulheres faziam as peças de roupas em casa.

Aqui começou a trabalhar na filial de uma loja, que na época era de grande porte, desenvolvendo suas atividades no setor de fatura, envolvendo também as atividades de chefe de seção e serviços acessórios na atividade da empresa. Conquistou o cargo de gerente, conseguiu terminar seus estudos. Nesta época a cidade era sustentada pelo comércio madeireiro e culturas de arroz e café.

Em 1987 seu patrão Sr. Pedro Fernandes propôs montar uma sociedade com ele, na cidade de Castanheira, onde se via um crescimento com a exploração de madeira, logo, encontraram um ponto na cidade e alugaram. Contrataram um escritório para fazer um contrato para formalização da empresa Fernandes & Pereira LTDA, que acabou não dando certo e a empresa ficou encostada aguardando a oportunidade de abrir as portas.

Aqui em Juína Sr. Pedro Fernandes tinha duas lojas, uma na avenida 9 de maio e a outra na avenida Mato Grosso. O Sr. José Pereira ficou a cargo de cuidar da loja situada na avenida Mato Grosso, esta loja era uma das melhores com sua fachada com detalhes em lantejoulas espelhadas. Com o passar do tempo Sr. José Pereira saiu da empresa, mas como abrir uma empresa sozinho? Sem dinheiro o suficiente e conhecimento de compras? Neste meio tempo a empresa Fernandes & Pereira LTDA continuava encostada.

Em 1989 o Sr. Pedro Fernandes foi procurar o Sr. José pereira novamente, propor montar a empresa, nisto Sr. José Pereira já namorava com a Sra. Idene Dalazen. Sua resposta foi positiva, e suas expectativas de ter seu negócio foram reavivadas. Encontraram um local na avenida mato grosso de esquina, ficava mais para cima da loja do Sr. Pedro Fernandes.

Na época, a maioria das compras eram feita em São Paulo, os comerciantes alugavam um ônibus e iam juntos. Já em São Paulo prontos para fazerem a primeira compra para abertura da empresa, Sr. Pedro Fernandes apresentou aos comerciantes da cidade seu sócio, este ato dava ao Sr. José Pereira credibilidade, já que seu então sócio já era conhecido e tinha credibilidade perante comerciantes. Sr. José Pereira também fez compras na cidade de Maringá totalizando um montante de Cr\$30 milhões de cruzeiros parcelados em três vezes nas duas cidades.

Antes não se fazia o processo de divulgação como se faz hoje. Mas Sr. José Pereira resolveu inovar fez divulgação colocando faixas no meio das ruas, carro de som, panfletos, cartões mencionado desconto nas compras.

A empresa foi inaugurada, contava com bons vendedores e também com a Sra. Idene Dalazen que no momento estava casada com o Sr. José Pereira. Passados 20 dias de abertura da loja venderam Cr \$ 20 milhões de cruzeiros, uma alegria, pois sua dívida era de Cr \$ 30 milhões de cruzeiros. Quando faltava apenas a última parcela para pagar da compra feita, foi novamente para São Paulo para repor sua loja.

Com 6 (seis) meses de atividade foi decidido romper a sociedade, Sr. Pedro Fernandes concordou vender sua parte se a Sra. Idene Dalazen desse uma entrada e o restante parcelado em duas vezes. Aceito as condições, o pagamento da entrada e da primeira parcela foi fácil, mas na segunda Sr. José Pereira estava preocupado em como saldar a dívida, tanto que chegou a colocar sua moto a venda, mas não foi preciso nos últimos 10 (dez) dias para terminar o prazo conseguiu todo o dinheiro para quitar a última parcela.

Em 1990 aconteceu a segunda alteração contratual, com a transferência das cotas do Sr. Pedro Fernandes para a Sra. Idene Dalazen alterando também sua razão social para J. Pereira da Silva e Cia LTDA.

Surgiu a oportunidade de comprar o terreno onde atualmente esta sediada a empresa, onde se realizou a compra. Posteriormente, com a empresa dando bons resultados, houve uma reforma na empresa onde se fez um segundo piso para que os proprietários residissem ali.

