



GESTÃO DE ESTOQUE PARA PEQUENOS PROVEDORES DE INTERNET

Cristiane Caetano da Silva de melo¹
Darlan Oliveira Bezerra²

RESUMO

O presente trabalho realiza uma análise da gestão e controle em departamento de estoque. Através do detalhamento auditado no setor, busca identificar fragilidades e propor possíveis melhorias. Este trabalho consiste no estudo de caso desenvolvido numa empresa prestadora de serviço de internet, situada na cidade de João Pessoa na Paraíba, que atua em três grandes bairros da cidade. Sua relevância se justifica na importância de como gerir um setor eficiente para atender com excelência o competitivo mercado de provedores. Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema estudado, detalhando os conceitos básicos para uma boa gestão de estoque, os tipos de informações provenientes da gestão e controle para tomadas de decisão, inventários, classificação da curva ABC e a importância de manter o equilíbrio para atender a demanda existente no mercado. A partir de um estudo de caso com natureza descritiva, abordagem qualitativa, a técnica utilizada para identificar o problema foi realizada a partir de um trabalho presencial. Foram identificadas fragilidades no processo de gestão do estoque, falta de inventário, acúmulo de itens de menor giro. Com base na teoria estudada foram sugeridos implantação e aperfeiçoamento dos controles existentes. A implantação dos processos teve início com organização física, contagem de inventário, registro no sistema, classificação na Curva ABC finalizando com geração e análise de relatórios gerenciais para tomadas de decisão. A organização física trouxe otimização de espaço, melhorias e planejamento de novas compras, houve redução itens de estoques com menor giro e maior distribuição de lucro.

Palavras-Chaves: Gestão de estoque; controles; processos; curva ABC

ABSTRACT

This work performs an analysis of the management and control in the stock department. Through the detailed audited in the sector, it seeks to identify weaknesses and propose possible improvements. This work consists of a case study developed in an internet service provider company, located in the city of João Pessoa, Paraíba, which operates in three large neighborhoods of the city. Its relevance is justified by the importance of how to manage an efficient sector to serve the competitive provider market with excellence. A literature review was carried out on the studied topic, detailing the basic concepts for good inventory management, the types of information from management and control for decision-making, inventories, classification of the ABC curve and the importance of maintaining balance for meet the existing demand in the market. From a case study with a descriptive nature, qualitative approach, the technique used to identify the problem was carried out through face-to-face work. Weaknesses were identified in the inventory management process, lack of

¹ Graduando do Curso de Ciências Contábeis pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba – IESP. E-mail: cris86cae@gmail.com.

² Professor Orientador, Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba, Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco, Especialização em Auditoria Contábil-Fiscal pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba. Docente dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira da UNIESP. E-mail: darlanbezerra@hotmail.com.



inventory, accumulation of items with less turnover. Based on the theory studied, implementation and improvement of existing controls were suggested. The implementation of processes began with physical organization, inventory counting, registration in the system, classification in the ABC curve, ending with the generation and analysis of management reports for decision-making. The physical organization brought space optimization, improvements and planning of new purchases, there was a reduction in inventory items with lower turnover and greater profit distribution.

KEY WORDS: Inventory management; controls; processes; ABC curve.

1 INTRODUÇÃO

Estoques são todos os bens, materiais ou produtos sejam de qualquer espécie, que ficam fisicamente armazenados e disponíveis para a empresa suprir uma demanda futura. Há diversas formas de estoques, podem ser compostos por matéria prima, produto acabado ou semiacabado, embalagens ou outros insumos, produtos que são necessários para manutenção, reparo e suprimento de operações, não necessariamente utilizados no processo de fabricação. De acordo com Paoleschi (2019, p.45),

Estoques representam uma parte dos ativos mais importantes do capital circulante das empresas industriais e comerciais, sua correta determinação do início ao fim do período contábil é essencial para a apuração adequada do lucro líquido do exercício. (PAOLECH, 2019, p.45)

Para Slack; Chambers, Harland (1997, p.42 apud, ROSA, 2016), A gestão de estoque teve origem na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais as suas funções de suporte ainda resumem que a gestão de estoque é o equilíbrio entre três grandes atividades do varejo, compra, estocagem e vendas de produtos. Os estoques mudam em função do porte de negócio da empresa e a forma que ela executa as suas atividades.

O controle e a gestão de estoques compreendem todas as atividades, procedimentos e técnicas que permitam garantir a qualidade correta no tempo correto de cada item do estoque ao longo da cadeia produtiva: dentro e fora das organizações. A gestão de estoque tem como função, implantar, controlar e apresentar informações reais para tomadas de decisões. Uma má administração poderá afetar desde o fluxo de caixa até os SLAs (*Servisse Level Agrément, nível de serviço*) contratados junto a clientes e fornecedores, sendo fundamental o acompanhamento minucioso do recebimento dos produtos e materiais, incluindo nesse processo armazenagem e procedimentos de aplicação dos recursos para a prestação do serviço.

Diante do exposto, o problema de pesquisa é: como se dá o processo de gestão de estoque numa empresa prestadora de serviço provedora de internet?

Este artigo visa compreender como se dá o processo na gestão de estoques, ressaltando os principais aspectos para empresas que atuam como provedoras de internet, apresentando os conceitos no aspecto contábil gerencial, controle de custo, gestão do estoque, recursos para implantar processos de controles e o custeio pelo método ABC. Apresenta a forma de como identificar os pontos críticos frequentemente enfrentados em uma gestão de estoque. Por fim, instrui, com base no conhecimento adquirido desta pesquisa, a avaliarem quais melhorias poderão suportar a redução de gastos com perdas de produtos/serviços.

