

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GREICI PEREIRA MACAN

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
ELETRICIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA
2015

GREICI PEREIRA MACAN

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
ELETRICIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Everton Perin

CRICIÚMA

2015

GREICI PEREIRA MACAN

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
ELETRICIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de Novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Everton Perin – Esp. - (UNESC) - Orientador

Prof. Manoel Vilsonei Menegali – Esp. - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho em especial a Deus, ao meu esposo e a todos aqueles que fizeram parte desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por me ajudar a vencer mais uma etapa da minha vida.

O João Carlos meu esposo que sempre esteve presente e me passou segurança e certeza de que não estava sozinha em mais uma etapa da nossa caminhada juntos.

A minha família e amigos pelo apoio e incentivo que me proporcionaram.

Aos meus amigos e colegas do curso que fiz durante a faculdade, os quais me proporcionaram muitas risadas e momentos de alegria.

A vocês meus professores que nunca mediram esforços para passarem seus conhecimentos e experiências profissionais e de vida, mas em especial ao meu orientador Professor Everton Perin que sempre esteve à disposição para tirar as dúvidas e fornecer as informações necessárias.

A empresa onde trabalho por ter se disponibilizado e se esforçado para me fornecer as informações necessárias para a realização para que este trabalho alcançasse os seus objetivos.

Enfim a todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para a conclusão deste curso, o meu muito obrigado.

“Não faça de sua vida um livro de registros contábeis, com perdas e ganhos. Faça dela uma história de amor que valha a pena ser contada às próximas gerações.”

Hermes Fernandes

RESUMO

MACAN, Greici Pereira. **Gestão de Estoque:** Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul Catarinense 2015. 58 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma – SC.

Essa obra propõe-se a realizar um estudo de caso em uma empresa do setor de distribuição de energia elétrica do extremo sul de Santa Catarina. No contexto da empresa são analisados os principais setores responsáveis pela manutenção da cadeia de suprimentos: compras e almoxarifado; buscando assim diagnosticar problemas que possam estar ocorrendo nessa área da empresa. Também é apresentada uma análise quantitativa dos estoques da empresa para contextualizar uma análise contábil para detectar possíveis inconsistências na gestão do estoque. Finalmente, com base na análise do estoque da cooperativa apresentam-se meios de otimizar a relação entre produtos armazenados e as necessidades imediatas de suprimentos.

Palavras-chave: Almoxarifado. Compras. Estoque. Gestão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação e Diferenças entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.....	22
Quadro 2 - Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira.....	23
Quadro 3 - Resultado da Análise Qualitativa do Funcionário do Setor de Compras.....	47
Quadro 4 - Descrição das Funções Realizadas pelo Setor de Almoxarifado na CEPRAG.....	49
Quadro 5 - Análise Quantitativa do Estoque Atual da CEPRAG.....	51
Quadro 6 - Razão entre o Estoque Real e o Recomendado.....	51
Quadro 7 - Sugestões para a Melhoria da Gestão de Estoque.....	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sede da CEPRAG	43
Figura 2 - Mapa de Atuação da CEPRAG	43
Figura 3 - Estrutura Organizacional da CEPRAG	45
Figura 4 - Fluxograma do setor de compras	47
Figura 5 - Fluxograma do Setor de Almoxarifado	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMESC	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CEJAMA	Cooperativa Energia Elétrica Jacinto Machado
CELESC	Centrais Elétricas de Santa Catarina
CEPRAG	Cooperativa de Eletricidade Praia Grande
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
QIE	Quantidade de Itens em Estoque
QRIE	Quantidade Recomendada de itens em Estoque
TI	Tecnologia da Informação
VEM	Varição do Estoque Mínimo Recomendado
VEREM	Valor Em Reais do Estoque Mínimo Recomendado
VERIE	Valor Em Reais dos Itens em Estoque

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONTABILIDADE GERAL.....	15
2.1.1 Princípios Da Contabilidade	20
2.1.2 Usuários	21
2.2 RAMOS DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE.....	21
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL	25
2.3.1 Conceito	25
2.3.2 Evolução Da Contabilidade Gerencial	27
2.3.3 Objetivos Da Contabilidade Gerencial	28
2.3.4 Função Social Da Contabilidade Gerencial	28
2.4 GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES.....	29
2.4.1 Conceito de Estoque	32
2.4.2 Avaliação dos Estoques.....	33
2.4.3 Controle de Estoque.....	34
2.4.4 Função do Controle de Estoque.....	35
2.4.5 Objetivo do Controle de Estoque	36
2.4.6 Logística aplicada à gestão de estoque	37
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	39
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	39
4 ESTUDO DE CASO.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA.....	41
4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CEPRAG	41
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	44
4.4 ANÁLISE DOS SETORES DE COMPRAS E ALMOXARIFADO	46
4.5 AÇÕES PROPOSTAS PARA O SETOR DE ALMOXARIFADO.....	52

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55
ANEXO (S)	58

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva a abordagem sobre o processo de gestão de estoque em uma Cooperativa de Energia Elétrica, sendo expostos nesse primeiro capítulo os temas que serão abordados durante o desenvolvimento da pesquisa e a problemática envolvida no escopo do trabalho. Nessa seção também será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos que pretendem ser atingidos no decorrer deste estudo e, finalmente, apresenta-se a justificativa para a realização deste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com a grande competitividade nas empresas estas tem demonstrado uma preocupação cada vez maior em otimizar a administração de seus estoques para evitar a ocorrência de perdas e desperdícios. A exigência principal para conseguir identificar problemas de fluidez no seu estoque é fazer um autodiagnóstico, podendo assim observar os pontos que a empresa necessita de atenção e medidas corretivas.

As empresas que não direcionarem bem seus controles de estoques correm o risco de ficar sem produtos para atender seus clientes, ou ainda, podem perder dinheiro com os produtos que estão estocados e não são utilizados por seu estoque estar mal planejado. A utilização correta da gestão do controle de estoques cria uma proposta para registrar as entradas e saídas do estoque, tornando mais eficiente o controle dos custos que estão relacionados a aquisição dos produtos antecipados para se constituir uma série de ações, que fazem com que os administradores consigam saber se seus estoques estão sendo bem utilizados, manuseados e controlados,

Diante disto, o foco deste estudo consiste na seguinte pergunta: Como o diagnóstico de problemas na gestão de estoque pode contribuir com a administração de uma Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os tópicos seguintes abordarão o objetivo geral da pesquisa assim como os três objetivos específicos empregados.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é propor ações para aperfeiçoar a gestão de estoque de uma Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para ser alcançado o objetivo geral deste estudo apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o fluxo de trabalho e a situação atual dos setores de compras e almoxarifado da Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul de Santa Catarina;
- Realizar uma análise dos estoques da Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul de Santa Catarina;
- Propor melhoria no processo de gestão do estoque da Cooperativa de Eletricidade do Extremo Sul de Santa Catarina.

1.3 JUSTIFICATIVA

O controle de estoques é um dos fatores mais importantes para o bom andamento da empresa, pois através dele é possível precisar quando será necessária a reposição e compra de seus insumos.

Nas empresas o controle dos estoques é o conjunto de atividades com um intuito de garantir o fornecimento dos materiais necessários para o bom funcionamento da empresa, no seu tempo correto, na quantidade necessária, com qualidade e no menor preço possível para que a cooperativa possa atender todos os seus associados e consumidores e ser capaz de cumprir com as suas metas de produtividade. A falta de um controle de estoque adequado pode influenciar

diretamente no nível de serviço da empresa, correndo o risco de ter sua vida financeira prejudicada, para atender à necessidade dos consumidores e associados e tendo um controle mais eficiente separando as funções de autorização e aprovação das operações e na sua execução, no controle e contabilização ficará assim mais seguro e dificultando as fraudes, desvios e até mesmo a compra de insumos que não estão sendo utilizados com frequência.

A pesquisa tem uma contribuição social e prática que agrega conhecimentos a empresa e sobre o assunto utilizado e ao leitor dela.

Considera-se importante este trabalho que poderá ser útil para outras empresas que também encontram dificuldades em controlar seus estoques de uma forma mais eficiente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta se por meio deste capítulo o referencial teórico, dando início com uma abordagem na Contabilidade Geral, após Contabilidade Gerencial, seguindo com o Gerenciamento dos Estoques seu conceito, sua avaliação, controle e suas funções e objetivos.

2.1 CONTABILIDADE GERAL

Esse capítulo visa apresentar os conceitos da contabilidade geral desde os primórdios da história seguindo até a sua forma contemporânea focando principalmente no que tange a legislação brasileira.

2.1.1 História e Evolução da Contabilidade

O homem sempre precisou contabilizar o quanto tinha disponível para sua sobrevivência, quanto lhe faltaria caso algum imprevisto acontecesse, a partir dessa necessidade algumas pesquisas desenvolvidas afirmam que desde os primórdios inclusive desde o *homo-sapiens*, há cerca de 30 mil anos atrás, já demonstravam conhecimento contábil. Oliveira comprova em sua fala:

[...] de acordo com pesquisas realizadas pela arqueologia, a Contabilidade teve seu surgimento reconhecido durante a pré-história, no período mesolítico, por meio da utilização de sistemas contábeis registrados em fichas de barro que continham, por exemplo, símbolos de animais, materiais têxteis, recipientes, metais, entre outros, por meios de sinais pictográficos. Com a evolução da civilização, as formas de registros ficaram cada vez mais sofisticadas até chegarem às que são utilizadas atualmente com o auxílio da informática. (OLIVEIRA, 2012, p. 14)

Segundo Silva e Martins (2009) a contabilidade teve início com os povos primitivos, os povos mais antigos como os hindus, chineses, egípcios, fenícios, israelitas, persas, os caldeus, assírios, gregos e os romanos como tudo nos leva a crer que é com o surgimento da linguagem escrita dos números que a ciência ganha seu destaque como o próprio termo diz. Contabilidade deriva do latim *Computabilis* como o próprio fenômeno fala em relação social da procura em satisfazer suas próprias necessidades no início através dos comércios, depois surge as moedas,

A criação dos algarismos arábicos surge com a evolução da contagem de 1 a 9 inicialmente, o zero foi descoberto depois onde ficou de 1 a 10. No início a contagem era feita através dos dedos das mãos até hoje usada pelas crianças no início do seu aprendizado. (SILVA; MARTINS, 2009)

Os números surgiram como a necessidade de os homens terem de contar ora que os primitivos usavam as técnicas de contagem como exemplo o empilhamento das pedras. No ano 2000 a.C. as civilizações mais antigas do Golfo do México tinham a preocupação de guardar as datas dos acontecimentos que consideravam importantes, assim passando de geração para geração. Eram usados desenhos para escrever e inventaram o sistema de numeração posicional para marcar o tempo a partir da observação estelar. (SILVA; MARTINS, 2009)

Mais tarde por volta do século IV A.C. com a necessidade de obter o resultado da conta foi criado um sistema de numeração mais aprimorado chamado quinário. Este sistema recebeu o este nome por agrupar de cinco em cinco sendo sua base igual a cinco e divisível por cinco sendo o sistema mais antigo para quando fossem contar os elementos em conjunto. (SILVA; MARTINS, 2009)

Sobre o escambo ou troca de produtos que eram comuns na antiguidade é dito que:

[...] nasceu da necessidade de o homem lidar com as coisas do uso comum e diário, notadamente das mais necessárias a vida a sós ou em grupo, bem como, da necessidade de guardar(reservar) para dias futuros, e depois, das necessidades das trocas diretas e indiretas, dos empréstimos de coisas, surgindo então a ideia matemático-econômico-contábil de se adquirir ou dispender coisas de sobra, de uso e de consumo (entrada e saídas – débitos e créditos primitivos). (Silva; Martins, 2009, p. 21)

A fase pré-histórica da contabilidade parte da origem das civilizações humanas evoluindo até os patriarcados terminando em Roma.

