

## **ANÁLISE DA POLÍTICA DE ESTOQUE EM UMA EMPRESA PRIVADA**

*Bernardo Corrêa Trintin<sup>1</sup>  
João Carlos Bugs<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

Este artigo realiza um estudo de caso na empresa Famastil Taurus Ferramentas S.A. do segmento de ferramentas manuais, da cidade de Gramado-RS, Brasil, tendo como objetivo analisar a política de estoque de produtos prontos importados, identificando seus critérios e as variáveis externas e internas para apurar os impactos financeiro e operacional causados à organização. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório-descritivo e qualitativo, composto por uma amostra probabilística de quatro sujeitos de pesquisa que, por meio das respostas de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, proporcionaram apurar as informações solicitadas. Os resultados apontam que a política de estoque pode ser melhorada se aplicados indicadores que possibilitem a medição de sua *performance*.

**Palavras-chave:** Política de Estoque. Impacto financeiro e operacional. Controle.

### ***ABSTRACT***

*This article presents a case study of imported finished goods stock policy applied by Famastil Taurus Tools S.A., a manual tools manufacturer based in Gramado - RS, BRAZIL. The research analyses the stock control criteria, identifying the impact of external and internal variables on the financial and operational results. Regarding methodological procedures, this research is characterized by an exploratory and descriptive qualitative study, consisting of a random sample of four subjects who, through the responses of semi-structured interviews with open-ended questions provided the requested information to ascertain. The conclusion indicates that the results may be enhanced if proper performance markers are introduced and followed.*

**Keywords:** Inventory Policy. Financial and operational impact. Control.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. E-mail: bertrintin@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. E-mail: joaocarlosbugs@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A Famastil Taurus Ferramentas S.A. é uma empresa consolidada no mercado, que atua no segmento de ferramentas manuais, de jardinagem e elétricas desde o ano de 1953. As ações realizadas pela empresa seguem sua missão, que é “construir valor para a empresa e suas pessoas, melhorando o resultado do cliente”.

Em 2010, a empresa implantou o Programa de Governança Corporativa, com o objetivo de planejá-la de forma eficaz, profissionalizando todos os setores da organização, valorizando as pessoas como instrumento para o atingimento das metas estabelecidas, visando a otimizar os resultados de lucratividade nos exercícios seguintes. Essa nova forma de pensar e planejar alavancou a empresa em resultados expressivos. A destacar, o faturamento que, mesmo com o cenário econômico nacional apresentando crescimento do PIB considerado baixo nos últimos anos, na Famastil cresceu. As movimentações de insumos e matérias-primas na empresa tiveram aumento significativo, bem como pessoas envolvidas e produtos em giro. Isso impactou nos custos operacionais, fluxo de caixa, capital de giro, logística e giro de estoque.

Para atender a demanda de vendas e suas variáveis de forma saudável e eficaz, a empresa abriu um escritório de representação na China em busca de custos mais baixos para os seus produtos (60 % dos produtos comercializados pela empresa são de origem chinesa), ofertando-os de forma mais elaborada e com preço de venda competitivo.

Através disso, gerou-se o problema de pesquisa: qual o impacto da política de estoque de produtos prontos importados no resultado operacional e financeiro na empresa Famastil Taurus Ferramentas S.A.?

O estoque tem por finalidade minimizar as consequências de incertezas. De fato, existem diversas incertezas em termos comerciais e logísticos, principalmente em razão do mercado sazonal que enfrentamos atualmente. Com isso, definir uma

política de estoque para atender de forma eficaz à demanda de compra e venda de forma saudável é um desafio para as organizações.

De acordo com a política de estoque adotada pela empresa, será medido o capital nele investido e o seu gestor, baseado nas diretrizes da empresa, deve estar atento aos reflexos que essa política terá nos resultados financeiros.

Definir até que nível flutuarão os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas, ou uma alteração de consumo e, ainda, a definição da sua rotatividade, serão pontos importantes para construir uma política eficiente nessa área. Essa política deverá ser condizente com as condições oferecidas pelo setor financeiro, principalmente no que diz respeito ao capital de giro e às condições de financiamento.

Visto que o *mix* de produtos prontos importados é alto, a política adotada, de forma geral, exige estabilidade financeira ótima da empresa, bem como estrutura eficiente para atender a todo o giro de mercadoria, influenciando a logística com o mínimo possível de ruptura de estoque. Para isso, esta pesquisa apresenta conhecimentos mais específicos sobre os principais conceitos e práticas das políticas de estoques, embasando-se nas abordagens dos autores como Ballou (1993), Bowersox e Closs (2001), Ching (1999), Dias (1996), Martins e Alt (2006), que são conceituados estudiosos na área, e que contribuíram para aliar o conhecimento teórico adquirido ao longo do curso de administração de empresas a uma visão prática, no segmento escolhido.

Portanto, este estudo buscou, como objetivo geral, analisar a política de estoque de produtos prontos importados, utilizada pela empresa Famastil Taurus Ferramentas S.A., e como objetivos específicos: a) identificar os critérios de definição da política de estoque de produtos prontos importados atual; b) identificar as variáveis externas e internas que afetam a política de estoque e a aquisição dos produtos prontos importados; c) apurar as variáveis com maior impacto na tomada de decisão no momento de efetuar a compra de produtos prontos importados e d) avaliar o impacto da política de estoque no resultado operacional e financeiro.