Justifica-se a relevância do presente estudo, que aborda desde a implantação, organização e controle do estoque, a importância deste como um pilar para uma gestão com



foco na eficiência operacional e financeira, garantindo competitividade e crescimento ao negócio. A gestão no estoque irá proporcionar o suprimento equilibrado, ágil e eficiente para atender as demandas de clientes e negócios.

Para a consecução do objetivo deste artigo será utilizado, estudo de caso, um exemplo de uma empresa de provedor de internet em João Pessoa-PB.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade no âmbito geral possibilita o controle das movimentações do patrimônio, com o objetivo de fornecer, por meio de relatórios, informações acerca das variações ocorridas no patrimônio. Marion (2017), descreve elas da seguinte forma: existem vários tipos de informações apresentadas através da contabilidade, informações de natureza econômica que evidenciam a capacidade de gerar riquezas com evidências para os resultados por meio de fluxos de receitas e despesas, responsável pelo resultado final apontando para lucro ou prejuízo.

As informações de natureza financeira são aquelas que constituem os fluxos de caixa através das entradas e saídas de dinheiro, bem como capital de giro e liquidez. Outro tipo de informação é de natureza patrimonial que apresentam o conjunto de bens, direito e obrigações além do Patrimônio Líquido.

As Informações de natureza física e produtiva incluem as quantidades de produção, o número de capital humano para determinado setor ou produção, o tempo de máquina/hora de uma atividade, o volume ou peso de matéria prima aplicada no processo de fabricação, o número de clientes entre outros.

A informação de natureza produtiva contém um misto entre informações financeiras e físicas. Estas informações gerenciais proporcionam aos administradores capacidade de análises para tomada de decisões que possam impactar em redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos físicos, redução de tempo ocioso do capital humano ou ainda, no âmbito tecnológico, modernização de equipamentos para melhorar a eficiência da produção. “A contabilidade gerencial é conceituada como o sistema de informação indispensável que tem por fim orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização em tomadas de decisões”. (MARION, 2017 p. 3,4,5)

Coronado (2009) identifica que informação e gestão são dois de seis modelos de subsistemas que compõe uma empresa, ele define o de informação sendo responsável pela coleta, processamento, geração dos dados necessárias à execução e controle das ações da empresa. Já o de gestão compreende a forma que a empresa planeja, executa e controla suas atividades a fim de alcançar seus objetivos.

De um modo geral a contabilidade gerencial é uma das áreas das organizações com funções específicas de gestão para decidir, mensurar e informar, tendo a missão de coordenar a otimização do desempenho econômico e visando o crescimento da riqueza da empresa.

2.2 CONTROLE DE CUSTO

Na época da revolução industrial, os proprietários de indústrias manufatureiras europeias começaram a encontrar dificuldades para apurar seus resultados e conhecer o custo de fabricação. A partir disso surgiu a contabilidade de custos como importante instrumento de controle que facilitou a avaliação dos estoques de produtos fabricados e acabados. Vários sistemas de custeio têm sido empregados pela contabilidade de custos, o sistema de custeio ABC tem-se revelado excelente opção, possibilitando que os custos indiretos, vinculados as



atividades que o geraram, sejam atribuídos aos produtos com menor margem de erro.

Segundo Marion (2019), este sistema se fundamenta no fato que, para ser fabricado o produto gera uma atividade que por sua vez, gera um custo. Assim, o custo será atribuído diretamente ao produto que consumiu a respectiva atividade. Dentre os custos associados a manutenção do estoque estão: capital, armazenagem, movimentação, seguros, impostos, obsolescência, avaria e juros, onde todos estes geram despesas e afetam negativamente o resultado mensal.

“O processo de controle envolve comparação entre planejado e realizado, a apuração de diferenças e suas causas e as ações a serem tomadas para corrigir essas possíveis diferenças” (CORONADO, 2009, p.13).

A contabilidade de custos tem como primeira ocupação a avaliação de estoques, todavia, por ocasião das vendas, esses estoques são baixados do ativo e lançados como custo do produto vendido, possibilitando o conhecimento do lucro bruto. A informação de custos tem um papel importante para desempenho adequado do gerenciamento de qualquer tipo de organização (MARION, 2017, p.38)

Veiga (2016, p.4) descreve custo como valor do gasto à obtenção do bem ou serviço gerador de renda, sobre custeio descreve sendo método utilizado para a obtenção do custo.

A contabilidade de custos é direcionada para a análise dos gastos realizados pelas entidades durante suas atividades operacionais, contribuindo na tomada de decisões, envolvendo as opções de produção, formação de preço alternativas entre produção própria e terceirizada. Ela contribui na determinação do lucro, processando as informações contábeis, e possibilita, ainda, dados sobre a rentabilidade e desempenho de diversas atividades da entidade, auxiliando no planejamento e controle e no desenvolvimento das operações.

Segundo Marion (2017, p 42), compreende a soma dos gastos como bens e serviços aplicados ou consumidos na fabricação de outros bens, contudo o custo integra o produto que vai para o estoque e aumenta o ativo circulante, já a despesa ela reduz o lucro; vai para o resultado e diminui o PL.

Leone (1997, p.52), citado por coronado (2009, p. 42) “define custos fixos como os que não se alteram com a variabilidade a atividade escolhida, isto é, o valor total dos custos permanece praticamente igual mesmo que a base de volume selecionada como referencial varie”.