Historicamente, existem indícios de atividades comerciais que surgiram a 4500 a. C., nas civilizações como os assírios, caldeus e sumérios, quando se dedicaram à agricultura e fizeram surgir cidades e desenvolver atividades comerciais. O registro era feito em placas de argila, contabilizavam os resultados obtidos numa colheita, bem como os objetos trocados, os impostos e taxas coletadas pelas seitas religiosas (PALHARES; RODRIGUES, 1990).

[...] de acordo com pesquisas realizadas pela arqueologia, a Contabilidade teve seu surgimento reconhecido durante a pré-história, no período mesolítico, por meio da utilização de sistemas contábeis registrados em fichas de barro que continham, por exemplo, símbolos de animais, materiais têxteis, recipientes, metais, entre outros, por meios de sinais pictográficos. Com a evolução da civilização, as formas de registros ficaram cada vez mais sofisticadas até chegarem às que são utilizadas atualmente com o auxílio da informática. (OLIVEIRA, 2012, p. 14).

De acordo com Sá (2008) foi somente na Idade Média que os registros das operações comerciais, industriais e públicas ganharam uma sistematização mais ampla quando se oficializou o surgimento da prática de sistematização por correlação de causa e efeito. Pode-se constatar historicamente que desde o século XV até aos finais do século XVIII sempre houve o desejo de racionalização do entendimento contabilístico. E somente então, no século XIX, deu-se o início à fase científica da Contabilidade, desenvolvendo rapidamente no século seguinte:

[...] hoje, a doutrina contábil ainda não está completa. Como em qualquer outra ciência, quando se conclui um estudo, um novo horizonte é vislumbrado pelos pesquisadores. Por se tratar de uma ciência inserida em um contexto dinâmico, dificilmente sua amplitude poderá ser delimitada. (BEUREN, 2003, p.26).

Segundo Reis (2008) em seu artigo a *História da contabilidade no Brasil* teve início na época Colonial, com a evolução da sociedade houve a necessidade de controles contábeis para o desenvolvimento das primeiras Alfândegas em 1530. No Brasil, a primeira referência oficial à escrituração e relatórios contábeis ocorreu no ano de 1808, elaborada pelo Príncipe Regente D. João VI. Outro marco é que em 1809, foi oficializado as Aulas de Comércio no Brasil, com nomeação do Sr. José Antônio Lisboa, que se torna o primeiro professor de Contabilidade no Brasil.

No ano de 1869 foi criada a Associação dos Guarda-Livros da Corte, sendo reconhecido oficialmente no ano seguinte pelo Decreto Imperial nº 4.475, este fato foi importante, pois estava constituído o guarda-livros, como a primeira profissão liberal do Brasil. O guarda-livros, como era conhecido antigamente o profissional de Contabilidade, era um profissional ou empregado incumbido de fazer os seguintes trabalhos da firma: elaborar contratos e distratos, controlar a entrada e saída de dinheiro, através de pagamentos e recebimentos, criar correspondências e fazer toda a escrituração mercantil. (REIS; 2008, p. 04)

Foram criadas ainda muitas Leis e decretos, órgãos que estabeleceriam a contabilidade de modo seguro, concreto e que evoluiu rapidamente. Pelo Decreto-Lei 9.295 de 27 de maio de 1946, foram criados os Conselhos Federal e Regional de Contabilidade, com a determinação de fiscalizar e reger a profissão contábil (REIS, 2008).

Em 1981, o Conselho Federal de Contabilidade, estabeleceu as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC, Criada no ano de 1976, para normatizar os princípios contábeis no Brasil. A Lei 6.404 sofreu grande influência norte-americana a Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, introduzindo mudanças significativas no contexto da Contabilidade Empresarial. (REIS, 2008).

2.1.2 Objeto

Como toda ciência a Contabilidade também tem seu objeto de estudo, que é o patrimônio. A Contabilidade possui duas funções básicas: administrativa e econômica. Portanto, o objetivo final da Contabilidade é o fornecimento de informações de natureza econômica, financeira e patrimonial, para o controle das operações e para o planejamento. (MONTOTO, 2012).

Montoto (2012) esclarece que o objeto da contabilidade delimita seu campo de abrangência, e que o objeto é o patrimônio de uma entidade, ou seja, um conjunto de bens e direitos e de obrigações com terceiros, pertencente a uma pessoa física, a um conjunto de pessoas ou a uma sociedade ou instituição que independentemente da sua finalidade pode ou não incluir o lucro. Apontando ainda as funções da contabilidade como administrativa onde é necessário controlar o patrimônio e econômica onde deve-se apurar os resultados. Quanto aos objetivos seria de controlar a entidade contábil para verificar se os gestores estão executando os planos que foram definidos, assim como fornecer as informações oriundas das operações e da evolução patrimonial, para permitir um adequado planejamento das metas futuras da empresa.

A contabilidade tem como objetivo prover seus usuários de informações úteis que os auxiliem no processo de tomada de decisões. Para isso deve conhecer seus usuários, suas necessidades, os elementos internos e externos de que a empresa necessita para cumpri-las, os recursos e estruturas internas que são

requeridos, o custo-benefício envolvido na elaboração destas informações. (BRASIL, 1997).

2.1.3 Conceito

À medida que homem sentiu a necessidade de controlar seus bens, eis que nascia a contabilidade, originando-se do conceito de prestação de contas de fatos ou condições de natureza comercial. Gouveia (1993, p.1) destaca o seguinte conceito:

[...] contabilidade é um sistema muito bem idealizado que permite registrar as transações de uma entidade que possam ser expressas em termos monetários, e informar os reflexos dessas transações na situação econômico financeira dessa entidade em uma determinada data.

No pensamento de Niyama (2007, p. 15), a contabilidade apresenta-se como uma linguagem de negócios, pois, “é onde os principais agentes econômicos buscam informações sobre a *performance* empresarial e avaliação de risco para se realizar investimentos”.

A contabilidade é uma ciência social e visa registrar e controlar os atos e fatos econômicos, financeiros e administrativos. Lida com os bens que a empresa possui para satisfazer suas necessidades de troca. A finalidade da contabilidade para prestar informações se divide em três grandes grupos: Contabilidade Econômica, Contabilidade Financeira e Contabilidade Social.

A contabilidade é um instrumento que proporciona várias informações importantes e úteis para a tomada de decisão tanto dentro quanto fora da empresa. Através da contabilidade é possível conhecer toda a situação econômica, financeira e gerencial de uma organização.

Montoto (2012, p. 48) define a contabilidade como:

[...] uma ciência que estuda e pratica suas funções a partir dos fatos contábeis produzidos pela entidade em determinado período. Ela registra os fatos contábeis nos livros, controla a entidade a partir das Demonstrações Financeiras e orienta os gestores a partir da Análise das Demonstrações Financeiras e da Auditoria em toda a produção de fatos contábeis da entidade.

Segundo Greco e Arend (1993, p. 15) a “contabilidade registra, estuda e interpreta (analisa) os fatos financeiros e ou econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa, física ou jurídica”. Os autores complementam sua visão afirmando ainda que a contabilidade compreende “um conjunto coordenado de conhecimentos, com o objetivo e finalidade definida, obedecendo a preceitos e normas próprias, pode-se afirmar que a Contabilidade é uma ciência do grupo das chamadas ciências econômicas e administrativas” (GRECO; AREND, 2001, p. 11).

2.1.1 Princípios da Contabilidade

Os Princípios da Contabilidade para Ludícibus & Marion (2002, p. 89) são conceitos básicos que constituem o núcleo essencial que guia a profissão e os objetivos da Contabilidade, apresentando informação estruturada para os usuários.

Os autores Ludícibus; Martins; Gelbcke (2000, p.47) concluem que os Princípios da Contabilidade pertencem a três categorias básicas, os “postulados ambientais da contabilidade; princípios contábeis propriamente ditos e restrições aos princípios contábeis fundamentais – Convenções.”

Barros (2013) afirma que os Princípios de Contabilidade são regras, doutrinas, essências e teorias que a profissão contábil utiliza para fixar padrões de comparação e de credibilidade em função do reconhecimento dos critérios adotados para a elaboração das demonstrações financeiras.

De acordo com Montoto (2012) a Contabilidade é regida por princípios que são pilares para a análise, julgamento e interpretação de todos os fatos contábeis que alteram o Patrimônio. Em seu livro o autor assim, coloca:

Art. 2º Os Princípios de Contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade, consoante o entendimento predominante nos universos científico e profissional de nosso País. Concernem, pois, à Contabilidade no seu sentido mais amplo de Ciência Social, cujo objeto é o patrimônio das entidades.

Art. 3º São Princípios de Contabilidade:

- I) o da ENTIDADE;
- II) o da CONTINUIDADE;
- III) o da OPORTUNIDADE;
- IV) o do REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL;
- V) o da COMPETÊNCIA; e
- VI) o da PRUDÊNCIA.

Todas essas visões se complementam para definir quais são os princípios da contabilidade.

2.1.2 Usuários

Os usuários são pessoas físicas, jurídicas, órgãos governamentais e outras entidades, que utilizam a Contabilidade para obter as informações, da situação em que a empresa se encontra. Os usuários das informações contábeis são divididos em dois grupos; usuários internos e usuários externos. (BRASIL, 1997).