Anos depois em 2008, a empresa passou novamente por uma reforma, tornar este segundo piso em uma loja também. Após tudo pronto, no segundo piso passou a funcionar o departamento de calçados e cama, mesa e banho, este segundo em menor destaque.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 QUANTO AOS FINS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados métodos científicos para se chegar a solução do problema da mesma. Conforme Marconi e Lakatos (2010):

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira, ele vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno. Várias hipóteses são levantadas e a pesquisa pode invalidá-las ou confirmá-las (MARCONI e LAKATOS. 2010, p. 2).

Conforme Marconi e Lakatos (2001, p. 105) a metodologia “abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo as questões *como?*, *como que?*, *onde?*, *quanto?*”. Estas perguntas aliada ao método de pesquisa, solucionam o problema da pesquisa mostrando de que forma foi respondida e solucionada.

##### 3.1.1 DESCRITIVA

Foi realizada uma análise descritiva dos dados encontrados para melhor esclarecer e solucionar o problema, conforme Gil (1999) este tipo de pesquisa “tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

A análise alcançada com este método se materializou com a entrevista realizada com o proprietário da empresa. Este método é conceituado por Marconi e Lakatos (1990):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI E LAKATOS, 1990, p. 84).

Onde o proprietário respondeu questões sobre seu controle de estoques, atividades diárias da empresa e os problemas encontrados, relacionados ao assunto deste trabalho. Uma entrevista satisfatória com a qual, foi obtida informações úteis para este trabalho acadêmico e sua solução.

### 3.1.2 EXPLICATIVA

A pesquisa explicativa vem para justificar as informações coletadas com a entrevista realizada, com os dados obtidos das informações fornecidas pelos gestores da empresa, se consegue explicar as atividades da empresa, junto com os fatores que influenciam na ocorrência de erros ou contribuem para o bom funcionamento da organização. Conforme Gil (2012):

São aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinaram ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2012, p. 28).

Com base nas informações explicadas pelos gestores, apontando suas atividades e problemas, foi encontrado os fatores onde os erros se encontram, erros de lançamentos pelos colaboradores e no método de inventário. Foram explicados para melhor entendimento dos leitores.

## 3.2 QUANTO AOS MEIOS

### 3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa foi desenvolvida baseada em dados bibliográficos para se aprofundar no tema, relacionado com o controle interno e gestão dos estoques. Conforme Cervo e Bervian (2002):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (...) é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema. (CERVO E BERVIAN. 2002, p. 65 e 66)

Tudo o que foi pesquisado bibliograficamente está, para comprovar tudo o que foi descrito neste, conforme diz LIMA (2008, p. 20) onde o material bibliográfico “corresponde à base de sustentação conceptual, teórica e metodológica de toda investigação acadêmica”.

### **3.2.2 ESTUDO DE CASO**

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa comercial do ramo de calçados, Gil (2002, p. 54) define que o estudo de caso “... consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”

O estudo de caso nesta empresa foi possível identificar seu sistema de gestão e controle interno voltado no setor dos estoques, para solucionar o problema do trabalho.

### **3.3 PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA**

#### **3.3.1 PESQUISA QUALITATIVA**

Este método é feito com um estudo sobre o assunto, onde os conhecimentos dos autores externos são trazidos de forma minuciosa para apoiar o escrito. Com contribuição de Marconi e Lakatos (2011):

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc (LAKATOS e MARCONI, 2011, p.269).

Para a coleta dos dados foi empregado este método, pois com a entrevista os gestores forneceram as respostas para a conclusão deste trabalho, destacando suas atividades diárias, problemas e assim consegue-se chegar as soluções propostas de acordo com a necessidade.