Dessa maneira a implantação do controle de custo acompanhado da análise das informações apuradas mensalmente, contribui para um estoque abastecido, um ativo equilibrado e um melhor resultado no lucro mensal.

2.3 CONCEITO DE ESTOQUE NO ASPECTO CONTÁBIL

Marion, Ludícibus, (2010) citado por Von Muhlen (, define que o estoque se trata de um membro do grupo ativo circulante, caracterizado pelo conjunto de mercadorias disponíveis a comercialização, cujo objetivo é suprir as necessidades das organizações.

A CPC16 (Comitê de Pronunciamento Contábil para os estoques, p.431C) define estoque na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos ou transformados no processo de produção ou na prestação de serviços; mantidos para venda no curso normal dos negócios, no processo de produção para venda ou na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos no processo de produção ou na prestação de serviços. (BRASIL, 2009, p.2).

Dentro das organizações o local que serve de guarda dos estoques é denominado almoxarifado, este setor pode ser interno ou externo, onde são armazenadas as quantidades de



estoques que a empresa possui. Este armazenamento serve num futuro próximo para o atender as demandas de vendas realizadas, quando há transformação do estoque em vendas, gera lucro e crescimento, do contrário compromete o capital de giro e a empresa perde a oportunidade de outros investimentos deste capital.

Conforme Paolechi (2019, p. 24,45), “afirma que almoxarifado é um local muito valorizado, pois é entendido que é o local onde ficam guardados os materiais que respondem, em média, por 50% do patrimônio da empresa”. Por isso, deve ser muito bem planejado e administrado para que os seus custos sejam os menores possíveis.

Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das empresas industriais e comerciais. Sua corretadeterminação no início e no fim do período contábil é essencial para a apuração adequada do lucro líquido do exercício.

Segundo Machado (2004), estoques são ativos que por sua magnitude e características próprias exigem grande complexidade em seu planejamento, administração e controle, cujas falhas poderão elevar de forma brusca o risco financeiro da empresa.

O estoque aparece na cadeia de valor sob diversos formatos, representam não somente um dos ativos mais importantes, como também a realidade financeira propriamente dita, influenciando na apuração adequada do lucro líquido da empresa ao final de cada exercício.

De modo geral os estoques demonstram a estabilidade da entidade, uma vez que, agem como reguladores no fluxo de itens armazenados, controlando as entradas e saídas de mercadorias (GOMES, et. al. 2011).

2.4 CONTROLE DE ESTOQUE

Controlar o estoque consiste em registrar, fiscalizar entradas, saídas e devoluções de mercadorias, não somente como um modo de organização, mas principalmente como controle financeiro. O ideal é investir em produtos com grande rotatividade, para evitar que o capital investido fique parado no estoque ou em prateleiras, problema esse, que pode ser minimizado com o acompanhamento das necessidades de mercado (AMARAL, DOURADO, 2011).

Este controle inclui todos os registros de materiais que a empresa possui e utiliza no processo produtivo, tende a flutuar no decorrer do tempo. É difícil controlar toda sua extensão, pois os materiais se transformam durante o processo produtivo e a cada momento pode ser classificado diferentemente.

Cada material representa um custo na medida que flui no processo, contudo o estoque não pode ser muito grande, pois implica em capital empatado sem necessidade, nem muito pequeno, pois envolve risco de falta de materiais e conseqüentemente paralização da produção ou serviços prestados, com prejuízo aos negócios. (CHIAVENATO, 2021 p 91).

Segundo Dias (2019, p.21), as principais funções básicas para controle de estoques são:

- (a) determinar o que se deve ter em estoque;
- (b) determinar quando e o quanto comprar;
- (c) acionar o setor de compras para aquisição;
- (d) receber, armazenar, distribuir e controlar os materiais estocados;
- (e) manter inventários periódicos
- (f) identificar e retirar os itens obsoletos e danificados do estoque.

Dessa forma, entende-se que o controle de estoques compreende várias funções distintas que contribuem para o seu gerenciamento.

Para uma empresa em pleno processo de eficiência, é imprescindível manter um sistema informatizado, específico e interligado. A movimentação do estoque deve ter um giro muito rápido e a sua reposição deve ser feita na mesma velocidade. Quando for o caso, a



empresa deve corrigir o plano para torná-lo mais realista, fazendo com que o planejamento e o controle sejam cada vez mais coincidentes. Segundo Yuh (2010, p. 22), o planejamento, controle e a comparação de dados é atingida pela consecução das seguintes funções básicas;

cálculo do estoque mínimo, cálculo do estoque máximo, cálculo de ressuprimento, atualização de ficha de estoque, replanejamento de dados quando houver razões para modificações, emissão de solicitação de compras quando atingir ponto de ressuprimento, receber o material do fornecedor, identificar o material e armazená-lo, conservar o material em condições adequadas, entregar o material mediante requisições, atualizar a ficha e guardar a documentação do material, organizar o almoxarifado e manter sua organização.

Segundo Viana (2002, p.42) a atividade de gestão visa o gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimento e acompanhando sua evolução. “O controle de estoque é de suma importância para a empresa, porque ele controla os desperdícios, desvios e apura os valores para fins de análise, bem como, apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro” (PASCOAL, 2008, p.15).

A falta de controle pode acarretar em perdas, desperdícios e desvios, além da ociosidade, o que reflete diretamente em prejuízos para a entidade, tais como, uso de recursos indevidos e ou parados e mal desempenho na competitividade no mercado, pois tudo isso pode influenciar diretamente nos custos (BEULKE; BERTÓ, 2001).