Os usuários internos são aqueles que utilizam as informações que estão nas demonstrações contábeis divulgadas pela entidade, que também tem dados históricos mais precisos, estando ligadas a todas as pessoas que estão relacionadas com a empresa e que podem ter acesso fácil às informações contábeis, como: gestores, empregados, sócios. Os usuários internos, os administradores, utilizam-se destas informações para poder possuir acompanhamento do desempenho da empresa, para planejamento das atividades e políticas a serem desenvolvidas. (BRASIL, 1997).

O usuário externo irá trabalhar com as demonstrações contábeis tradicionais divulgadas pela empresa, além das demonstrações contábeis, são solicitadas informações adicionais que irá facilitar o relacionamento do usuário com a entidade analisada e também um melhor entendimento das operações. São todas as pessoas sem ter o acesso direto às informações, mas que as recebem de publicações das demonstrações pela empresa, tais como credores, entidades governamentais, entidades sindicais, entre outros. (BRASIL, 1997).

Indiferentemente de serem usuários internos ou externos, buscam as informações contábeis, porém cada um a sua maneira, que se aplica a sua necessidade.

2.2 RAMOS DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE

Os ramos de atuação da contabilidade são contabilidade financeira e contabilidade gerencial. No Quadro 1 são expostos os conceitos e as diferenças básicas entre esses dois ramos da contabilidade.

Quadro 1 - Conceituação e Diferenças entre Contabilidade Gerencial e Financeira

Fator	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral, e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Base de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda Corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira - moeda forte, medidas físicas, índices, etc.
Restrições das informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização outras disciplinas, como econômica, financeira, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle dos fatos)

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009, p. 36 e 37).

A contabilidade gerencial tem sua estrutura conforme o modelo de gestão da administração de cada empresa. Os relatórios e as informações são projetados para atender as diferentes necessidades dos administradores sem quaisquer regras e definições consideradas úteis sem se preocupar com as normas e regras que regem a contabilidade financeira. (Parisi e Megliorini 2011).

Conforme (PADOVEZE, 2009, p 36) a contabilidade gerencial, “é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

A contabilidade financeira são as informações obtidas através dos relatórios emitidos pelas empresas de fatos já ocorridos, estas informações que vão possibilitar as análises dos relatórios com os fatos registrados e acumulados de certa data do passado. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Para Padoveze(2009, p. 36), a contabilidade financeira “é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização”.

O Quadro 02 apresenta a comparação entre a contabilidade gerencial e a financeira.

Quadro 2 - Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira

Itens de comparação	Contabilidade financeira	Contabilidade gerencial
Instrumentos utilizados	Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, Demonstração dos fluxos de caixa, Demonstração do valor adicionado.	Processo de planejamento e avaliação de desempenho. Sistemas e relatórios gerenciais: Balanço patrimonial projetado, Demonstração de resultado do exercício projetada, Fluxo de caixa projetado, Margem de contribuição por área ou produto, Indicadores de desempenho projetados, etc.

Continua...

Periodicidade dos relatórios	Conforme determinado pela legislação (anual, trimestral etc.).	Os relatórios são pontuais, conforme solicitações dos gestores.
Enfoque no tempo	Voltada para o passado: efetua o registro de eventos e transações passadas.	Voltada para o futuro: incluem estimativas e previsões de eventos e das transações futuras.
Ênfase da informação	Ênfase na confiabilidade da informação.	Inclui informações e estimativas subjetivas.
Obrigatoriedade	É obrigatória. Bolsa de Valores e autoridades tributárias exigem a elaboração das demonstrações contábeis.	Não é obrigatória. Sua existência depende de decisões da direção da empresa.
Escolha de método contábil	Segue os princípios fundamentais de contabilidade geralmente aceitos, normas e convenções contábeis, legislação societária e fiscal.	Não se subordina aos princípios, normas e convenções contábeis e à legislação societária e fiscal. As empresas desenvolvem seu próprio sistema de contabilidade gerencial.
Usuários da informação	Ao fornecer informações de uso geral, atende os investidores, analistas de mercados, fornecedores etc.(usuários externos). Os administradores, também, são usuários dessas informações.	Fornecer informações específicas para os gestores de todos os níveis da empresa (usuários internos).

Continua...

Conclusão.

Unidade de mensuração	Sua mensuração é financeira. Para isso utiliza, basicamente, a moeda local (no Brasil, o Real).	Sua mensuração pode ser financeira e não financeira, para isso utiliza qualquer moeda (local ou de outros países) e medidas não monetárias, como horas de trabalho, peso de material processado etc.
Profissional responsável	Profissional com graduação em Contabilidade e registro no órgão de classe.	No Brasil, qualquer formação profissional que permita desenvolver o sistema de contabilidade gerencial.
Confiabilidade	A auditoria das demonstrações financeiras imprime alto grau de confiabilidade nos relatórios contábeis.	Na contabilidade gerencial, a subjetividade e a multiplicidade de critérios não permitem a verificação por órgãos de auditoria.

Fonte: Adaptado de PARISI e MEGLIORINI (2001, p. 7).

Como foram apresentados anteriormente os métodos da contabilidade gerencial e financeira foram desenvolvidos para diferentes propósitos e diferentes usuários das informações.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Esse capítulo visa apresentar os conceitos da contabilidade gerencial desde sua evolução, seus objetivos até suas funções sociais.

2.3.1 Conceito

A Contabilidade Gerencial tem instrumentos contábeis que podem ajudar nas informações para contribuir com os gestores administradores. A Contabilidade Gerencial torna-se essencial para a vida economia da organização, conforme seu

tamanho e complexidade em que se encontra. Para Parisi e Megliorini (2014, p.8) a contabilidade gerencial:

tem uma importante contribuição para o processo decisório, uma vez, que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos. Neste contexto, a Contabilidade Gerencial atende as necessidades dos administradores no que concerne ao uso de informações contábeis que para o planejamento e ações relacionadas à alocação de recursos, avaliação de desempenho de unidades etc., alinhadas com a política e os objetivos da organização.

Segundo Ludícibus (1987 *apud* PADOVEZE, 2009, p. 31):

Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada com várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade de custos, financeira, nas análises financeiras e de balanço etc., vistas em diferentes perspectivas, no grau de detalhe mais analítico ou numa forma de classificação e apresentação diferenciada para o processo de decisão.

A contabilidade gerencial pode ser aplicada em todas as áreas da empresa em qualquer seja seu ramo de atuação, será a fonte de informações para todos os membros da empresa. Caracteriza-se exclusivamente por fornecer dados aos administradores para auxiliá-los no processo decisório de uma empresa. (BRASIL, 1997).

A contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia. (PADOVEZE, 2000).

De acordo com Santos et al (2002, p.5) a contabilidade gerencial deve,

[...] auxiliar a gerência na tomada de decisões é o objetivo precípua da contabilidade gerencial, a identificação dos fatos contábeis e sua quantificação para estabelecer as diretrizes a serem adotadas pelos administradores devem acompanhar passo a passo o cotidiano empresarial. Neste particular compete ao contador gerencial evidenciar aquilo que é relevante ou irrelevante para ser objeto de análise, aliás, a simples aglomeração de dados é algo extremamente simples de se obter através dos atuais sistemas de informações computacionais, a relevância da contabilidade gerencial reside na identificação daquilo que realmente vai fazer a diferença na decisão de fabricar um bem ou adquirir de terceiros, deixar de produzir uma linha de produtos, terceirizar, enfim, cabe ao contador atuar para subsidiar o modelo para a decisão entre diferentes linhas de ação.

A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas, os sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas. (ATKINSON, 2000).

2.3.2 Evolução da Contabilidade Gerencial

A evolução da contabilidade gerencial está atrelada as demandas das pessoas por informações acerca de seus negócios – controle do patrimônio e da riqueza acumulada. Isso implica em dizer que o desenvolvimento da contabilidade esteve relacionado às necessidades informacionais dos proprietários das empresas. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Grande impulso no desenvolvimento da contabilidade foi a Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra, no século XVIII, em que o sistema de produção de pequenas empresas familiares cede lugar para fábricas com sistemas complexos de produção. Com o surgimento das ferrovias, facilitou que as mercadorias fossem levadas a grandes distâncias e com custos menores, neste momento histórico acontece uma expansão acentuada da indústria e do comércio. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Houve também nesta época a separação entre investidores e administradores devido à exigência de grandes volumes de capital, propiciando o surgimento das sociedades por ações, neste sentido a contabilidade volta-se à elaboração de relatórios com informações financeiras para acionistas, investidores, credores e governo. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Com os processos de transformação executados dentro da organização, surgem os primeiros indicadores para atender às necessidades informacionais de proprietários e gerentes. Esses indicadores concentravam-se na identificação dos custos dos produtos e na medição da eficiência do processo de transformação. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 10).

A maioria das práticas de contabilidade gerencial utilizada no século XX, foi desenvolvida entre 1925 e 1980. Nas décadas de 1950 e 1960 foram

desenvolvidos esforços para melhorar a utilidade gerencial dos sistemas de custos. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

2.3.3 Objetivos da Contabilidade Gerencial

A contabilidade tem por objetivo básico o de fornecer o registro de todas as operações de uma empresa. A finalidade de manter tais registros é a de fornecer dados adequados aos diversos usuários. (BRASIL, 1997).

Contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para ações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 1996).

A contabilidade tem por objetivo prover seus usuários e informações, e o objetivo especial da contabilidade gerencial é o de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente. (PADOVESE, 2009).

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 1998).

Contabilidade gerencial tem como objetivo auxiliar as empresas para a tomada de decisões auxílio este que deve acompanhar a rotina da empresa. Ela é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas. (ATKINSON, 2000).

2.3.4 Função Social da Contabilidade Gerencial

A contabilidade pode ser entendida como linguagem na medida em que representa eventos econômicos por meio de um conjunto organizado de signos que lhe são próprios e como sistema de comunicação porque é necessário para preencher a finalidade, o processo de comunicação. Estão presentes neste processo de representação as três atividades fundamentais da contabilidade: reconhecimento, mensuração e divulgação. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

[...] o reconhecimento responde pela identificação do evento econômico a ser registrado contabilmente e sua classificação em um arcabouço conceitual preexistente. Para complementar o processo de representação é necessário atribuir valor ao evento reconhecido, é a mensuração. Atribuir valor implica em buscar a equivalência, tal como se procede para equilibrar coisas de naturezas diferentes. Ao final, ocorre a divulgação ou evidenciação, processo pelo qual a mensuração dos eventos reconhecidos são transmitidos para os usuários internos e externos. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 17).