Para que os objetivos propostos neste estudo fossem alcançados, foi necessário traçar o caminho percorrido durante o processo de pesquisa, ou seja, a metodologia utilizada. Para Marconi e Lakatos (2009, p. 17) “[...] a escolha da metodologia dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa [...]”, que, no presente artigo, se caracteriza, quanto aos objetivos, como exploratória-descritiva; quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e também um estudo de caso; quanto à forma de abordagem do problema, é qualitativa. E a análise de dados é através da análise de conteúdo.

O universo de pesquisa se referiu ao departamento de importação; já a amostra foi composta pelos três colaboradores do setor de importação mais o gestor de suprimentos, totalizando quatro sujeitos pesquisados.

O instrumento de pesquisa foi através de entrevista semiestruturada com perguntas abertas, em ordem pré-estabelecida, justificando a resposta quando solicitado. Os procedimentos utilizados para a realização da operação foram os seguintes: i) manter contato com os possíveis entrevistados, visando solicitar permissão para a realização do trabalho, bem como informando-os sobre a necessidade de gravação dos encontros e preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; ii) obtida a permissão destes fatores, agendar data e local para realização das entrevistas. Elas ocorreram entre os dias 20 de junho e 10 de julho de 2014, sendo que a entrevista piloto ocorreu em 4 de junho de 2014.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceito de Política de Estoque**

Para Dias (2005), pode-se definir o termo Política de Estoque como padrões que devem ser estabelecidos e que sirvam de guia de programação e controle e também sirvam de critério para medir a *performance* da gestão de estoques.

De uma maneira geral, Dias (2005) define essas diretrizes como: metas de empresas quanto ao tempo de entrega dos produtos aos clientes; definição do número de depósitos e/ou de almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados neles; apuração das variáveis com maior impacto na tomada de decisão; até que níveis deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo; até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto; definição da rotatividade de estoques.

Para uma política nesta área ser eficaz, deve-se ter procedimentos de controle e gerenciamento de estoque. Segundo Bowersox e Closs (2001), controle é um procedimento rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoque. O controle abrange as quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo. Complementam, ainda, que para implementar as políticas desejadas de gerenciamento, torna-se necessário desenvolver procedimentos de controle que definam a frequência segundo a qual os níveis de estoques são examinados e comparados com parâmetros de ressuprimento, ou seja, quando e quanto pedir. No próximo tópico, serão abordadas teorias que se referem à necessidade de manter ou não manter estoque.

## **2.2 Manter ou Não Manter Estoque**

Conforme Ballou (1993) existem várias razões para se manter estoques. Para melhorar o nível de serviço, os estoques auxiliam a função de *marketing* a vender os produtos da empresa. Esses podem ser localizados mais próximos dos pontos de venda e com quantidades mais adequadas. Incentivar a economia de produção com o mínimo custo unitário de produção geralmente ocorre para grandes lotes de fabricação com o mesmo tamanho.

Ainda, segundo Ballou, manter estoque permite economias de escalas nas compras e no transporte, nas quais muitas vezes pequenos lotes de compra são gerados para satisfazer necessidades de produção ou para abastecer diretamente clientes a partir da manufatura. Isto implica em maiores custos de frete, pois não há volume suficiente para obter os descontos oferecidos aos lotes maiores.

Manter estoque auxilia também na proteção contra alterações nos preços (bens comprados em mercados abertos têm seus preços ditados pela curva de oferta e demanda. Compras podem ser antecipadas em função de aumento previsto nos preços), proteção contra oscilações na demanda ou no tempo de ressuprimento (na maioria das ocasiões não é possível conhecer com certeza as demandas de produtos ou tempos de ressuprimento no sistema logístico). Para garantir a disponibilidade de produto, deve-se manter um estoque adicional (chamado de estoque de segurança) e proteção contra contingências (greves, incêndios e inundações são apenas algumas das contingências que podem atingir uma empresa; manter estoques de reserva é uma maneira de garantir o fornecimento normal nessas ocasiões).

Porém, segundo Dias (2005, p.23), “[...] simultaneamente, a administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta”.

O estoque, em alguns casos, é visto como um problema para a organização, mas, de acordo com Ching (1999), existem características comuns a todos os problemas de estoques dentre eles o custo de se mantê-los. Isso inclui: custos de impostos para as mercadorias guardadas em armazéns; custos de seguro contra incêndio e roubo; custos de armazenagem, relacionados com a quantidade de estoque mantido; e custos de risco de sua manutenção o que inclui deterioração, obsolescência, dano e furto. O mais importante é o custo de oportunidade de se empregar o dinheiro em estoque. Dias (2005) complementa que o problema de um dimensionamento de estoques reside na relação entre o capital investido, a disponibilidade de estoques, os custos incorridos e o consumo ou demanda.

Manter ou não estoque em determinados períodos convém ou não à empresa, ou seja, deve-se ter bem definido quando, quanto, como e a que custo comprar para mantê-la com rentabilidade e da mesma forma os estoques atenderem a demanda de vendas com preço competitivo.

### **2.3 Ferramentas para Controle de Estoque**

Segundo Martins e Alt (2006), a análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem crescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A; aos intermediários, itens classe B; e aos menos importantes, itens classe C.

Não existe forma totalmente aceita de dizer qual o percentual do total dos itens que pertencem à classe A, B ou C. Os itens A são os mais significativos, podendo representar algo entre 35% e 70% do valor movimentado dos estoques. Os itens B variam de 10% a 45%, e os itens C representam o restante.