2.4.1 OBJETIVO DO CONTROLE DE ESTOQUE

O objetivo do controle de estoque é manter o ambiente organizado, suprido e financeiramente equilibrado, pois a manutenção de estoque é cara, e quando controlado, esta gestão permite que o capital investido seja minimizado. De acordo com Ballou, os estoques possuem uma série de objetivos como;

Melhorar o nível de serviço, incentivam economias na produção, permitem economia de escala nas compras e no transporte, agem como proteção contra aumentos de preços, protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento servem como segurança contra contingências (BALLOU, 1993, p.204)

O controle eficiente tem início no planejamento, para saber o que, quando e quais matérias-primas, produtos com vantagens, periodicidade de reposição e o grau de prioridade de cada item devem ser estocados, levar em conta o prazo de entrega do fornecedor, a demanda, entre outros fatores. Martins e Laugeni (2009), dizem “o bom estoque deve ser muito bem planejado, para não alterar as características dos produtos e materiais e também, para manter uma visualização e identificação clara dos itens estocados”. Para atingir os objetivos da gestão de estoque, devem-se utilizar ferramentas que atendam às necessidades produtivas das organizações de forma a melhor controlar seus estoques.

2.4.2 CUSTO - CURVA ABC

Conceitualmente, custo é o valor de aquisição de um bem patrimonial, materiais para estoque, seja para consumo, transformação, montagem ou então para comercialização (SILVA, 2012). Existem vários tipos de custo em uma empresa, diretos, indiretos, fixos,



variáveis entre outros, uma ferramenta bastante útil para a gestão de estoque é denominada de curva ABC, também chamada como Curva de Pareto. É uma técnica de grande importância para a efetivação de controle mais rígido de estoque, determina o grau de importância e o tempo ideal para novas aquisições, seja para manter lotes econômicos (isso acontece muito em estoques de prestação de serviço), seja para compras em grande volume, pois favorecem um baixo custo de aquisição por item comprado, ou reposição dos itens no almoxarifado. Silva, (2012, p.178) define que;

A Curva ABC, cujo objetivo é determinar os materiais graus de importância decrescente no que concerne ao peso de cada um nas quantidades e valores dentro dos almoxarifados. Essa técnica orienta a forma de tratamento a ser dispensada pelo Administrador, com maior ou menor atenção a determinados materiais considerados críticos ou então irrelevantes, tanto na parte econômica como no lado financeiro.

A Classificação ABC é baseada na Teoria de Pareto, pode ser usada em empresa quando se tem necessidade de um controle de qualidade dos serviços ou produtos, também é usada para tomada de decisões. Com ela é possível analisar que boa parte dos problemas se origina em causas específicas, que nem sempre são identificadas e aponta que 80% dos resultados provem de 20% das causas, ou seja, a maior parte do investimento financeiro em materiais se concentra em um pequeno número de itens. Para Chiavenato (2021, p 91), a classificação ABC divide os estoques em três classes da seguinte forma:

1. Classe A: envolve poucos itens (de 15 a 20% do total), porém responsáveis pela maior parte (80%) do valor do estoque. São os menos numerosos, mas mais valiosos, merecendo, portanto, atenção individual.
2. Classe B: envolve grande quantidade de itens (35 a 40% do total), representando algo como 15% do valor dos estoques. São os itens intermediários, com relativa importância no valor global dos estoques.
3. Classe C: envolve uma enorme quantidade de itens (40 a 50% do total), representando um valor desprezível (5 a 10%) do valor dos estoques. São os mais numerosos, mas menos valiosos, pois respondem com pouca importância no valor global dos estoques.

Abaixo a figura 01, demonstra a classificação da curva ABC.

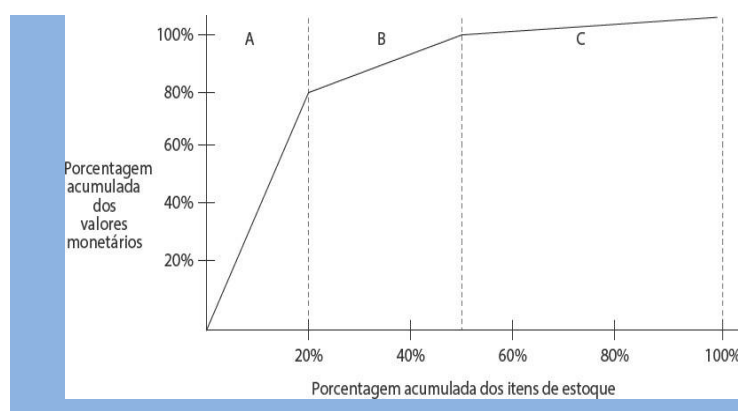


Figura 01: Curva ABC de estoque
Fonte: (CHIAVENATO, 2021, p.91).



O benefício mais claro e evidente desta classificação é ser um auxiliador importantíssimo para tomada de decisão assertiva, baseada em dados e informações. Quando o gestor tem um panorama completo acerca dos problemas que a empresa possui é necessário priorizar quais soluções ocorrerão primeiro, evitando crises possíveis por conta de uma criação de estratégias de combate assertivo.