Esta é uma abordagem social porque linguagem e comunicação não podem prescindir da vida em sociedade, porque suas atividades de reconhecimento, mensuração e divulgação dependem de critérios advindos da moralidade e da legalidade, inexistentes fora de um contexto social. A função social da contabilidade pode também ser vista de forma mais específica se utilizada como arcabouço, por exemplo, a teoria contratual da firma ou a teoria de agência. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

A contabilidade afeta e é afetada pelo ambiente social no qual se insere, interagindo constantemente com as demais instituições sociais, sistema político, econômico, sistema legal, etc. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

2.4 GERENCIAMENTO DOS ESTOQUES

Segundo Viana (2002) gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoques, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Tem o objetivo de buscar o equilíbrio entre estoque e consumo. Para isso aponta algumas medidas necessárias:

- a) impedir entradas de materiais desnecessários, mantendo em estoques somente os de real necessidade da empresa;
- b) centralizar as informações que possibilitem o permanente acompanhamento e planejamento das atividades de gestão;
- c) definir os parâmetros de cada material incorporado ao sistema de gestão de estoques, determinando níveis de estoque respectivo (máximo, mínimo e segurança);
- d) determinar, para cada material, a quantidade de comprar, por meios dos respectivos lotes econômicos e intervalos de parcelamentos;
- e) analisar e acompanhar a evolução dos estoques da empresa, desenvolvendo estudos estatísticos a respeito; f) desenvolver e implantar política de padronização de materiais;
- g) ativar o setor de compras para que as encomendas referentes a materiais com variação nos consumos tenham suas entregas aceleradas, ou para

- programar encomendas em andamento, em face das necessidades da empresa;
- h) decidir sobre a regularização ou não de materiais entregue além da quantidade permitida, portanto em excesso;
- i) realizar frequentemente estudos, propondo alienação, para que os materiais obsoletos e inservíveis sejam retirados dos estoques. (VIANA, 2002: p. 117).

O planejamento, o modelo de gestão são instrumentos essenciais para as empresas. Constituem umas das mais importantes formas de controle gerencial e administrativo, e é através deles que o gestor e sua equipe de trabalho estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização com informações precisas para que suas decisões sejam assertivas. As empresas estão se transformando em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, onde a aprendizagem organizacional é desenvolvida diante de processos de gestão do conhecimento. (CHIAVENATO, 2010). A gestão de estoque é, essencialmente, a administração de recursos com valor econômico para empresa, e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material e produtos em suas organizações.

As exigências impostas pelas autoridades fiscais são cada vez maiores, obrigando as empresas a ficarem atentas às constantes mudanças legais. Com o mundo globalizado à medida que o ritmo de mudanças se acelera, a preocupação das empresas não é apenas com o fato de haver mudanças, mas sim como lidar com elas, os negócios constituem um fator crucial do desenvolvimento e algumas companhias já estão assumindo a sério essa responsabilidade, as empresas precisam avançar em conhecimento e estratégias. “O processo de inovação deve ter pessoas para gerenciá-lo; novas habilidades, mais relacionadas com o gerenciamento empresarial, são necessárias para garantir o sucesso da materialização da ideia no mercado”. (BES; KOTLER, 2011, p. 22). A acuracidade dos estoques é necessária para obter informações gerenciais confiáveis e evitar perdas.

Em mundo de negócios caracterizados pela explosão da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, pela forte competição entre as organizações pela gradativa e intensa desregulamentação dos negócios e pelas mudanças demográficas, políticas e culturais que provocam mudanças rápidas, turbulência e incerteza, as organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos. (CHIAVENATO, 2004). Os estoques merecem atenção especial sendo um diferencial competitivo no mercado. “Os estoques representam um dos ativos mais

importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais” (IUDÍCIBUS et al., 2002, p. 101).

Os investimentos em estoques são a base para a geração de lucros, eles podem trazer um retorno sobre o valor investido muito maior que qualquer outro ativo. No entanto, é importante ressaltar que eles devem dimensionar os investimentos em estoques de maneira a compatibilizar a capacidade de caixa com objetivos de vendas, já que estoques em excesso absorvem recursos que poderiam ter outro destino, reduzem a capacidade de lucro da empresa, além de gerar custos financeiros, custos de carregamento físico etc. (SILVA, 2006, p. 33).

Manter um estoque de maneira eficaz e segura é um grande diferencial para qualquer gestor, pois se torna um diferencial altamente competitivo, para alcançar os objetivos desejados pelos diretores da organização. No mercado atual, existe uma grande competitividade e, para que as empresas consigam sobreviver é preciso que as mesmas conquistem seu espaço, os modelos antigos de estrutura da organização, de gestão e de negócios já não são mais aceitos nas empresas. Para isso inegavelmente a inovação no ambiente organizacional é de suma importância. (GIL, 2006). Neste sentido o estoque pode ser considerado um diferencial competitivo das empresas. A gestão de estoques é um fator de suma importância para as organizações, assim com uma boa gestão de estoque faz com que a empresa possa se tornar mais competitiva no mercado em que atua:

[...] o estoque aparece na cadeia de valor sob diversos formatos (matéria-prima, produtos em processamento e produtos acabados) que podem ser caracterizados por diferenças no peso, no volume, no coeficiente de variação das vendas, no giro, no custo adicionado e nas exigências com relação à disponibilidade e ao tempo de entrega. Cada um destes formatos exige procedimentos distintos de planejamento e controle, influenciando significativamente a gestão de estoque. (WANKE, 2003, p.11)

Para a gestão de um estoque ser eficiente, o gestor deve decidir qual a melhor forma de movimentar os seus custos e materiais. Muitos custos estão ligados aos estoques, pois a gestão de estoques constitui-se em uma gama de ações permitindo ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados. (MARTINS, 2002).

2.4.1 Conceito de Estoque

O estoque é todo material que passa por um processo de armazenamento para ser utilizado posteriormente, todo sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de sua produção e/ou prestação de serviços. (COSTA, 2002). E a gestão de estoque é o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material, em organizações, sendo que a função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas e o ajuste do planejamento da produção. (DIAS, 2006).

A definição de estoque dada por Viana (2002, p. 109) é:

- a) materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão;
- b) reserva para ser utilizada em tempo oportuno.

A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados. (MARTINS, 2002).

Foi na década de 50 que o Brasil fez seus primeiros estudos sobre o gerenciamento dos estoques e de lá para cá seus resultados estão sendo satisfatórios (VIANA, 2002). Em relação às características físicas e o comportamento que está tendo o estoque são conhecidos, sendo tratado por meios de modelos estatísticos a demanda ou o suprimento dos mesmos. Nesse aspecto a programação dos custos em manter-se ou repor-se são considerados ao mesmo tempo, os custos com a aquisição de sua posse ou da falta nos estoques para suprir seus consumidores para atingir assim suas metas nos lucros e benefícios. Seja sob os aspectos operacionais ou econômicos- financeiros o estoque é extremamente significativo. Por outro lado, as empresas de prestação de serviço, usando como exemplo a eletricidade, água, gás a participação maior dos materiais em relação ao seu custo do serviço que foi produzido. Portanto é a qualidade e a confiabilidade desses serviços prestados vai depender muito de materiais que serão utilizados para manutenção, reparo e operação. Durante os últimos anos houve a necessidade de

desenvolver e acumular experiências novas em grandes variedades de situações no processo industrial, para que gerenciamento de estoques como exemplo a programação linear e técnicas de simulação etc., tem sido uma solução dos problemas que afligem o gerenciamento do estoque. (VIANA, 2009)

Os estoques em exceto de um modo geral em relação aos ativos e os passivos tem sua avaliação perfeita em relação à sob todos os outros aspectos. Os estoques são avaliados com o objetivo de determinar seu lucro na venda, para que o seu preço do custo deva ser mantido. (PADOVEZE, 2009).

Padoveze (2009) tem alguns instrumentos e argumentações que é usada na filosofia empresarial:

- a) A empresa deve manter seus estoques em nível baixo, assim reduzindo os impactos financeiros no investimento no capital de giro, reduzindo principalmente os desperdícios futuros;
- b) Novas tecnologias para a administração de produção como o *Just in Time*, que enfatiza a necessidade de manter o baixo nível de estoque pretendendo a rapidez a agilidade na produção e venda;
- c) O *Total Quality Control* é mais importante que os impactos financeiros da manutenção dos estoques, ressalta que a manutenção em grande escala favorece o acobertamento no sistema operacional de produção nas vendas e desenvolvimento.

Diante disto segundo Padoveze (2009) o tratamento adequado dos valores dos insumos e dos estoques, principalmente da demonstração dos resultados, para ter a correta mensuração do lucro nas vendas. Muitos se referem a conceito de estoques é a matéria prima, mas existem outros tipos, funções que integrariam o produto final.

2.4.2 Avaliação dos Estoques

Dalvio e Rolando (2014, p. 6) postulam que avaliar o estoque é um dos aspectos mais importantes para empresa calcular seus custos. Os estoques podem ser apresentados de diversas formas, dependendo do ramo de atividade da empresa. Nas empresas industriais pode se configurar em três formas:

Conforme Dalvio e Rolando (2014, p. 6) diz que:

1. Materiais adquiridos e ainda não utilizados;
2. Produto em fase de elaboração (estoques que já agregam materiais e custo do trabalho, mas que ainda não estão terminados, não estão disponível para venda);
3. Produtos prontos (já agregaram todos os materiais e custos necessários do trabalho, mas ainda não foram vendidos)

Nas empresas comerciais, será mais restrita, já que não irá nesse caso existir o processo de transformação, o estoque será apresentado somente em forma de mercadoria não vendida.

Nas empresas de prestação de serviços, lhe convém primeiramente diferenciar as que irão se utilizarem de materiais diretos para a prestação das que não utilizaram como exemplo os, hotéis, hospitais, utilizarão materiais para realizar suas atividades, sendo semelhantes com os estoques das indústrias que certamente de alguma forma se utiliza os estoques de materiais, além dos serviços em processamento ou em elaboração (DALVIO; ROLANDO 2014).

Por isso, torna-se necessário que a avaliação financeira dos estoques seja perfeita para proporcionar informações exatas e atualizadas dos produtos em estoques, sob responsabilidade da empresa.