### **3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

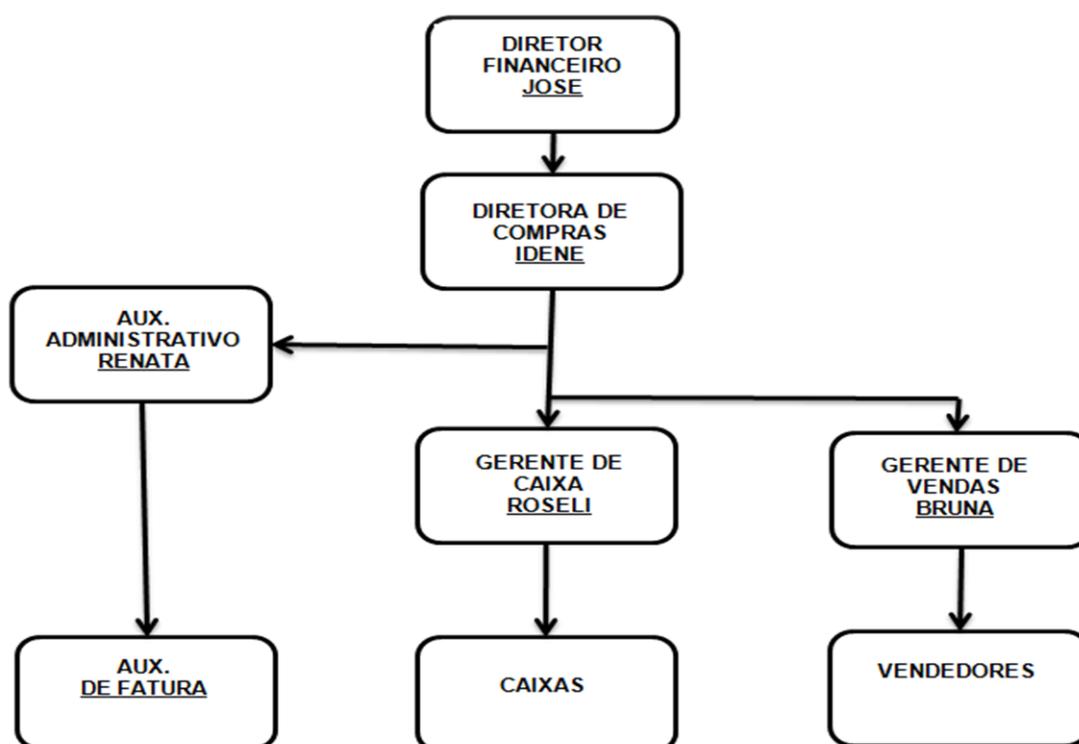
Com a coleta de informações da empresa o próximo passo é analisar e interpretar os mesmos. Este passo é definido por Gil (2012) como:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2012, p. 156).

A coleta dos dados foi feita com as respostas dos gestores na entrevista realizada de forma precisa. Para analisar foi levado em consideração todo o referencial teórico presente neste trabalho. Para os problemas encontrados foram feitas sugestões e medidas corretivas para serem sanadas.

#### 4 ANÁLISE E RESULTADOS

A empresa comercial em que este trabalho acadêmico foi construído tem uma estruturação de cargos que abaixo está demonstrado, onde o Sr. José fica com o financeiro da mesma, a Sr. Idene com a responsabilidade das compras, Renata auxiliando o financeiro, os gerentes de caixas e vendas, os vendedores, caixas e também a auxiliar de fatura.



**Figura 4: Organograma da empresa**

Fonte: A autora.

Buscando atender ao objetivo geral e para responder ao questionamento que direcionou todo o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso que era o de pesquisar na empresa comercial J. Pereira da Silva e Cia LTDA, os gestores utilizam controles internos na gestão dos estoques, visando minimizar as perdas e maximização de seu resultado, fizemos uma entrevista com os gestores e o resultado desta transcrevemos abaixo.

De acordo com os gestores Sr. José e Sra. Idene, a empresa possui um *software* chamado Plenus que integra toda a organização, permitindo assim, que as

informações referentes às questões dos estoques, do financeiro, de vendas e de compras, estejam disponíveis de maneira ordenada e facilitada.

#### **4.1 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS**

Neste quesito, o *software* que a empresa adquiriu, fornece informações sobre todas as vendas e seus detalhes, sobre que tipo de vendas foi efetuada, assim como que produtos foram vendidos em um determinado período por cliente e em seu total.

Sobre as vendas que foram realizadas a prazo, o Plenus gera informações quanto aos recebimentos das duplicatas que venceram, a forma que foram quitadas e sobre aquelas que se encontram em atraso e, com estas informações, é gerada uma ordem de cobrança quando o prazo limite se extingue.