Existe alguns cuidados que devem ser considerados com esta regra, ela é eficaz se sustentado por dados reais e ações que possam ser aplicadas. Há vários modelos generalistas que podem confundir o gestor, após o resultado de estimativas dos 20% não deve ser comparado a uma empresa concorrente pois cada negócio tem suas próprias características, objetivos e problemas. Um negócio sempre sofrerá mudanças no decorrer de sua existência, esta ferramenta é eficaz para melhorar a produtividade na empresa favorecendo o crescimento sustentável do negócio.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS E GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

O desempenho das organizações modernas estabelece premissas relacionadas ao processo de globalização das economias, com isso uma crescente necessidade de capacidade adaptativa nas organizações aponta que mudanças serão inevitáveis. Neste contexto surge a gestão de processo como forma de resposta a necessidade de adaptação ao ambiente externo, promovendo melhorias e aprendizado diário de como gerir seus processos. Atualmente, uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho (PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX 2011, p.20).

O processo de gestão está ligado ao gerenciamento da organização, o foco é promover a realização das atividades e recursos no presente e no futuro, deve ser executado por pessoas ou sistemas e pode demandar intervenção do gestor, essas etapas denominam controle do processo. Este controle envolve monitoramento, reforço, diagnóstico de desvios, tomadas de ações corretivas sempre que necessárias. Segundo Catelli, (2001, p. 58), o processo de gestão deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha das alternativas), contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa, ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases. A eficiência da gestão de processos garante integridade das informações financeiras concernentes as atividades e aos recursos de uma organização.

Coronado (2009), afirma que a contabilidade gerencial é ferramenta principal de uso para funções de controladoria. Os resultados geram otimização do valor econômico, estruturação como deve ser montado o processo de gestão, formalização, informação aos gestores de áreas, apoiado pelo sistema de informações e simulações. Heckert e Willson (1963), citado por Moreira (2013) afirma que:

Dentre outros autores, recomendam que o volume dos estoques seja planejado e devidamente controlado, e enfatizam ser isso um fator importante para o êxito do negócio, impactando, por essa razão, todas as funções das áreas de produção, vendas, compras, contabilidade, custos e fiscal... além de monitorar as informações inerentes às movimentações dos estoques, independentemente de quais áreas estejam envolvidas nesse processo, buscando assegurar que as informações correspondentes sejam fidedignas, tempestivas e úteis para o processo de gestão e de controle.

Para Paoleschi (2019), a gestão com base no controle desses ativos elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e atende o cliente quando ele desejar. A eficácia da



gestão envolve a prioridade de baixar o investimento em estoques, aumentando o uso de meios internos da organização e minimizando as necessidades de capital investido e resulta num ganho em lucratividade.

Pozo (2001), descreve os gestores das organizações públicas ou privadas devem conferir especial atenção à administração de materiais, dada a capacidade de esta atividade afetar positiva ou negativamente os resultados organizacionais. Para o autor, o objetivo principal da administração de materiais é maximizar o uso dos recursos que são estocados no almoxarifado, mantendo sempre o estoque necessário para atender às demandas e buscando, também, minimizar os investimentos nos vários tipos de estoques.

Segundo Gonçalves (2004), as organizações podem obter vantagens competitivas a partir de uma administração de materiais bem estruturada, que permita a redução de custos e dos investimentos em estoque. Nesse sentido, o primeiro passo operacional para uma boa gestão de estoque é utilizar modelos de previsão de demanda, a partir dos quais são verificados os históricos de consumo de cada item e são desenvolvidos estudos estatísticos durante um período determinado. Quando o gestor conhece a demanda dos itens, é possível realizar um gerenciamento eficiente para suprir o consumo do estoque, permitindo, assim, a aquisição somente do que for necessário para determinado período.

Reduzindo os estoques, também reduz os investimentos financeiros, por parte da empresa, na compra de suprimentos, proporcionando, dessa forma, a redução dos custos operacionais, como, por exemplo, o custo do espaço para armazenar cada item. Estas reduções podem gerar melhores resultados financeiros para a Organização (GONÇALVES, 2004).

Por gestão de estoques entendemos que o planejamento consiste na determinação dos valores que o estoque terá com o correr do tempo, bem como na determinação das datas de entrada e saída dos materiais do estoque e na determinação dos pontos de pedido de material. O controle consiste no registro dos dados reais, correspondentes aos planejamentos mencionados. A retroalimentação é a comparação dos dados de controle com os dados do planejamento, a fim de constatar seus desvios e determinar suas causas. Quando for o caso, a empresa deve corrigir o plano para torná-lo mais realista, fazendo com que o planejamento e o controle sejam cada vez mais coincidentes. (CHING, 2010, p. 21)

Portanto a gestão de estoque acontece no momento em que a empresa consegue promover a organização e o controle de suas mercadorias em determinado espaço de tempo, proporciona compreensão do melhor momento para novas aquisições, procura garantir o armazenamento de quantidades ideais para sustentar as atividades da empresa. Como princípio, zela pela qualidade dos materiais e pela acuracidade do estoque existente.

3 METODOLOGIA

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca descrever o que e quão importante é, para uma organização fazer a gestão do estoque da empresa. Em relação aos procedimentos utilizados é caracterizado inicialmente como pesquisa bibliográfica, pois foram utilizados livros e artigos científicos para embasar resultados que serão apresentados. A pesquisa foi desenvolvida através de visitas presenciais no setor de almoxarifado da empresa, tendo como finalidade analisar e identificar as dificuldades que o provedor enfrentava devido à falta de gestão e controle do seu estoque, através de um diagnóstico esta pesquisa apontou sugestões de melhorias a organização.