Ainda, segundo Martins e Alt (2006), a experiência demonstra que poucos itens, de 10% a 20% do total, são da classe A, enquanto uma grande quantidade, em torno de 50%, é da classe C e 30% a 40% são da classe B.

Outro fator que as empresas devem ter sob controle é a rotatividade ou giro do estoque. Segundo Dias (1996), a rotatividade ou giro do estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto. Ou seja:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{consumo médio anual (unidades / ano)}}{\text{estoque médio (unidades)}}$$

*estoque médio (unidades)*

O índice de giro pode também ser obtido através de valores monetários de custo ou de venda. Para as principais classes de estoques, as taxas de rotação são obtidas da seguinte maneira.



$$\text{Produto acabado: } \frac{\text{custo das vendas ( \$ / ano)}}{\text{estoque médio de produtos acabados ( \$)}}$$

Ainda, segundo Dias (1996), utiliza-se outro índice que deve ser bastante útil para a análise de estoque, ou seja, o antigiro ou taxa de cobertura. Como vimos, a rotatividade indica quantas vezes rodou o estoque no ano; o antigiro indica quantos meses de consumo equivalem ao estoque real ou ao estoque médio.

$$\text{Antigiro} = \frac{\text{estoque médio}}{\text{consumo}}$$

Para fins de controle deve-se determinar a taxa de rotatividade adequada à empresa e então compará-la com a taxa real. É bastante recomendável ao determinar o padrão de rotatividade, estabelecer um índice para cada grupo de materiais que corresponda a uma mesma faixa de preço ou consumo.

Os critérios de avaliação serão determinados pela política de estoques da empresa. Segundo Dias (1996), considera-se, porém que:

- a) a disponibilidade de capital para investir em estoque é que vai determinar a taxa de rotatividade padrão;

- b) não se devem utilizar taxas de rotatividade iguais para materiais de preços bastante diferenciados; usa-se de preferência a classificação ABC, indicando cada classe com seu índice; se não for suficiente em D, E, etc.;
- c) com base na política da empresa, nos programas de produção e na previsão de vendas, determina-se a rotatividade que atenda as necessidades ao menor custo total;
- d) estabelece-se uma periodicidade para comparação entre a rotatividade padrão e a rotatividade real.

É de suma importância a definição de políticas de estoque e controles para os mesmos, pois ele é um bem de valor para a empresa e que deve ser cuidado de maneira que não ocorram divergências, não afetando o atendimento ao cliente, bem como aos demais setores internos de apoio, como administrativo e operacional.

No próximo tópico, serão abordados os principais custos decorrentes do estoque, bem como formas de calculá-lo.

## **2.4 Custos do Estoque**

De acordo com Martins e Alt (2006), qualquer variação no valor do estoque repercute de imediato nos custos operacionais e, conseqüentemente, no lucro.

Dias (1996) diz que todo e qualquer armazenamento de material gera determinados custos que são: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de movimentação, deterioração, obsolescência, seguros, salários e conservação.

Todos esses custos podem ser agrupados em diversas modalidades:

- custos de capital (juros, depreciação);
- custos com pessoal (salários, encargos sociais);
- custos com edificação (aluguel, impostos, luz, conservação);
- custos de manutenção (deterioração, obsolescência, equipamento).

Segundo Martins e Alt (2006), é possível classificar os custos de manter estoques em três grandes categorias.

A primeira categoria são os custos diretamente proporcionais à quantidade estocada, ou seja, ocorrem quando os custos crescem com o aumento da quantidade média estocada. Quanto maior o estoque, maior o custo de capital investido. Do mesmo modo, quanto maior a quantidade de itens armazenados, maior a área necessária e maior o custo de aluguel. São chamados também de custos de carregamento.

Esses custos incluem os custos de oportunidade, estocagem e manuseio do material, taxas e seguros, perdas e furtos, obsolescência e o custo do capital investido. É usual a divisão desses custos em duas subcategorias: custo de capital e custo de armazenagem.

São calculados da seguinte forma:

$$\text{Custo do capital} = Ca = i \times P,$$

Sendo:

Ca = custo do capital;

i = taxa de juros;

P = preço de compra do item de estoque.

Se Ca indicar o somatório de custos relacionados à armazenagem, como manuseio e obsolescência, seguros, ou seja,

$$\text{Custo de armazenagem} = Ca,$$

O custo de carregamento dos estoques será:

$$C_c = C_a + i \times P.$$

Temos, assim:

$C_c$  = custo de carregamento;

$C_a$  = custo do capital;

$i$  = taxa de juros;

$P$  = preço de compra do item de estoque.

A segunda categoria são os custos inversamente proporcionais, que são os custos ou fatores de custos que diminuem com o aumento do estoque médio, isto é, quanto mais elevados os estoques médios, menores tais custos (ou vice-versa). Quanto mais vezes se comprar, menores serão os estoques médios e maiores serão os custos decorrentes, chamados também de custos de obtenção.

A forma de cálculo é a seguinte:

$$n = D/Q$$

$$Cip = n \times Cp$$

Temos, assim:

$n$  = número de pedidos;

$D$  = consumo por unidade de tempo;

$Q$  = tamanho do lote de compras em unidades;

$Cip$  = custo inversamente proporcional;

$Cp$  = custo de obtenção.