O *software* gera também informações quanto as compras efetuadas para a empresa e, estas se referem ao volume de compra de cada fornecedor de forma individual por período e também um total geral de compras. Para as compras efetuadas a prazo, quando uma das duplicatas tem o prazo de pagamento findo, o programa emite uma informação e, esta, gera um relatório de pagamentos a ser efetuados, evitando assim que a empresa tenha custos financeiros referentes a juros sobre duplicatas em atraso, o que iria afetar o resultado da empresa.

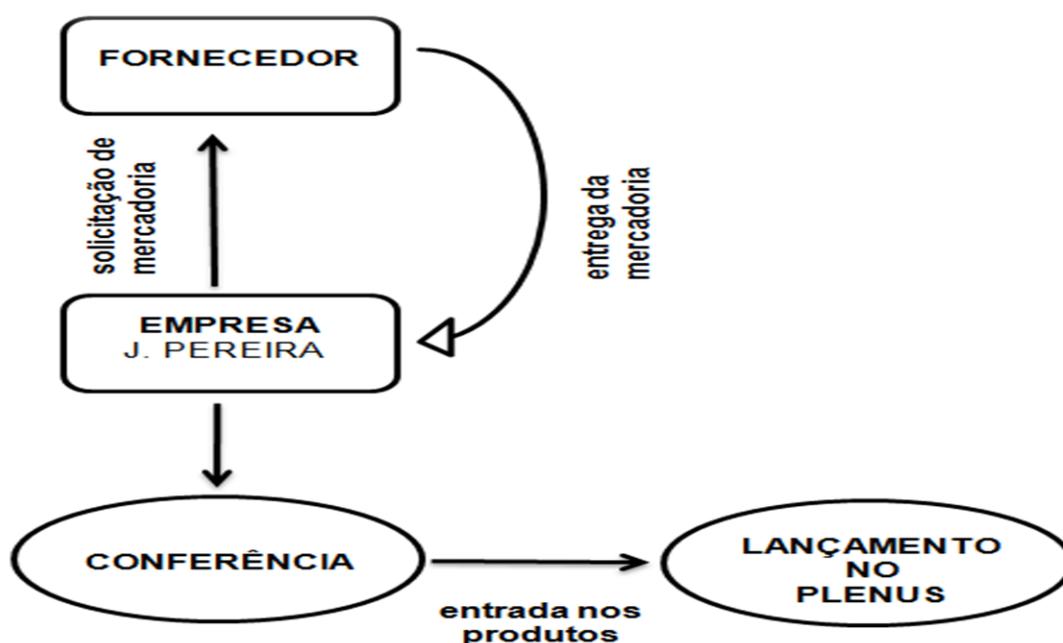
#### **4.2 INFORMAÇÕES SOBRE ESTOQUES**

O *software* existente na empresa, quando se refere aos estoques, a fonte geradora de riqueza da organização, apura o custo das mercadorias de acordo com a média ponderada, fornece informações sobre a movimentação dos estoques nos seguintes parâmetros:

##### **4.2.1 ENTRADAS**

A partir do momento em que é gerada a compra de mercadorias e, quando esta é entregue pelo fornecedor, no momento do recebimento, após a conferência

das mercadorias, acontece o lançamento no sistema desta entrada de mercadorias. O lançamento é feito por produto, marca, modelo e número de referência, o que vai gerar, de forma automática, para os vendedores uma informação que existe produtos novos que devem ser colocados na área de venda, quantidades e preços



de vendas. Conforme ilustra a figura abaixo:

### Figura 5: Aquisição e entrada das mercadorias

Fonte: A autora.

Como em todas as organizações, com referência às vendas realizadas, em alguns casos, os clientes vêm até a loja, para reclamarem quanto a alguns problemas sobre o produto comprado e, neste momento, se não encontrar um outro produto que esteja do agrado do cliente, é realizada a devolução do produto, o que gera um crédito para o comprador, que ele pode utilizar em compras futuras ou no ato trocar por outro produto de seu agrado.

Para este produto devolvido, no momento de sua devolução, gera um novo lançamento de entrada nos estoques e um lançamento de estorno de vendas diretamente no financeiro.