Observou também que quando há cancelamento da prestação de serviços, os técnicos efetuam a retirada dos equipamentos na casa ou empresa de clientes, e ter isso documentado e controlado gera economia para a empresa. Este registro é muito importante pois é possível trabalhar na recuperação do equipamento e colocá-lo novamente à disposição para eventual manutenção em outros chamados que possa ocorrer durante as atividades de instalação,



migração ou reparos dos serviços prestados. A falta de gestão implica diretamente nas dificuldades encontradas do setor, a implantação do controle e classificação dos custos serão utilizadas como objeto de estudo de caso para apresentar na visão gerencial como a organização do setor, as informações registradas corretamente e os levantamentos de dados podem auxiliar na atuação do gestor, gerando economia, redução de estoque, segurança nas informações para tomadas de decisões e maior lucratividade.

4 ESTUDO DE CASO; RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 O AVANÇO DA TECNOLOGIA E O CRESCIMENTO DOS PROVEDORES DE INTERNET

A modernização e o avanço da tecnologia nos dias atuais, trouxe consigo a inovação e diferentes formas de trabalho a partir da crise que vivemos mundialmente com a COVID-19. As empresas se reinventaram rapidamente e a forma mais adotada foi o regime home office, uma garantia de continuidade das suas atividades. Neste novo cenário um nicho de mercado foi melhor explorado, segue em crescimento significativo, são os provedores de internet regionais, antes ter internet em casa poderia ser apenas uma opção, a partir desta necessidade de trabalho home office a internet tornou-se uma necessidade, sendo classificada no ano de 2020 como serviço essencial.

Para CENDON (A INTERNET, 2000), a internet proporciona conforto e economia de tempo para indivíduos e organizações entre outras vantagens potenciais. Com o uso da internet pode-se obter informações sem a necessidade de se deslocar e sem limitações de horários. É uma fonte estratégica de informações disponibilizadas sem custo. Atualmente a internet faz parte da vida de 82,07% da população brasileira, mostra pesquisa feita por IBGE em abril/2021. Segundo Anatel o Market Share em banda larga fixa de julho de 2021, apontou que os provedores regionais de internet lideram aproximadamente 40% do mercado. Diante deste crescimento acelerado, os pequenos provedores precisaram pensar estrategicamente de forma assertiva a reduzir seus investimentos em materiais estocados e aumentar a lucratividade.

Em resposta a esta demanda, a gestão de estoque torna-se essencial. O processo de atividades com inventários, registros, monitoramento e controles compõe a base para geração de relatórios de informações contábeis que auxiliam as tomadas de decisão do abastecimento dos itens a serem estocados.

A empresa provedora de internet, situada em João Pessoa desde 2010, com total de 250 km de rede linear pronta e aproximadamente 3 mil clientes ativos, conta com um quadro de 15 colaboradores e atuam em 2 turnos durante a semana e plantões aos finais de semana e feriados.

Em visita presencial ao setor de almoxarifado de um provedor de internet, buscou-se entender o problema e propor melhorias associando as teorias encontradas que compõe esta pesquisa. A empresa não possuía relatórios de controle dos materiais, foi identificado algumas anotações que estavam desatualizadas. Com o déficit de informações não foi possível determinar a demanda para abastecimento, sem estas informações o aumento de compras de materiais e equipamentos aconteciam com grande frequência, e muitos dos materiais comprados eram desnecessários.

Com base nestas informações, registrou-se análise crítica e foi proposto as medidas corretivas conforme quadro 01 que tem a relação de atividades encontrada numa pesquisa científica de DINIZ, FERNANDES (2018, apud Revista Latino- Americana).



Análise Crítica	Medidas Corretivas
- Falta de planejamento na gestão e controle do estoque - Falta de produtos e previsões nas compras e o trabalho é realizado de forma Empírica	Sistema de planejamento estratégico de controle do estoque
- Não realiza inventários em seus insumos básicos	Identificação, classificação e contagem dos produtos.
- Possuir apenas um fornecedor e negociação ineficaz	- Construção de relacionamento e buscar novos Fornecedores.
- Não utiliza tecnologias de sistema de controle e gerenciamento de estoque	- Sistema de controle e gerenciamento do fluxo de entradas e saídas.

Quadro 01- Comparativo crítica e corretivo Fonte: DINIZ, FERNANDES

Após o levantamento desta análise, iniciou-se as medidas corretivas, sendo a primeira atividade adotada a organização física das caixas e prateleiras, em seguida as contagens dos materiais para obter o primeiro inventário. O principal propósito de um sistema de informação de inventário é coletar e manter os dados dentro da empresa, para a tomada de decisões abrangendo o nível estratégico até o operacional. Os inventários costumam conter a descrição do produto e sua quantidade existente encontrada (OLIVEIRA, 2011).

4.2 IMPLANTAÇÃO DA CURVA ABC

Com o intuito de organizar, controlar e trazer redução de custo para o estoque, a empresa implantou a curva ABC, listando todos os itens que tinham sido encontrados e inventariados, classificando-os corretamente, além de identificar os itens de maior e menor giro. Segundo Arnold (1999) citado por Diniz, Fernandes, (2018) a curva ABC permite identificar aqueles itens que justificam atenção de tratamento adequada quanto a sua administração e permite um ordenamento de acordo com a relevância de cada item. A quantidade encontrada de materiais em estoque foi de 80 itens, sendo 13 itens classificados no grupo A, 21 na curva B e 46 na curva C, dentro dos itens contados em cada curva, selecionamos um de maior representatividade dentro do grupo classificado, na tabela consta também a quantidade deste item e informação em valor monetário, as informações em percentuais não representam apenas o item em destaque, mas o volume de todos os itens pertencente a classificação.