2.4.3 Controle de Estoque

Toda a empresa necessita de um controle de todos os materiais necessários para a realização de suas atividades, para poder ter um conhecimento mais amplo de seus valores e a necessidade de novas compras.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 147) a:

[...] função de controle é definida como um fluxo de informações que permite comparar o resultado real de determinada atividade com o seu resultado planejado. Esse fluxo de informações pode ser visual ou oral, mas recomenda-se que seja documentada para que possa ser analisado, arquivado e recuperado quando necessário.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 147): a empresa tem algumas características essenciais que trafegam pela empresa:

Corretas e precisas – fidelidade ao estado da atividade;
Válidas- mostrar o que se deseja medir;

Completa – abranger todos os aspectos importantes;
Única e mutuamente exclusivas- não haver redundância;
Compreensível- simples e inteligível;
Timing – geradas em tempo adequado.

Viana (2002) está cada vez mais importante à utilização de programas de controle de estoque, pois a redução das margens de erros na hora da compra, podendo auxiliar o suporte para a localização dos produtos. Para isso os colaboradores além de terem melhores ferramentas para o controle, precisam ter total conhecimento sobre as rotinas dos processos da empresa.

Por isso, as empresas que ter um confiável controle de seus estoques conseguem evitar os desperdícios dos materiais, e em consequência disto melhor resultado financeiros para os sócios da empresa.

2.4.4 Função do Controle de Estoque

O administrador deverá manter o controle do estoque por tipo de materiais, mercadorias e produtos existentes na empresa, se utilizando de forma para registrar no controle de estoque as quantidades, custo unitário e custo total da dos materiais, mercadorias e produtos adquiridos e produtos vendidos e periodicamente, confirmar se o saldo apurado no controle de estoque esta de acordo com o estoque físico existente na empresa.

Segundo Dias (2006, p.19) coloca que:

[...] função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no *feedback* de vendas e o ajuste do planejamento da produção. Simultaneamente, deve minimizar o capital investido em estoque, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto.

A administração não está preocupada somente com os conflitos diários entre a venda e a compra, mas sim com a relação lógica entre cada integrante do fluxo, e traz mudanças tradicionais para encarar o estoque em suas diferentes formas, tratando assim de um novo sistema de organização.

Para Dias (2006) existem deficiências normalmente encontradas no controle de estoques as quais são mostradas por reclamações contra sintomas

específicos e não através de críticas diretas ao sistema sendo alguns destes sintomas listadas abaixo:

[...] periódicas e grandes dilatações dos prazos de entrega para os produtos acabados e dos tempos de reposição para matéria prima;
Quantidades maiores de estoque, enquanto a produção permanece constante;
Elevação do número de cancelamentos de pedidos ou mesmo devolução do produto acabado;
Variação excessiva da quantidade a ser produzida;
Produção parada frequentemente por falta de material;
Falta de espaço para armazenamento;
Baixa rotação dos estoques, obsolescência em demasia.
(DIAS, 2006, p. 21)

A utilização correta do controle de estoque tem seus benefícios para a empresa, colaboradores e principalmente para os clientes. Sabendo a quantidade de estoque para atender aos pedidos dos clientes na entrega, horário combinado e reduzindo a compra incorreta irá gerar benefícios que concretizem o desempenho ideal dos serviços e atividades para os sócios.

2.4.5 Objetivo do Controle de Estoque

O principal objetivo do controle de estoque é aperfeiçoar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos de uma empresa, e minimizar as necessidades de capital investido em estoque.

O objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido fosse minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque. Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque.

Dias (2006, p.25), mostra os principais objetivos do controle de estoque:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque: numero de itens;
- b) Determinar “quando” quando se deve reabastecer os estoques: periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compras;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras;
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;

- f) Controlar os estoques em termo de quantidade e valor: fornecer informações sobre a posição dos estoques;
- g) Manter inventário periódico para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Os administradores responsáveis por administrar os estoques devem programar e analisar qual a melhor política de estoque a ser adotada para que a empresa não prejudique seus resultados econômicos e financeiros pretendidos pela empresa.

2.4.6 Logística Aplicada à Gestão de Estoque

A logística é um processo que visa: “planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES, 2001, p.36).

Nada melhor que a logística para auxiliar na organização, produção e crescimento de uma organização, “a função da logística é buscar a cooperação entre todos os processos da empresa, evitando ao máximo o desperdício, o que representa ganhos financeiros maiores e mais lucrativos”. (ALVES, 2013).

As atividades logísticas dentro da empresa permitem que a mesma tenha maior visibilidade, pois pelo lado operacional, implica diretamente a movimentação física de materiais e produtos ao longo das cadeias de suprimentos. A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura. (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2002).

A logística faz parte do gerenciamento estratégico, pois as atividades logísticas dentro da empresa permitem que a mesma tenha maior visibilidade, pois pelo lado operacional, implica diretamente a movimentação física de materiais e produtos ao longo das cadeias de suprimentos. Estrategicamente a logística procura atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional que representa o estado da arte. Sendo assim ela é mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoque e sistema de informação, bem

como com seu transporte e armazenamento. Contribuindo significativamente na gestão do estoque das organizações. (CHING, 1999).

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolvimento da parte prática deste trabalho que consiste na apresentação da empresa em estudo, a análise dos seus estoques e posterior crítica da situação atual buscando apresentar melhorias no processo de gestão em uso na companhia.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a metodologia será utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa que descreverá o problema da pesquisa e quais são as suas particularidades.

Segundo Ramos, Ramos e Busnello (2003, p. 25) “Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser trazido em números de significado são básicas na pesquisa qualitativa. O pesquisador tende a analisar os dados indutivamente”.

A pesquisa será descritiva, de acordo com Oliveira (1999, p. 114) o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação.

Diehl (2004) apresenta a pesquisa quantitativa pela uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

Já para Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Será realidade uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso que para Silva (2003, p. 60):

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revista, periódicos, artigos científicos, etc. Pode ocorrer pesquisa exclusivamente com base em fontes bibliográficas.

Para Gil (2008, p. 57):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhada tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Considera-se necessária a metodologia utilizada nesta pesquisa, pois permitirá, por meio do objetivo geral e dos específicos, responder ao problema levantado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso foi realizado na Cooperativa de Eletricidade Praia Grande – (CEPRAG), onde com a autorização da gerência foram obtidas informações do sistema junto ao setor de Tecnologia da Informação (TI). Esses dados foram então decompostos e tiveram uma amostra selecionada para posterior análise contábil.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso de uma empresa do setor elétrico situada na região do extremo sul catarinense. Primeiramente é descrito o caráter histórico da empresa desde a fundação até o período atual, seguindo com a descrição organizacional da companhia com foco nos setores de Compras e Almoxarifado que servem de base para a análise desenvolvida nesse capítulo. Delimitada análise dos setores é construída uma crítica a situação atual e posteriormente apresentam-se propostas para a melhoria da gestão dos processos nos setores analisados.

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

A CEPRAG foi fundada no dia 02 de junho de 1963, concretizando o sonho de 71 moradores e 3 entidades, liderados pelo Senhor Vergilino Francisco Pereira e os Freis Protásio e Gervásio, com o nome de Cooperativa de Eletrificação Rural de Praia Grande Ltda, mais tarde, por força de lei, alterado para a atual nomenclatura. Desde a sua fundação, seu principal objetivo é atender as comunidades agrícolas, comércio e pequenas indústrias rurais que se instalaram na sua área de atuação, atendendo os Municípios de Praia Grande, São João do Sul e Passo de Torres. Visando sempre um melhor atendimento aos Associados e Consumidores a CEPRAG com postos de atendimento nos 3 municípios de atuação. Em 17 de março de 2010 a CEPRAG assina o contrato com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) tornando-se permissionária do serviço público de distribuição de energia elétrica, ampliando ainda o compromisso com a qualidade na distribuição de energia elétrica e ampliando a transparência a gestão da cooperativa. Desde a assinatura do contrato os investimentos em redes, frota e equipamentos ultrapassam o montante de oito milhões de reais. (CEPRAG 2014)

4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CEPRAG

Desde a sua fundação, seu principal objetivo, conforme consta do estatuto social, a exemplo de tantas outras similares existentes no estado e até

mesmo no país, foi o de atender as comunidades agrícolas, comércio e pequenas indústrias rurais que se instalaram na sua área de atuação. (CEPRAG 2014)

A eletrificação da zona rural, bem como das pequenas comunidades do interior, sempre foi um instrumento indispensável para o desenvolvimento da nossa região, oferecendo ao produtor rural, a infraestrutura necessária ao aumento da produção e/ou produtividade e do seu bem estar. A iluminação, o bombeamento, a purificação e o aquecimento da água, o cultivo, a secagem e beneficiamento de grãos, o suprimento às necessidades da saúde, comércio, pequenas indústrias, poderes, iluminação pública e prestadores de serviços, são alguns benefícios que, se atendidos com presteza e dedicação, melhoraram e muito o cotidiano da vida no meio rural e nas nossas pequenas comunidades. (CEPRAG 2014)

Em São João do Sul, mais de 80% do município é agrícola. E em Passo de Torres, além da colônia de pescadores, e de um comércio forte, os veranistas trazem uma quarta realidade cultural. Neste sentido a CEPRAG tem procurado estar adequado a atender a demanda de cada associado, respeitando a sazonalidade de cada uma de suas atividades. (CEPRAG 2014)

A Diretoria da CEPRAG, irmanada nos princípios cooperativistas, vem procurando servir da melhor maneira possível os seus Associados e Consumidores, oferecendo além dos serviços imediatos, energia com continuidade e de boa qualidade, para que sejam alcançados os objetivos da sociedade, que são o de levar aos mais distantes pontos de sua área de atuação, os benefícios da energia elétrica, a fim de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região e o bem estar de todos, principalmente, evitando o “êxodo rural”, que só aumentam os problemas sociais. (CEPRAG 2014)

Sua missão é “Distribuir energia elétrica de acordo com os padrões de qualidade, através da melhoria contínua dos processos, investindo em tecnologia, qualidade no atendimento e capacitação dos funcionários. Visando a satisfação dos consumidores, contribuindo para o crescimento sólido e sustentável, com base nos princípios cooperativistas. (CEPRAG 2014)