Quando a venda do produto é efetuada a prazo, no momento da venda, de acordo com o comando no *software*, de forma automática, é gerado um lançamento para o financeiro, informando sobre a venda, prazo de pagamento e data de

vencimento. Com estas informações os gestores possuem condições de programarem compras futuras, pagamentos, investimentos, utilizando o fluxo de caixa.

#### **4.2.2 PERDAS COM PRODUTOS**

Por comercializar produtos que com um determinado tempo, tende a se danificar, estoques de produtos que não são vendidos, devem ser tomadas atitudes para que estes não sejam perdidos.

O sistema Plenus fornece a data de entrada da mercadoria, acompanhar o tempo que estes produtos ficam sem giro é uma medida para prevenir percas com o vencimento dos materiais que compõem o calçado.

#### **4.3 PROBLEMAS DETECTADOS**

Embora a empresa tenha um *software*, que aparentemente fornece informações detalhadas de todos os procedimentos com referência a finanças, estoques, vendas e compras, problemas existem e, estes foram detectados e relatados conforme abaixo.

A empresa, uma vez por ano realiza uma conferência física, para verificar os números reais de seus estoques, mediante as informações dos gestores, todos os anos no momento desta conferência são observados diferenças entre os totais fornecidos pelo *software* com o total da conferência.

Mas qual a causa destas diferenças? Observando os procedimentos da empresa notamos que:

- a) da forma que acontece as devoluções de vendas, o lançamento destas devoluções são feitas de forma manual, transcrevendo o código do produto para um papel pelos vendedores ou caixas, isto pode ser feito com erros de codificação de referência do produto, o que geraria um estoque inexistente de

outro produto, ou até mesmo, quando a devolução acontece mas não acontece o seu lançamento de retorno aos estoques no sistema.

- b) Outro problema que também pode acontecer é de no momento da devolução de um produto, o caixa que faz o lançamento no estoque pelo *software*, o faça de forma errônea, ou seja, ao invés de efetuar um lançamento de devolução que se caracteriza pela entrada e saída de mercadoria, o faça de forma contrária.
- c) Quando das vendas, é notório que os vendedores, no intuito de agradar aos clientes, buscam diversos produtos, de marcas, modelos e numerações variados. O que pode acontecer, é que no momento em que estes produtos são novamente embalados em suas caixas, isto aconteça erradamente e, alguns produtos, poderão estar em embalagens diferentes da embalagem própria. Quando da venda deste produto para outro cliente, o pessoal da conferência, faz a conferência somente pela embalagem e, por algum motivo, não realiza a conferência também pelo produto, que também contém os códigos referências impressos em etiquetas fichados nos pares dos calçados.
- d) Um outro grande problema que encontramos e, que pode gerar condições favoráveis para as diferenças entre os estoques físicos e os estoques fornecidos pelo sistema Plenus, é que no momento da contagem física, a empresa não fecha suas portas e, ao mesmo tempo em que acontece a contagem física também acontecem vendas.

Como já descrito no momento das vendas, é feita a retirada de vários produtos dos estoques para serem mostrados aos clientes. Enquanto estes produtos estão na área de venda, alguém poderá contá-lo e anotar a quantidade que está nos estoques e desconsiderar os que estão sendo mostrados aos clientes.

Outro problema que a organização enfrenta são as perdas com calçados que vencem, ficam sem vender e se danificam causando prejuízo para a empresa. Estes produtos não são vendidos seja por compra desnecessária, por escolher o momento errado de se fazer uma promoção dos mesmos ou não serem vendidos por mudar a “moda”.

A compra de mercadoria não segue um padrão de Lote Econômico de Compras, o momento de realizar uma compra acontece quando o representante comercial do fornecedor visita a empresa e oferece seus produtos, a diretora de compras olha estes produtos e realiza o pedido.

O *software* existente na empresa, atende as necessidades de informações dos gestores para as tomadas de decisões. No entanto, pela forma que acontece todos os procedimentos internos da organização, permite que haja falhas e, estas precisam ser corrigidas.

## 5 CONCLUSÃO

Com este trabalho se conclui que a empresa comercial J. PEREIRA DA SILVA E CIA LTDA, tem em seu estoque um problema gerado por erros humanos, o software satisfaz o que a organização necessita, mas se a pessoa responsável pelos lançamentos nele, o fizer de forma errada irá gerar conflitos não somente nos estoques, mas também no financeiro da mesma. Outro ponto está voltado as perdas ocasionadas com as mercadorias ociosas no estoque da organização.