A terceira categoria são os custos independentes, ou seja, aqueles que independem do estoque médio mantido na empresa. Ele é geralmente um valor fixo, independente da quantidade estocada.

Ainda, segundo Martins e Alt (2006), se somados os três fatores de custos analisados até aqui, se obtêm os custos totais decorrentes da necessidade de se manter estoques (CT):

*CT = custos diretamente proporcionais + custos inversamente + custos independentes + custos do material comprado*

ou

$$CT = (Ca + i \times P) \times (Q/2) + (Cp) \times (D/Q) + Ci + (D \times P).$$

De acordo com os autores, foram apresentados os custos atribuídos ao estoque, que influenciam para a determinação do seu valor monetário. Trata-se de custos que as empresas devem apurar e controlar com total rigor, de forma assertiva, pois demonstram oportunidades e ameaças que os ciclos atual e futuro do estoque podem causar em termos operacionais e financeiros à organização.

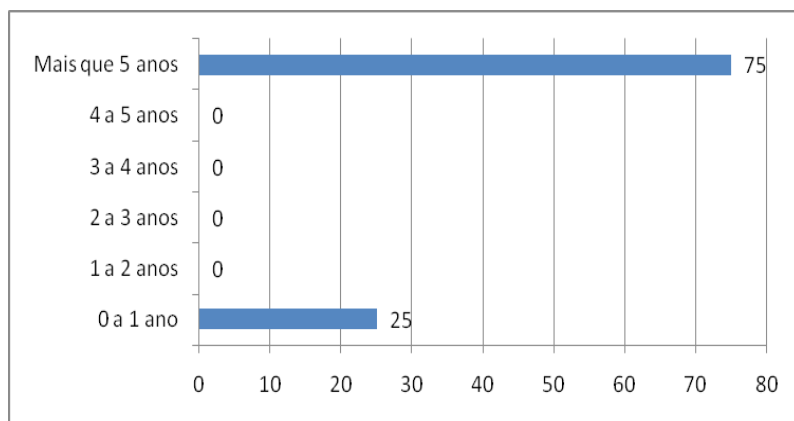
### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta etapa da pesquisa serão definidas as diretrizes para a análise dos resultados. A exploração do material será realizada através das perguntas pré-definidas verificadas pela porcentagem de incidência de respostas dos quatro entrevistados por pergunta, ou seja, dos sujeitos de pesquisa, visto que a análise e entendimento das respostas tornam-se fáceis de ser compreendidas pelo leitor.

Na análise dos dados, primeiramente, buscou-se observar o perfil dos entrevistados antes da análise das perguntas sobre o tema estudado, principal objetivo deste estudo, pois se acredita que essas são informações relevantes para o bom entendimento e interpretação dos dados coletados e analisados, conforme gráficos a seguir.

## Pergunta 1 - Qual seu tempo de empresa?

Gráfico 1 – Tempo de empresa



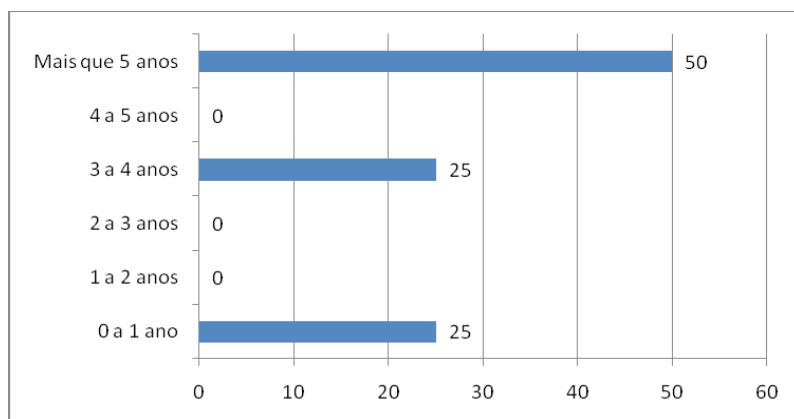
Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que 25% dos entrevistados estão na empresa com menos de 1 ano de casa e 75% com mais de 5 anos. Esta informação se torna relevante pelo conhecimento e experiência dos entrevistados com relação ao conteúdo pesquisado.

## Pergunta 2 - Há quanto tempo você trabalha no departamento de importação?



Gráfico 2 – Tempo de trabalho no departamento de importação

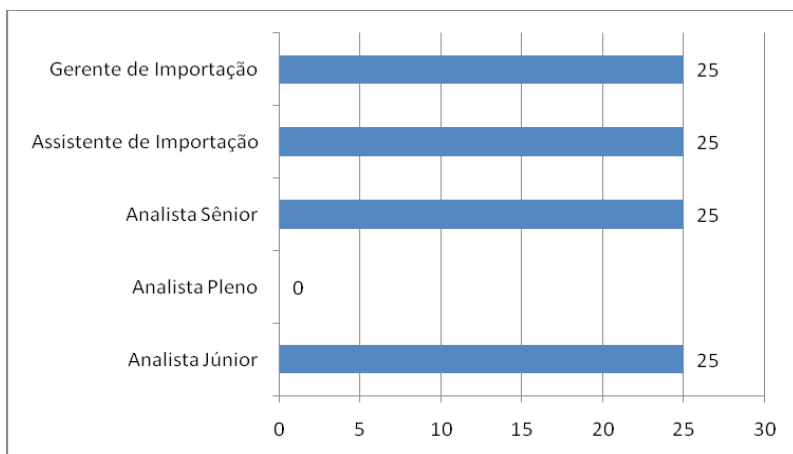


Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se definir que o nível de conhecimento dos sujeitos de pesquisa referente aos processos que envolvem negociação, compra e entrega dos produtos prontos importados são fatores positivos para que o processo, num todo, seja realizado. Outro fato importante a destacar é a cultura organizacional, ou seja, por serem colaboradores que atuam num período considerável no mesmo departamento, ajuda e muito no atingimento de metas e de processos, bem como controle total de todas as etapas, visando melhorias contínuas e antecipação, quando necessário, para tomada de decisão estratégica.