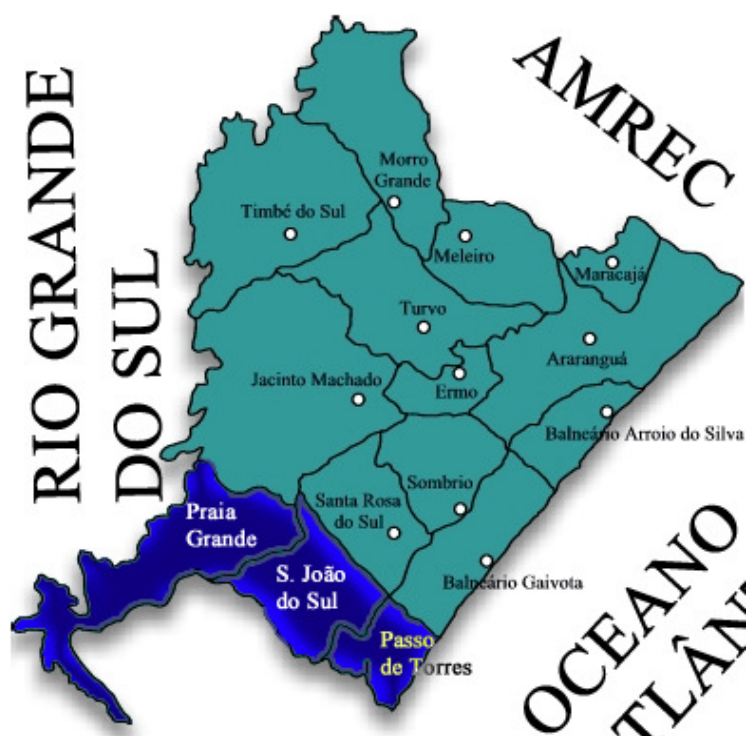
Figura 1 - Sede da CEPRAG



Fonte: Site CEPRAG/2014

O Conjunto CEPRAG, tem área de atuação no extremo sul do estado de Santa Catarina, nos municípios de Praia Grande, São João do Sul e Passo de Torres, e conforme a Resolução Homologatória ANEEL Nº 207, de 27 de outubro de 2005, a CEPRAG tem atuação também em pequenas poligonais com a CELESC e CEJAMA nos municípios de Balneária Gaivota, Jacinto Machado, e Santa Rosa do Sul, totalizando uma área do conjunto 569 km². (CEPRAG 2014)

Figura 2 - Mapa de Atuação da CEPRAG



Fonte: Adaptado de CIS-AMESC (2015)

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A Cooperativa de Eletricidade Praia Grande divide suas operações do seu organograma em quatro departamentos: administrativo financeiro, comercial e departamento técnico. (CEPRAG 2014)

Buscando aperfeiçoamento, a empresa disponibiliza aos colaboradores treinamentos e incentivos para que realizem cursos profissionalizantes, superior, palestras e outros voltados para o desenvolvimento e aprimoramento do funcionário. A CEPRAG tem uma política de qualidade que busca a melhoria contínua através da capacitação e treinamento dos funcionários, para atender os requisitos regulamentares do cliente e expectativas dos cooperados, bem como, as demais partes interessadas na área de Distribuição de Energia Elétrica. (CEPRAG 2014)

Figura 3 - Estrutura Organizacional da CEPRAG



Fonte: CEPRAG (2014)

Seguindo a apresentação da estrutura organizacional da empresa, é apresentada uma análise dos setores de compras e almoxarifado para posterior crítica dos processos atuais e construção de um plano para a melhoria da gestão do estoque da companhia.

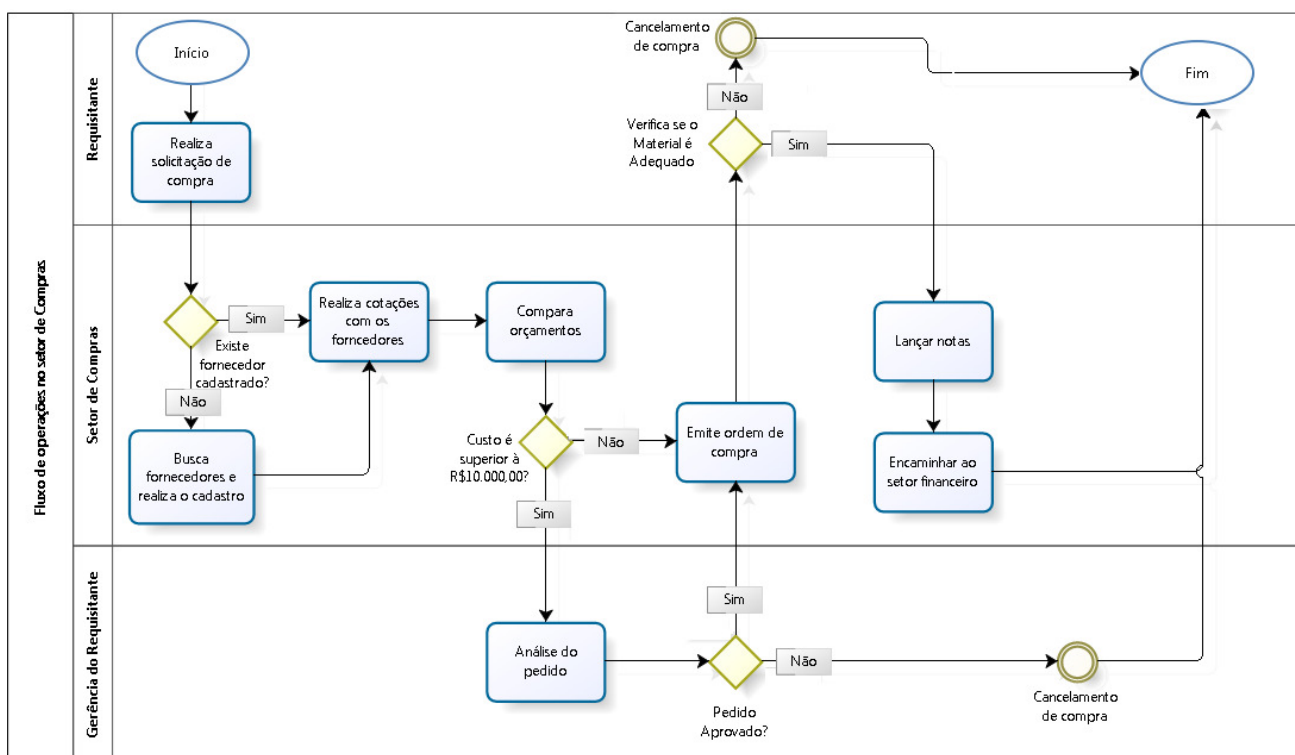
4.4 ANÁLISES DOS SETORES DE COMPRAS E ALMOXARIFADO

Esse tópico tem como objetivo apresentar os dois setores diretamente responsáveis pela manutenção do estoque de suprimentos e insumos da CEPRAG são eles Compras e Almoxarifado. A análise tem objetivos distintos em cada setor, no primeiro foi almejada a apresentação de uma análise descritiva enquanto no outro a análise é demonstrada com um viés mais qualitativo e quantitativo. A escolha dessa abordagem deve-se ao fato de ter sido identificado durante o levantamento de dados uma disparidade na relação entre a quantidade de materiais necessários e a quantidade presente no estoque. Sendo a manutenção desta área responsabilidade direta do setor de almoxarifado, este recebe um enfoque maior nas próximas sessões deste trabalho.

4.4.1 Setor de Compras

O setor de compras da CEPRAG conta apenas com um funcionário que deve manter contato direto com o setor de almoxarifado com o intuito de garantir que os suprimentos e insumos necessários para a operação rotineira da empresa estejam em níveis seguros – ou seja, dentro da rotina diária normal o estoque deve ser capaz de suprir os materiais requeridos para que a força de trabalho possa realizar suas tarefas; além disso é função do setor de compras receber requisições de compras de outros setores e funcionários seguindo um fluxo de trabalho que inclui buscar fornecedores e estimar preços ou prazos, servindo de intermediário entre a empresa e terceiros – nesse caso provedores de produtos e serviços que atuam fora da empresa. O processo seguido na operação do setor de compras é demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Fluxograma do setor de compras



Fonte: Elaborada pela autora (2015)

Conforme observado na Figura 4, as operações realizadas no processo de compra abrangem principalmente o próprio setor de compras que conta com autonomia para realizar o trabalho com pouca influência de agentes externos – outros setores e funcionários, por exemplo. A única restrição existente no processo de compras adotado pela companhia é quando o custo da compra ou do orçamento excede o montante de dez mil reais. Nesse caso, o pedido de compra é repassado ao responsável pelo setor do requerente ou ao superior hierárquico do requerente caso ele seja o responsável por um setor.

Buscou-se fazer uma análise qualitativa do funcionário responsável pelo setor de compras. Os pontos observados são demonstrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultado da Análise Qualitativa do Funcionário do Setor de Compras

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Funcionário apresenta domínio das rotinas administrativas.	Falta de planejamento para a compra de certos materiais;

Continua...

Conclusão.

Relacionamento eficaz com os fornecedores	Falta de controle com as compras de uso e consumo;
Busca por materiais levando em conta as variáveis produto, preço e prazo	Falta da manutenção nas planilhas manuais do controle dos estoques;
Sistema adequado para suas necessidades;	A falta de organização com a documentação impressa;
Organização com os materiais no setor de almoxarifado;	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O setor de compras por sua vez não engloba somente a aquisição de materiais e sim a tomada de decisão para que o seu objetivo seja alcançado com qualidade e com as quantidades necessárias e no seu tempo certo. Podemos observar que na empresa analisada, o setor de compras tem atribuições que vão além das atividades relacionadas a aquisição de bens e serviços, pois o setor deve manter-se plenamente afinado com o setor de almoxarifado com o intuito de manter o estoque capaz de suprir as necessidades da empresa.

4.4.2 Setor de Almoxarifado

Para a elaboração das propostas, realizou-se um diagnóstico sobre os métodos que a empresa utiliza em seus procedimentos e de como são feitos os controles e a definição mais adequada para a alternativa no setor de almoxarifado.