O intuito de apresentar que através de uma planilha simples a empresa pode começar o levantamento. Para fins didáticos, considerando o processo de aculturação a ser vivido pela empresa, elaboramos a planilha de apuração de contagem física, alimentada com os dados citados anteriormente, conforme tabela 01, e a demonstração em gráfico na figura 02.

EMPRESA DATA RESPONSÁVEL						
ITEM	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	CONTAGEM	CONTAGEM MÊS ANTERIOR	CUSTO UN	SALDO MÊS ANTERIOR	SALDO MÊS ATUAL
A	ROTEADOR RG-1200	142	0	R\$ 199,00	0	R\$ 28.385,80



B	CTO LARANJA	298	0	R\$ 88,00	0	R\$ 26.224,00
C	FIBRA 36 FO	5520	0	R\$ 4,28	0	R\$ 23.625,60
CURVA A				R\$ 28.385,80	26%	
CURVA B				R\$ 26.224,00	27%	
CURVA C				R\$ 23.625,60	47%	

Tabela 01 – Demonstração de contagem de estoqueFonte: elaborado pela autora

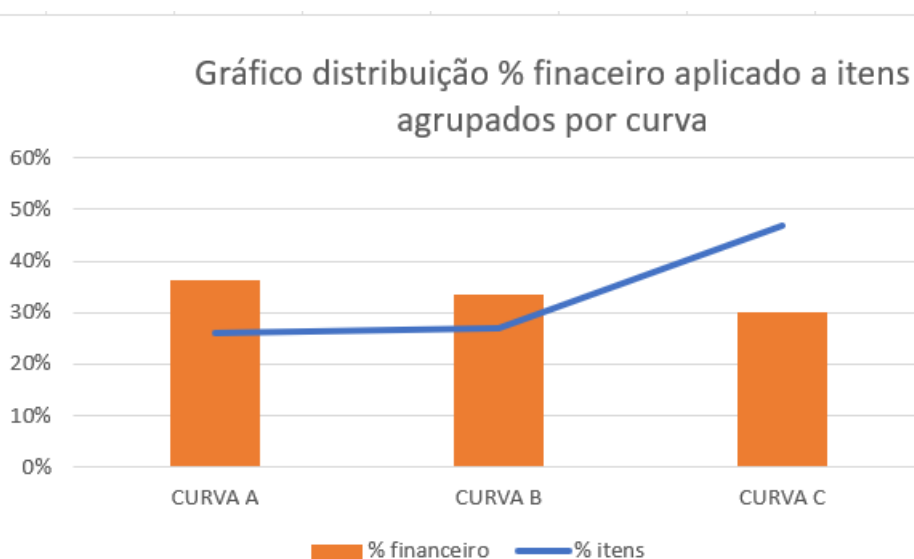


Figura 02 Representatividade do estoqueFonte: ELABORADO PELA AUTORA

Utilizando um gráfico simplificado, respeitando o processo de maturidade gerencial em desenvolvimento na empresa, foi possível explorar informações importantes para melhoria do setor. Os itens de classificação “A” são de maior importância, e necessitam de uma muita atenção, representam 26% do estoque, consumindo 36% do valor financeiro. A classificação “B” são os que estão em situação intermediária e representam 27% deste estoque, consumindo 34% dos recursos financeiros. A curva “C”, onde estão agrupados os itens menos importantes, representam a maior parte do estoque com 47% deste e consome 30% do recurso financeiro.

Adotando a análise a partir do modelo de referência da curva ABC, algumas ações foram tomadas pela alta administração da empresa, como a curva B, em relação ao valor total do estoque, aproximava-se consideravelmente da curva A, foram adotadas medidas para mitigar o crescimento desse grupo de itens e torná-los mais aderentes ao modelo proposto. Dentre essas medidas estão a homologação de novos produtos e fornecedores que atendam o lead-time necessário a operação da empresa e ainda possam se mostrar mais competitivos quando aos preços ofertados.

A curva C, embora seja a curva de maior percentual dentro do estoque, deveria representar uma curva financeira menos acentuada do que a existente atualmente. Como esta curva reflete, em sua maioria, materiais que demoram mais para girar e compromete o local de armazenamento físico, será necessária uma revisão mais detalhada envolvendo inventário físico para tomada de decisão gerencial, como, por exemplo, negociação com fornecedores para permuta de itens, vendas de material que sejam obsoletos ou sucateados, entre outras ações.

A elaboração da curva, dos materiais em estoque na empresa foi importante por contribuir com a otimização do fluxo dos itens no recebimento, armazenagem, saídas e a identificação da necessidade de gestão de estoque. Ainda dentro das ações adotadas, implantou-



se o controle de entradas e saídas dos materiais, como forma de validar o consumo dos itens que deram entrada por notas de material com a aplicação direta através das ordens de serviço. A cada ordem de serviço finalizada é feita a baixa no sistema imediatamente.

Ao final do primeiro mês que iniciamos o estudo, o setor conseguiu gerar o primeiro relatório de inventário, nos meses subsequentes eram impressos para a nova contagem e confronto com a primeira amostra feita na implantação. A partir da saída do relatório de inventário foi gerado um relatório de não-conformidades, apontando as divergências encontradas. A direção da empresa adotou uma reunião mensal para avaliação do estoque, buscando tornar o estoque mais aderente ao proposto na metodologia aplicada. Dentro do período desse estudo de caso ainda se evidenciou outras ações, como a contratação de recursos humanos para suporte ao controle do estoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade a compreensão do processo de gestão de estoque, a metodologia para implantar os controles, aplicação de ferramentas de gestão com base no aspecto gerencial contábil, a aplicação do custeio ABC.