Pergunta 3 - Qual seu cargo atual no departamento de importação?

Gráfico 3 – Cargo atual no departamento de importação

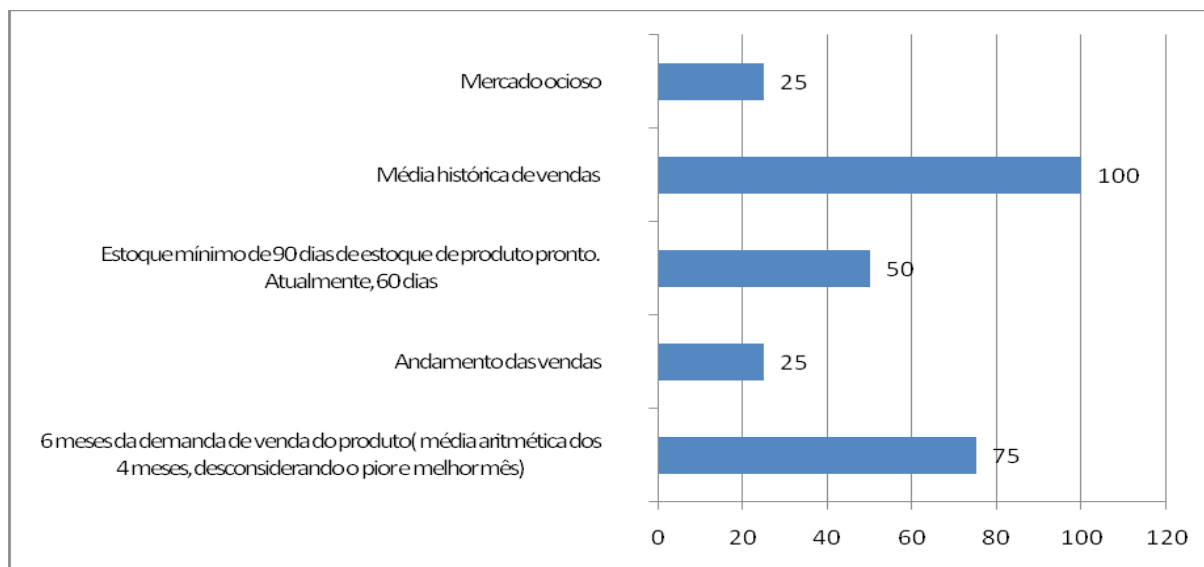


Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise dos cargos, cada funcionário está num cargo diferente do outro, ou seja, cada um deles responsável por uma etapa no processo de importação, de acordo com nível hierárquico presente no plano de cargos e salários implantado na organização.

Pergunta 4 - Baseado no seu conhecimento, defina a política de estoque utilizada pela empresa para produtos prontos importados, utilizada pela Famastil Taurus Ferramentas S.A.

Gráfico 4 – Política de estoque da empresa



Fonte: elaborado pelo autor.

Partindo ao encontro dos objetivos propostos nesta pesquisa, como definição de política de estoque, 100% dos entrevistados informaram que é definida a partir da média histórica de vendas, a qual se baseia num cálculo em que considera os últimos 6 meses da demanda de venda do produto (média aritmética de 4 meses, desconsiderando o pior e melhor mês), conforme tabela a seguir.

Tabela 1 – Simulação de estoque de acordo com a Política de Estoque

Média de vendas 30 dias	Estoque para 60 dias
500 unidades	1.000 unidades

Fonte: elaborado pelo autor.