4.4.2.1 Descrição do Setor de Almoxarifado

O setor de almoxarifado na CEPRAG conta com três funcionários, separados quanto as funções de limpeza do ambiente, separação dos materiais e gestão de documentos. As funções dos funcionários do setor estão descritas no quadro abaixo:

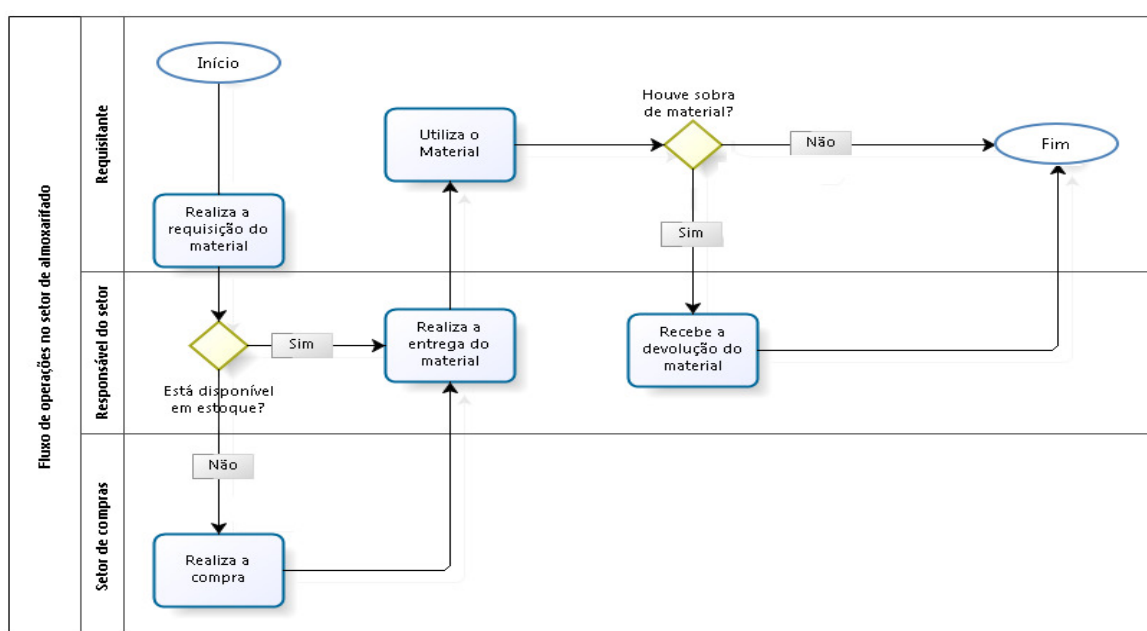
Quadro 4 - Descrição das Funções Realizadas pelo Setor de Almojarifado na CEPRAG

Função	Descrição
Limpeza do ambiente	Manter o ambiente físico do setor limpo e organizado.
Separação dos materiais	Entrega os materiais conforme as solicitações que são entregues
Gestão de documentos	Recebe solicitações, insere as informações no sistema, encaminha pedidos ao setor de compras quando o almojarifado não tem estoque suficiente.

Fonte: Elaborado pela autora(2015)

O setor tem com objetivo atender pedidos e requisições os funcionários da empresa, incluindo aqueles que trabalham no próprio setor. Suas principais atividades são: atender as demandas internas por materiais e insumos, assegurar que os suprimentos necessários estejam disponíveis na quantidade devida, no local indicado e quando necessário; e garantir que não ocorram divergências entre o inventário e o sistema de gestão. Abaixo segue figura com o fluxograma do setor:

Figura 5 - Fluxograma do Setor de Almojarifado



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Conforme pode ser visto na Figura 5 o setor segue um fluxo de operações bem definido para o atendimento das requisições e durante a sua execução outros setores da companhia estão diretamente envolvidos.

O atendimento no setor tem início através da requisição do material que é recebida pelo funcionário responsável pela gestão de documentos, em seguida é verificado no sistema se o material está disponível no estoque, se estiver o material é entregue pelo responsável pela separação dos materiais, caso contrário, o pedido segue para o setor de compras que realiza a aquisição dos itens constantes no pedido. Após a entrega, caso ocorra sobra de materiais o setor requisitante retorna ao almoxarifado que realiza a reposição dos itens no estoque.

A seguir é apresentada a descrição e análise dos dados quantitativos do setor de almoxarifado obtidos através de mineração de dados no sistema de informações da empresa. Essas informações apresentam uma imagem fidedigna do real estado dos estoques da companhia.

4.4.1.2 Análise Quantitativa dos Estoques

Com o intuito de levantar as informações necessárias para demonstrar o cenário atual do estoque da CEPRAG foram buscadas informações diretamente do banco de dados do sistema da empresa, porém durante essa mineração de dados observou-se que o sistema estava sendo subutilizado, pois informações cruciais para auxílio a tomada de decisões não estavam presentes nos cadastros do sistema.

A fim de preencher essa lacuna foi realizada uma pesquisa juntamente com o setor de compras para avaliar a taxa de uso de cada um dos materiais, o tempo de atendimento dos fornecedores e o estoque mínimo ideal. Segue a representação dos materiais presentes no estoque fazendo uma média em reais dos valores referentes aos itens de cada categoria, através da razão apresentada entre o estoque mínimo e o estoque atual será usado o saldo dessas operações para medir a eficiência da gestão de estoque da companhia. Adotou-se uma nomenclatura específica e para fins de legibilidade foram estabelecidas as seguintes abreviaturas:

- Quantidade de Itens em Estoque - QIE
- Valor Em Reais dos Itens em Estoque – VERIE
- Quantidade Recomendada de itens em Estoque – QRIE

- Valor Em Reais do Estoque Mínimo Recomendado – VEREM
- Variação do Estoque Mínimo Recomendado – VEM

No Quadro 5 são apresentados dados reais retirados do sistema de gestão empresarial da CEPRAG. Essas informações foram compiladas com o intuito de facilitar o processo de análise.

Quadro 5 - Análise Quantitativa do Estoque Atual da CEPRAG

Tipo	Unidade	QIE	Custo médio	VERIE	QRIE	VEREM	VEM
Transformador	Peça	52	R\$ 2.709,25	R\$ 149.041,47	5	R\$ 13.546,25	1100%
Condutor	Kilograma	7101,45	R\$ 13,73	R\$ 80.770,57	105	R\$ 1.441,48	5603%
Condutor	Metro	9430,89	R\$ 5,62	R\$ 62.202,16	1830	R\$ 10.289,18	605%
Condutor	Peça	1686	R\$ 3,50	R\$ 4.786,79	367	R\$ 1.285,17	372%
Estrutura	Peça	688	R\$ 464,94	R\$ 137.227,65	51	R\$ 23.712,00	579%
Isolador	Peça	802	R\$ 20,74	R\$ 9.442,36	49	R\$ 1.016,05	929%
Chave	Peça	49	R\$ 172,84	R\$ 2.951,50	9	R\$ 1.555,56	190%

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

As QRIE foram obtidas através de pesquisa com os setores técnicos responsáveis que apontaram essas quantidades com base no uso que a empresa faz desses materiais. Com a obtenção desses dados tornou-se possível uma comparação entre a situação atual da empresa e o cenário ideal. Pode-se observar que a variação entre o estoque recomendado e o atual (VEM) supera os 300% em todos os tipos de materiais, chegando a superar 5600% no estoque de *Condutores em Kilogramas*. Observando essas informações é possível concluir que existe uma grande disparidade nos estoques da empresa entre a quantidade de materiais necessários para o suprimento das atividades diárias e a quantidade estocada atualmente no almoxarifado da empresa. A síntese dessas informações pode ser visualizada abaixo no quadro 6.

Quadro 6 - Razão entre o Estoque Real e o Recomendado

Estoque atual	R\$ 446.422,50
Estoque recomendado	R\$ 52.845,67
Diferença entre o estoque atual e o recomendado	R\$ 393.576,83

Continua...

Conclusão.

Variação média	1340%
Variação total	845%

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O conjunto de informações que foram usadas para a elaboração dos Quadros 5 e 6 constam como anexo no final deste trabalho. O resultado dessa análise é um cenário relativamente preocupante em relação à gestão do estoque da companhia. Brealey, Myers e Allen (2013) afirmam que embora um estoque maior que o necessário elimina a necessidade da empresa fazer pedidos pequenos e frequentes, conseqüentemente pagando mais caro, existe, porém um contraponto importante a ser observado nesse cenário:

Mas também há custos inerentes aos estoques que devem ser comparados com esses benefícios. O dinheiro empatado nos estoques não rende juros; o armazenamento e os seguros têm que ser pagos; e pode haver risco de deterioração e de obsolescência. Os gestores de produção, portanto, têm de encontrar o exato balanço entre os benefícios de ter estoques e seus custos. (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2013, p. 706)

Na próxima sessão serão abordadas alternativas para buscar melhorias na gestão do estoque da empresa.

4.5 AÇÕES PROPOSTAS PARA O SETOR DE ALMOXARIFADO

Baseado nas informações coletadas e da própria análise que se seguiu durante o estudo de caso realizado na CEPRAG foram desenvolvidas sugestões para a melhoria da gestão do estoque e do próprio processo de compras da empresa essas seguem descritas abaixo no quadro 7:

Quadro 7 - Sugestões para a Melhoria da Gestão de Estoque

Setor responsável	Ação necessária
Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> • Manter sempre o estoque mínimo seguro para as situações de emergencial. • Cruzar os dados de tempo de reposição de estoque – o tempo que o fornecedor levar para atender a demanda da empresa – e dados de estoque mínimo recomendável, afim de criar uma fonte de informações que sirva de auxílio ao processo de tomada de decisões.

Conclusão.

Compras	<ul style="list-style-type: none"> • A compra de materiais conforme a demanda dos pedidos de obra no setor comercial da cooperativa; • A cotação deve ter no mínimo três fornecedores para ser efetuada as compras; • Suspende a compra de materiais que já estejam em estoque até que os mesmos atinjam os valores estipulados como quantidade mínima recomendada em estoque. • Estimar junto aos fornecedores o tempo de entrega dos insumos utilizados pela empresa • Solicitações de compra superiores a R\$5.000,00 devem contar com a anuência do responsável pelo setor do solicitante.
Ambos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar índices que permitam mensurar a taxa de uso dos materiais em estoque, possibilitando assim estimar quando serão necessários novos pedidos.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Diante da análise das situações que estavam dificultando as operações nos setores analisados e levando em conta que a CEPRAG não trabalha com uma linha de produção e sim depende das condições climáticas para a realização de grande parte de suas atividades, o ideal para melhorar o fluxo do estoque da empresa seria que os pedidos fossem realizados conforme a demanda das obras para serem executadas e com critérios mais rígidos que aqueles usados até o presente momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como finalidade a análise da gestão de suprimentos da CEPBRAG com foco principalmente nos setores de compras e almoxarifado, visto que esses setores estão diretamente envolvidos com a manutenção dos materiais e insumos em estoque.

Buscou-se destacar a história da companhia analisada, sua fundação, evolução; além do seu trabalho e área de atuação.

A etapa final desta obra destacou a descrição dos setores de almoxarifado e compras, visto serem os mais pertinentes para a análise desenvolvida. Os fluxogramas apresentados buscaram facilitar o entendimento do fluxo de trabalho nos setores avaliados. Informações retiradas do próprio sistema de gestão da companhia trouxeram recursos para uma avaliação crível do estado atual do estoque além de possibilitar o apontamento de melhorias para tornar esse ponto da empresa mais eficiente e evitar que o mesmo se torne um gargalo usando mais recursos financeiros do que o necessário para a realização das suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Ricardo. **Direito Tributário Esquemático**. São Paulo: Método, 2007.