Como este estudo não tinha finalidade de avaliar a maturidade do sistema de gestão da empresa envolvendo demais áreas, buscou-se utilizar ferramentas simplificadas para garantir a compreensão e aprendizagem do que estava sendo proposto.

A gestão de estoque é fundamental em todos os segmentos, em especial para os provedores que se apropriaram desta oportunidade de grande demanda, atender o cliente em curto espaço de tempo bem como se tornar ainda mais competitivo. O estoque controlado permite a eficácia de atendimento e garante a fidelidade do cliente para com o provedor. Esse controle também suporta uma proteção financeira, com aplicação ótima dos recursos para fins de estoque.

Com a implantação das melhorias propostas, a empresa teve acesso ao controle real do seu estoque, ganhou espaço físico de armazenamento e otimização no processo de entrada e saída, mesmo considerando que ainda seja feita através do uso de planilhas. Esta implantação promoveu redução de tempo e melhor aproveitamento e planejamento de novas compras, pois o controle e as informações da curva ABC, suportam a gestão para definição do melhor período de compras.

Ao aderir o registro de todas as informações no sistema, a empresa manteve um controle de todo material que é devolvido após um cancelamento de prestação de serviços. Estes materiais passam por testes para verificar a funcionalidade em seguida recebem uma reconfiguração, após esta etapa fica disponível para atender os chamados de manutenções ou trocas de equipamentos. Com esta iniciativa as compras de roteadores caíram significativamente gerando uma economia de 15% ao final do mês. O controle favorece que o investimento de capital seja reduzido, por fim, através do estudo de caso, foi possível validar de forma simplificada que é possível iniciar a gestão de estoque a partir de organização física, inventários, registro em sistemas e aplicação de ferramentas de informações. Os relatórios mensais são base para tomadas de decisões que acompanham o desenvolvimento estratégico da organização.

Futuras pesquisas podem explorar a ferramenta da Classificação ABC em outros contextos organizacionais, como empresas que ao mesmo tempo comercializam produtos e prestam serviços, neste estudo a provedora de internet não comercializa produtos, apenas presta serviço. Além disso, outros estudos podem explorar o impacto da classificação ABC no faturamento da empresa ou no passivo, a fim de averiguar de forma científica, a importância dessa metodologia para as organizações, principalmente as pequenas e médias empresas.

**REFERÊNCIAS**

- ALMEIDA, Douglas Santos; SILVA, Juliano Domingues; SOUZA, Adalberto Dias. Análise da Gestão de Estoque de uma microempresa de autopeças de Campo Mourão-PR: uso da classificação ABC dos materiais. **Revista Foco**, v. 8, n. 1, p. 21-38, 2015.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- CENDON, Beatriz Valadares. A internet. CAMPELLO, Bernadete Santos; CENDON, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração para Todos - Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios. Grupo GEN, 2021.
- CORONADO, Osmar. Contabilidade gerencial básica - 2ª edição. Editora Saraiva, 2009.
- DIAS, Marco. A. Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. 9788597022100. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- DINIZ VELOSO, Thamiris; FERNANDES DA FONSECA, Cassio. CONTROLE E GESTÃO DE ESTOQUES: ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [S.l.], v. 6, n. 9, p. 189 - 201, jun. 2018. ISSN 2317-6792. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/57517/35516>>. Acesso em: 25 nov. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/relainep.v6i9.57517>.
- ESPENSER, VEIGA, W.; ALMEIDA, SANTOS, Fernando. D. Contabilidade de Custos - Gestão em Serviços, Comércio e Indústria. Grupo GEN, 2016.
- GOMES, José M. Matsumura; SANTOS, José L. dos; SCHMIDT, Paulo. Contabilidade intermediária: atualizada pela Lei nº 11.941/09 e pelas normas do CPC. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MOREIRA, Nascimento, A.; (ORGS.), Reginato, L. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional, 3ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2013. 9788522476688. Acesso em: 23 nov. 2021.
- OLIVEIRA, Alcione Arcelino; LOPE, José Luiz; BURI, Marcos Roberto. Gestão de estoque: as dificuldades de inventário em uma empresa de logística localizada em Barueri-SP. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queiros**. Ano, v. 1, 2011.
- PAIM, Rafael.; CARDOSO, Vinicius.; CAULLIRAUX, Heitor.; CLEMENTE, Rafael. Gestão de Processos. Grupo A, 2011. 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- PAOLESCHI, Bruno. ALMOXARIFADO E GESTÃO DE ESTOQUES. Editora



Saraiva, 2019

ROSA, Felipe Cruz da. O S&OP versus gestão de estoque: as adequações aovarejo. 2016.

SILVA, Moacyr.de.Lima. E. Custos - Contabilidade Descomplicada. Editora Saraiva,2012.

SILVA, C. B. A.; MADEIRA, G. J. Gestão de estoque e lucro da empresa. Contab.Vista & Rev. Belo Horizonte, v.15, n.2, p. 41 – 52, 2004.

VON MÜHLEN, Carolina et al. O Papel do contador frente a gestão de estoques. NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO, v. 6, n. 1, p. 277-284, 2015.

YUH, Ching,. H. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain ,4ª edição. Grupo GEN, 2010. 9788522481293. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481293/>. Acesso em: 23 nov. 2021.