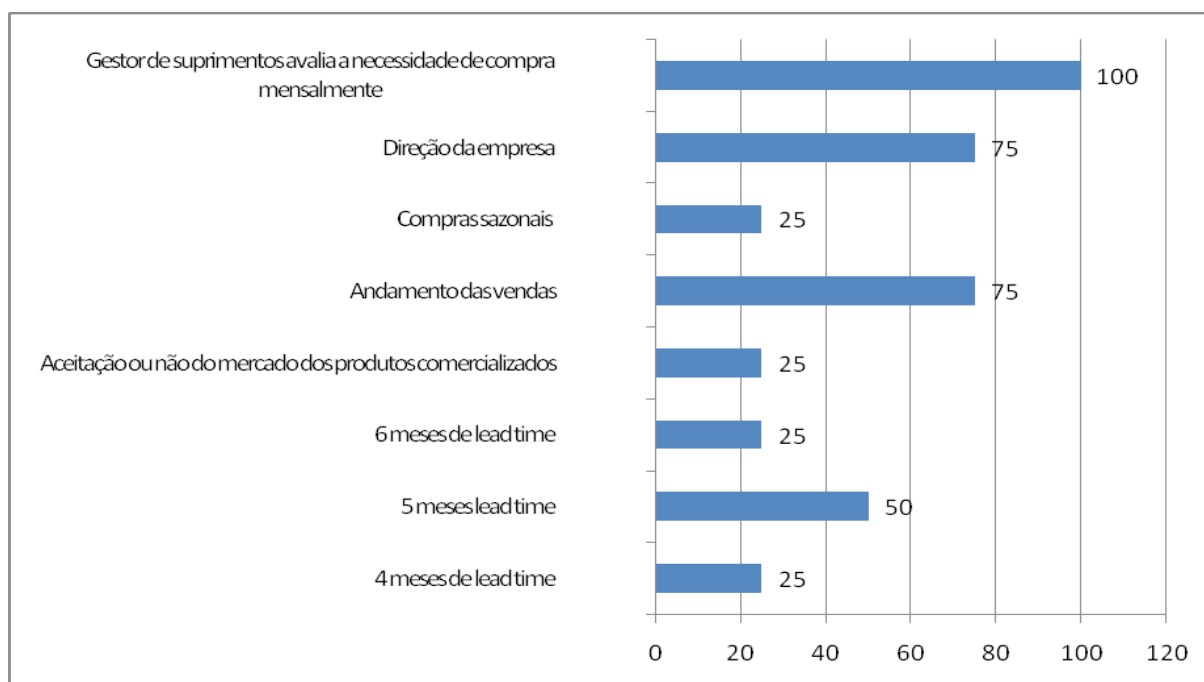
Observa-se que o cálculo utilizado atualmente é simples, o qual considera a média de venda mensal líquida, conforme explicado anteriormente, e o estoque para

60 dias (parâmetro que varia conforme decisão da direção da empresa). Segundo Dias (1996), esta é a forma de cálculo do antigo.

Completando a definição da política de estoque, o estoque mínimo desejado para todos os produtos, de acordo com o cálculo do antigo, é para 90 dias, (atualmente, 60 dias). Essa diferença em dias de estoque está relacionada ao mercado ocioso e andamento das vendas, pois a economia mundial está em processo de recessão, tornando-a ociosa, fazendo com que as vendas fiquem abaixo do esperado, influenciando diretamente na política de estoque praticada pela empresa, ou seja, no parâmetro de x dias de estoque.

Pergunta 5 - Quais os critérios que influenciam na política de estoque de produtos prontos importados frente a cenários pessimistas e otimistas?

Gráfico 5 – Critérios de influência na política de estoque frente a cenários pessimistas e otimistas



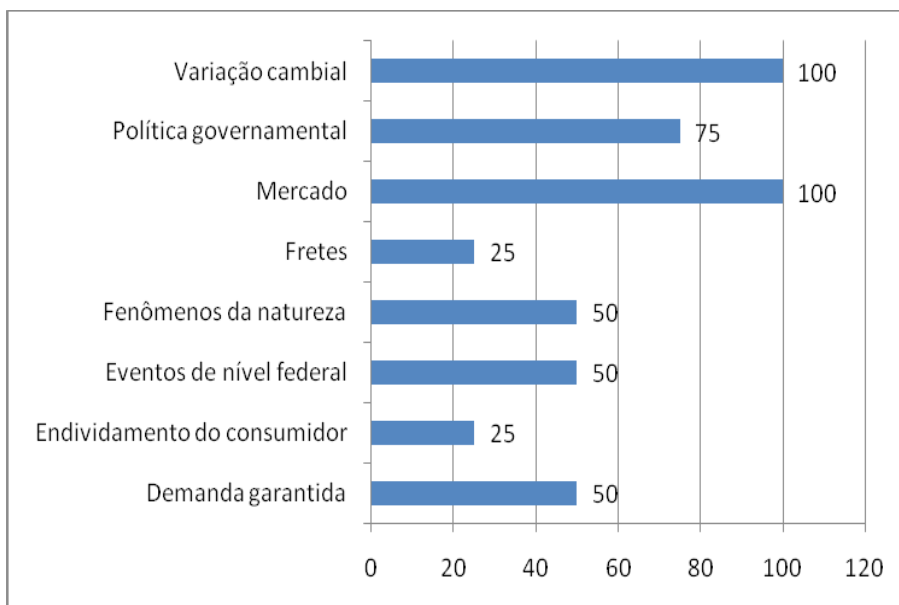
Fonte: elaborado pelo autor.

A análise do gestor de suprimentos de avaliar cada compra, item a item, de forma mais profunda a fim de comprar realmente o necessário e garantir o atendimento à demanda de vendas (andamento das vendas) é o critério de maior influência na política de estoque, pois é neste momento que é definida a compra em quantidade e preço, levando em consideração o *lead time*, ou seja, o tempo de entrega do produto desde o início da negociação com o fornecedor até a entrega do mesmo na empresa. As compras sazonais (compras estratégicas para produtos com giro em determinados períodos do ano) e aceitação ou não do mercado dos produtos comercializados são critérios que influenciam também na política de estoque, servindo de informação para tomada de decisão do gestor no momento de avaliação de cada compra. Para a tomada de decisão ser mais assertiva possível, o gestor se baseia em informações passadas pelos departamentos de *marketing* e comercial e, internamente, pelo departamento financeiro.

É importante ressaltar que a direção da empresa tem um papel importante neste processo, pois é ela que estipula e controla as estratégias empresariais e estas influenciam diretamente na política de estoque, como por exemplo, o parâmetro de x dias de estoque mencionado anteriormente.