ALVES, Robson. **O empreendedorismo na prática logística. 2013**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-empreendedorismo-na-area-de-logistica/69967/>>. Acesso em 01 de agosto de 2015.

ATKINSON, Anthony, A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Maurício. **Contabilidade Geral**. Fundação Sérgio Conte. 2013. Disponível em: <<http://www.fundacaosergioconte.org.br/wp-content/uploads/2013/10/apostila-de-contabilidade-mauricio-barros.pdf>>. Acesso em 17 de outubro de 2015.

BES, Fernandes Trias; KOTLER Philip. **A bíblia da inovação**. Editora Lua de papel, 2011.

BEUREN, Ilse Maria; et.al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Curso de contabilidade gerencial**. Instituto Brasileiro de Contadores. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de Finanças Corporativas**. 10. ed. New York, Ny: Amgh Editora, 2013. 903 p.

CIS AMESC. **Consórcio Intermunicipal de Saúde da Amesc**. 2015. Disponível em: <<http://www.cisamesc.com.br/arquivos/cis.php>>. Acesso em 11 de novembro 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2004. 146 p.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

DALVIO, José Bertó, BEULKE Rolando, **Gestão de Custo**, 3ª ed., São Paulo, Saraiva, 2013.

DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão, 5 ed., São Paulo, Atlas 2006.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Metódos e tecnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas, 6 ed.,2008.

GRECO, Alvisio Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. **Contabilidade**: Teoria e prática básicas. 4. Ed. Porto Alegre: Sagra, 1993.

GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade básica**. 2a ed. São Paulo: Harbra Ltda.,1993.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____, Sérgio de; MARTINS, Elizeu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. Aplicável às demais sociedades. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Michelle Silva de. **Noções de contabilidade básica para cursos técnicos** / Michelle Silva de Oliveira; Sherley Cabral Moreira -- Brasília, DF: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, 2012. 120 p.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo, Atlas, 2009.

PALHARES, Antonio; RODRIGUES, Laercio de Castro. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Scipione, 1990.

PARISI Claudio, MEGLIORINI Evandir, organizadores. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2011.

RAMOS, Paulo. RAMOS, Madda Maria. BUSNELLO, Saul José. **Manual Prático Metodologia da Pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, mamografia, dissertação e tese. Blumenau. Acadêmica, 2003.

REIS, Aline de Jesus. **A história da contabilidade no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/download/299/247>>. Acesso em 17 de outubro de 2015.

SÁ, Antônio Lopes. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro: **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo, Atlas, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo, Atlas, 2002.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos**: Modelo Contábil, Métodos de Depreciação, ABC – Custeio Baseado em atividades, Análise Atualizada de Encargos Sociais sobre Salários. 5 ed, São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **História do Pensamento Contábil**: Com Ênfase na História da Contabilidade Brasileira. Curitiba: Juruá, 2009.

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ANEXO (S)

ANEXO A – Tabela de produtos cadastrados no estoque da CEPRA

Código	Descrição do material	Tipo	Un.	Estoque	Custo médio	Valor total	Estoque
					R\$	R\$	
11064	TRAFO MONOFÁSICO 15 KV - 15 KVA , 7,97-7,27/440-220-BUCHA	Transformadores	PC	10	1444,82	14448,21	1
11075	TRAFO TRIFÁSICO 15 KV, 45 KVA,13800-12600-380/220-BUCHA	Transformadores	PC	11	3177,42	34951,59	1
11068	TRAFO TRIFÁSICO 15 KV,15 KVA,13800-12600- 380/220-BUCHA	Transformadores	PC	7	1603,86	11227,01	1
11070	TRAFO TRIFÁSICO 15 KV,30 KVA,13800-12600-380/220-BUCHA	Transformadores	PC	11	3373,65	37110,1	1
11080	TRAFO TRIFÁSICO 15 KV,75 KVA,13800-12600-380/220-BUCHA	Transformadores	PC	13	3946,5	51304,56	1
	TOTAL						
Código	Descrição do material	Tipo	Un.	Estoque	Custo médio	Valor total	Estoque
					R\$	R\$	
1008	FIO AL NU MOLE 6 AWG	Condutores	KG	48	14,35	688,56	30
1060	CABO DE ALUMINIO 7 FIOS CA 1/0 AWG	Condutores	KG	104,5	11,37	1188,43	15
1071	CABO DE ALUMINIO 7 FIOS CA 2/0 AWG	Condutores	KG	256,57	10,53	2700,47	15
1050	CABO DE ALUMINIO 7 FIOS CA 4 AWG	Condutores	KG	1749,82	6,41	11212,37	15
1065	CABO DE ALUMINIO 7 FIOS CA 4/0 AWG	Condutores	KG	4579,95	11,99	54928,7	15
1080	CABO DE COBRE NU 07 FIOS 25 MM (COM)	Condutores	KG	362,61	27,72	10052,04	15
7	CABO DUPLEX XLPE 1X16 + 16 MM - ALUMINIO	Condutores	M	1081,54	2,47	2670,7	300
1082	CABO QUADRUPLEX 3x16 +16 MM - ALUMINIO	Condutores	M	2411,96	4,33	10447,41	30
1079	CABO QUADRUPLEX 3x25 +25 MM - ALUMINIO	Condutores	M	498,53	5,01	2498,04	300
1077	CABO QUADRUPLEX 3x35 +35 MM - ALUMINIO NEUTRO NU	Condutores	M	687,93	8,4	5779,83	300
1084	CABO QUADRUPLEX 3x50 +50 MM- CA COLORIDO NEUTRO	Condutores	M	2661,17	12	31922,22	300
26	CABO TRIPLEX 2x16 +16 MM - ALUMINIO	Condutores	M	1053	2,63	2766,76	200

1092	CABO TRIPLEX 2x25 +25 MM - ALUMINIO	Condutores	M	203,09	3,7	752,3	200
1099	CABO TRIPLEX 2x35 +35 MM - ALUMINIO	Condutores	M	833,67	6,44	5364,9	200
1300	CONECTOR RAMAL TIPO III (VERMELHO)	Condutores	PC	470	2,3	1078,7	50
1015	ALCA PRE FORMADA CA-CAA 1/0 AWG	Condutores	PC	38	2,99	113,62	15
1010	ALCA PRE FORMADA CA-CAA 2 AWG (4542)	Condutores	PC	129	1,89	244,35	30
98032	ALCA PRE FORMADA CA-CAA 2/0 AWG	Condutores	PC	45	3,78	170,31	18
1005	ALCA PRE FORMADA CA-CAA 4 AWG (4541)	Condutores	PC	100	1,32	131,97	30
1020	ALCA PRE FORMADA CA-CAA 4/0 AWG	Condutores	PC	18	6,48	116,69	9
1016	ALCA PRE FORMADA ESTAI 1/4"	Condutores	PC	99	1,88	186,22	15
1290	CONECTOR RAMAL TIPO I (CINZA)	Condutores	PC	204	2,52	514	50
1295	CONECTOR RAMAL TIPO II (VERDE)	Condutores	PC	274	2	546,68	50
1302	CONECTOR RAMAL TIPO VII (VERMELHO/BRANCO)	Condutores	PC	209	3,19	667,5	50
34	HASTE TERRA COOPERWELD 5/8" X 1500 MM	Condutores	PC	100	10,17	1016,75	50
						144379,62	
	TOTAL						
Código	Descrição do material	Tipo	Un.	Estoque	Custo médio	Valor total	Estoque
					R\$	R\$	
3010	CHAPA PARA ESTAI 45 GRAUS 3.200 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	56	2,26	126,36	5
3015	CRUZETA DE CONCRETO 10 X 12 X 2.400	Estruturas (Postes, etc...)	PC	49	86,19	4223,26	5
3020	CRUZETA DE MADEIRA DE LEI 90 X 90 X 2.400	Estruturas (Postes, etc...)	PC	98	73,3	7182,95	5
3075	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 10/300 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	5	618,77	3093,83	2
3080	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 10/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	8	915,08	7320,6	2
3095	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 11/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	13	1032,57	13423,37	2
3110	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 12/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	14	1115,83	15621,56	2
3160	POSTE DE CONCRETO DT 09/300 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	10	446,11	4461,08	2

98037	MAO FRANCESA PERFILADA 723 MM	Estruturas (Postes, etc...)	PC	58	13,21	766,42	5
3055	MAO FRANCESA PLANA 723 MM	Estruturas (Postes, etc...)	PC	168	0,13	21,66	5
3065	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 09/300 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	2	556,1	1112,2	2
3066	POSTE DE CONCRETO CIRCULAR 09/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	2	771,14	1542,27	2
98035	POSTE DE CONCRETO DT 09/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	22	607,2	13358,44	2
3170	POSTE DE CONCRETO DT 10/300 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	19	522,79	9933,07	2
3175	POSTE DE CONCRETO DT 10/600 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	30	726,18	21785,38	2
3185	POSTE DE CONCRETO DT 11/300 DAN	Estruturas (Postes, etc...)	PC	29	568,83	16496,16	2
3205	POSTE DE MADEIRA AUTOCLAVADO 09 METROS	Estruturas (Postes, etc...)	PC	20	151,81	3036,24	2
3210	POSTE DE MADEIRA AUTOCLAVADO 10 METROS	Estruturas (Postes, etc...)	PC	85	161,44	13722,8	2
	TOTAL					133658,74	
Código	Descrição do material	Tipo	Un.	Estoque	Custo médio	Valor total	Estoque
					R\$	R\$	
1174	ESPAÇADOR DE REDE SEC. 4 FIOS	Isoladores	PC	50	3,97	198,37	5
1171	ESPAÇADOR DE REDE SEC. 5 FIOS 900 MM	Isoladores	PC	62	5,51	341,49	5
1043	ISOLADOR ANCORAGEM 15 KV POLIMERICO	Isoladores	PC	59	26,78	1580,05	6
1033	ISOLADOR ANCORAGEM 25 KV POLIMERICO	Isoladores	PC	53	32,91	1744,09	6
9005	ISOLADOR DE PINO 15 KV HI TOP PORCELANA	Isoladores	PC	478	4,52	2160,12	9
9010	ISOLADOR DE PINO 25 KV HI TOP PORCELANA	Isoladores	PC	55	20,28	1115,31	9
9011	ISOLADOR PILAR 25 KV	Isoladores	PC	45	51,18	2302,93	9
						9442,36	
1032	CHAVE FACA 25KV 630 A	Chaves	PC	7	330,49	2313,42	3
7045	CHAVE FUSIVEL BASE C 15 KV 100 A 10 KA	Chaves	PC	42	15,19	638,08	6