Devido a empresa fazer um controle de estoque com a contagem física dos calçados uma vez ao ano, chamado de inventario periódico, em meados do mês de fevereiro, se encontra falta ou itens a mais do que fornecido pelo software. Aconselha-se adotar alguma forma de controle permanente para ter um número menor de erros ou até mesmo sendo anulados os mesmos. Sendo adotado este modelo este inventário permanente a empresa conseguirá verificar os erros e corrigi-los.

Ao fato da contagem acontecer com a livre circulação dos clientes e outros funcionários, faz com que seja favorável o acontecimento de erros na contagem física dos estoques. Sugerimos que deva ser adotado a prática de fechamento da empresa ao público, em dias em que se esteja efetuando a contagem física dos produtos em estoques, para que sejam evitados possíveis erros.

Outro ponto é no lançamento de entrada dos produtos devolvidos e saída dos escolhidos para troca pelo cliente, se fosse atribuído a função para uma única pessoa realizar esta conferência e lançamento no *software* poderia ser a solução para se ter uma menor quantidade de erros ou até mesmo, anular a ocorrência deles.

O relato dos gestores em relação aos estoques que se tornam perda, um provável motivo disto, é a empresa não adotar um LEC para controlar a quantidade de produtos nos estoques, e entrada dos modelos para revenda. Também há de se considerar que comprar produtos sem levar em consideração a demanda para determinado modelo, levam eles a ficarem ociosos.

O material que é confeccionado os calçados com um determinado tempo vence sua validade para uso e também para troca, e a perda com estes interferem

no resultado da empresa, levando um resultado desfavorável, considerando que as perdas diminuem o lucro, que deveria ser dado à organização pelo produto. Uma medida deve ser tomada para fazer girar os produtos parados, como realizar promoções e divulgar os mesmos. Também observar o que os clientes estão precisando e com o auxílio do LEC, comprar uma quantidade adequada para o porte da organização e no momento necessário.

Assim sendo, podemos considerar que atingimos nosso objetivo, que era o de estudar a importância da gestão dos estoques em uma empresa de comércio de revenda de calçados na cidade de Juína-MT, visando minimizar as perdas e maximizar o resultado, quando respondemos nosso problema de pesquisa que questionava se os gestores da empresa foco da pesquisa utilizavam algum tipo de controle de estoques e, pelo resultado da pesquisa, foi detectado que na empresa, há um sistema de controle de estoque, que se não é totalmente eficiente, no mínimo, auxilia de alguma forma a alcançar resultados, embora este, poderia ser melhorado com controles e algumas medidas eficientes, que já foram descritas.

Acreditamos que a adoção das medidas propostas, se adotadas, poderia levar a empresa há uma maior segurança na tomada de decisões de compras, controles dos estoques e perdas com produtos sejam qual for o motivo.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6ª edição. 6ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3ª edição. 8ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Conselho Federal de Contabilidade. **Normas Brasileiras de Contabilidade**: NBC TG –geral – normas completas: NBC TG – estrutura conceitual: NBC TG 01 a 46 (EXCETO 14, 34 E 42). Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5ª edição. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

FAVERO, Hamilton Luiz. LONARDONI, Mário. SOUZA, Clóvis de. TAKAKURA, Massakazu. **Contabilidade teoria e pratica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati. FLEURY, Paulo Fernando. WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento de cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1ª edição, 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**: obtendo vantagens competitivas. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HENDRIKSEN, Eldon S. BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zorrato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2ª edição. Revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª edição. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos (org.). **Normas e Práticas Contábeis**: uma introdução. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 8ª edição. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

OISHI, Michitoshi. **TIPS: técnicas integradas na produção e serviços**: como planejar, treinar, integrar e produzir para ser competitivo: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1995.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz dos. GOMES, José Mário Matsumura. **Contabilidade intermediária**: atualizado pela Lei nº 11.941/09 e pelas normas do CPC. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2011.

SZUSTER, Natan [et al.]. **Contabilidade geral**: introdução à Contabilidade Societária. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.