Pergunta 6a - Quais as variáveis externas que influenciam na política de estoque de produtos prontos importados em face de cenários pessimistas e otimistas?

Gráfico 6a – Variáveis externas que influenciam na política de estoque



Fonte: elaborado pelo autor.

Variação cambial e mercado são as variáveis externas mais imprevisíveis e que afetam diretamente a política de estoque. Como a empresa importa e também exporta os produtos em estudo, a variação cambial é um fator decisivo para o sucesso da empresa, pois é uma taxa que afeta diretamente o valor monetário do produto comercializado na compra e na venda. Um exemplo é o dólar (moeda com a qual os produtos são adquiridos pela empresa) estar em alta, pois impacta no custo de aquisição e no preço de venda. Deste modo, torna o produto mais caro que a concorrência e não competitivo com o mercado. Nesta questão de mercado, se considera clientes ativos, inativos e potenciais, clientes que em razão da variação cambial deixam de comprar os produtos por um período de tempo como estratégia, sendo que alguns acabam não adquirindo mais os produtos da empresa. Clientes em potencial também são afetados, pois a empresa, com uma variação cambial descontrolada, como a atual, com seu preço de venda não competitivo acaba não os atraindo.

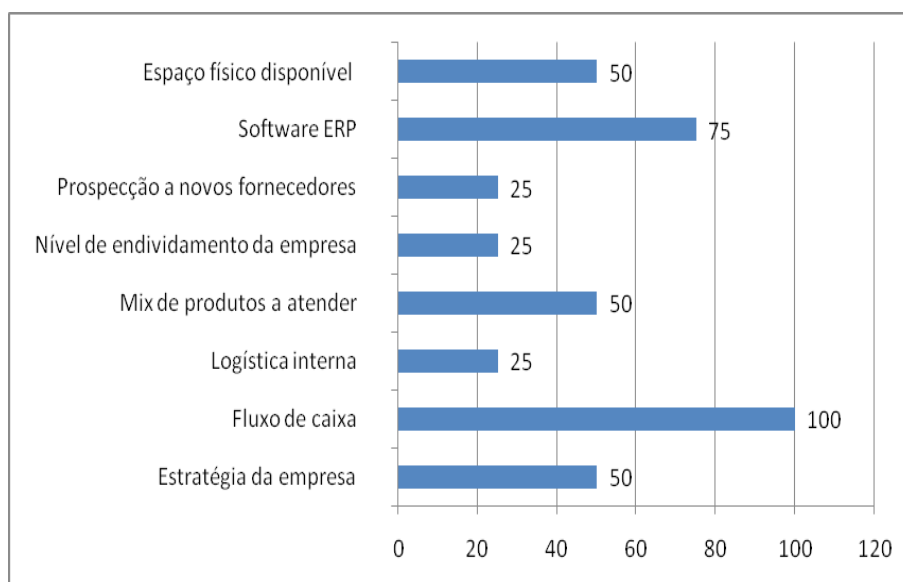
Vale ressaltar, a política governamental é uma variável importante, que no Brasil é difícil de prever a curto e longo prazo. Fenômenos da natureza (tufão, furacão), demanda garantida de vendas e eventos federais (Copa do Mundo,

Olimpíadas) afetam diretamente na política de estoque, de tal forma que podem elevar o giro de estoque bem como atrasar a entrega dos produtos. Os fenômenos da natureza (influência direta no *lead time*, pois os produtos são de origem chinesa e a logística é via navio), por exemplo, são uma variável externa não controlável.

O endividamento do consumidor, que pode alavancar ou não a organização do consumidor e fretes, que é o custo com um percentual considerável no preço de aquisição e venda final do produto, se não controlados, fazem com que o produto não fique competitivo com os da concorrência na questão do preço de venda.

Pergunta 6b - Quais as variáveis internas que influenciam na política de estoque de produtos prontos importados diante de cenários pessimistas e otimistas?

Gráfico 6b - Variáveis internas que influenciam na política de estoque



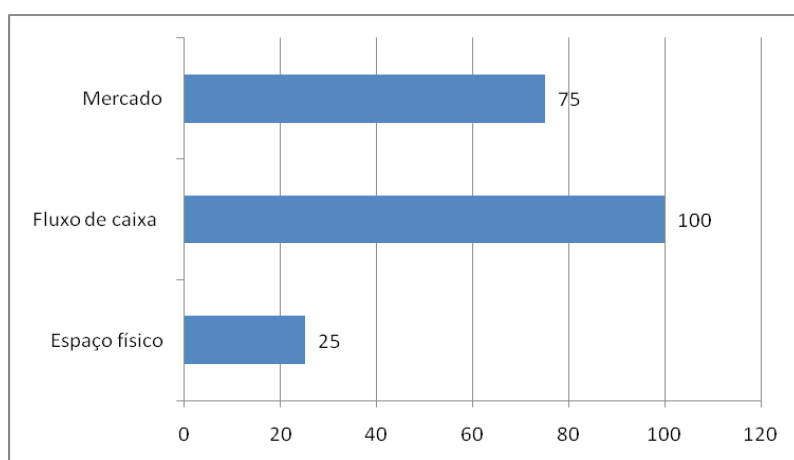
Fonte: elaborado pelo autor.

O fluxo de caixa é variável interna base que afeta as demais. Para aquisição de software ERP para gestão de processos do departamento de importação; *mix* de produtos para atender o mercado consumidor; logística interna (deslocamento dos produtos nas etapas de recebimento, armazenamento e expedição), tudo depende de investimento que o fluxo de caixa mostrará se é possível ou não. Esta questão está relacionada às estratégias da empresa nas diretrizes relacionadas às finanças, bem como avaliação constante do nível de endividamento da empresa e espaço físico disponível para o armazenamento de produtos de maneira eficaz.

Para aliviar o fluxo de caixa, a prospecção a novos fornecedores, de responsabilidade do departamento de importação, tem papel importante para que a empresa renove seus contatos e produtos, sempre na busca de torná-los mais competitivos em relação à concorrência.

Pergunta 6c - Quais as variáveis de maior impacto na tomada de decisão de compra?

Gráfico 6c – Variáveis de maior impacto na tomada de decisão de compra



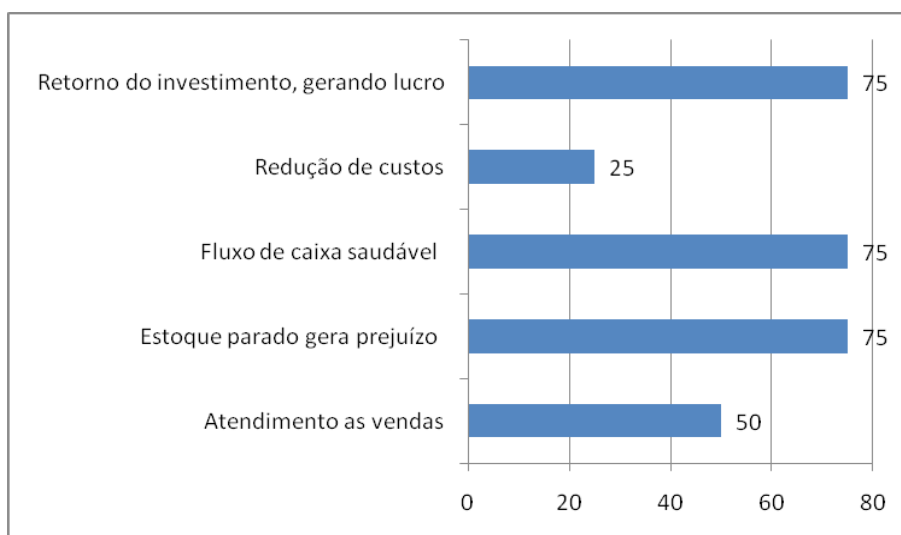
Fonte: elaborado pelo autor.



A variável interna fluxo de caixa é considerada a de maior relevância na tomada de decisão de compra. Está influenciada com informações do mercado obtidas através dos departamentos comercial e de *marketing*. O espaço físico disponível para o armazenamento também é importante, pois não é lógico a empresa comprar produtos e não ter local adequado para alocação dos mesmos.

Pergunta 7 - Por que as empresas procuram ter um alto giro dos seus estoques?

Gráfico 7 – Razões para um alto giro dos estoques

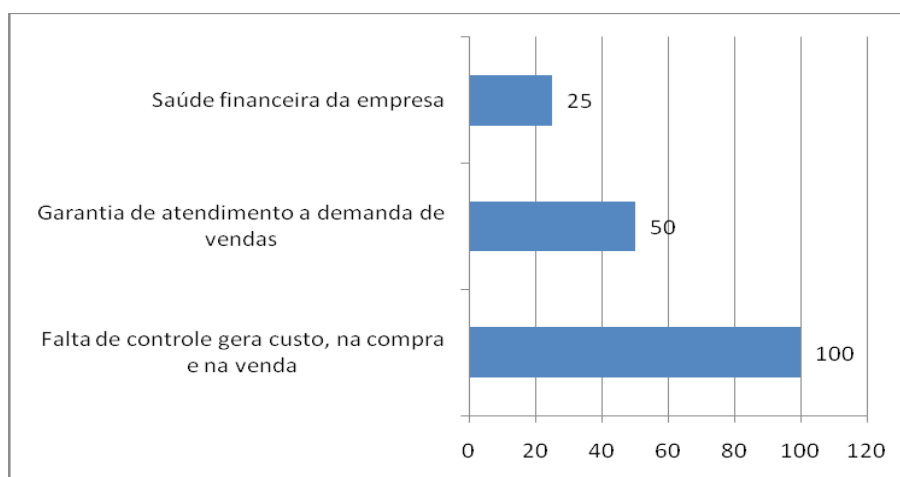


Fonte: elaborado pelo autor.

O giro de estoque é natural que ocorra, pois o negócio da empresa é este, “vender produtos prontos” e para isso é necessário ter giro, mas deve controlar esse giro, analisando os produtos individualmente de acordo com o andamento das vendas. Sendo assim, automaticamente, gera um fluxo de caixa saudável, com o qual o investimento no estoque é abastecido, continuamente, com as receitas geradas através das vendas, produzindo lucro. Desta forma, quanto maior for o giro de estoque, a tendência é que o custo do produto para empresa seja menor, levando em consideração custos de armazenamento, operacionais e capital investido.

Pergunta 8 - Por que uma alta acurácia é imprescindível para o bom funcionamento de um sistema de controle de estoques?

Gráfico 8 – Alta acurácia para o sistema de controle de estoques

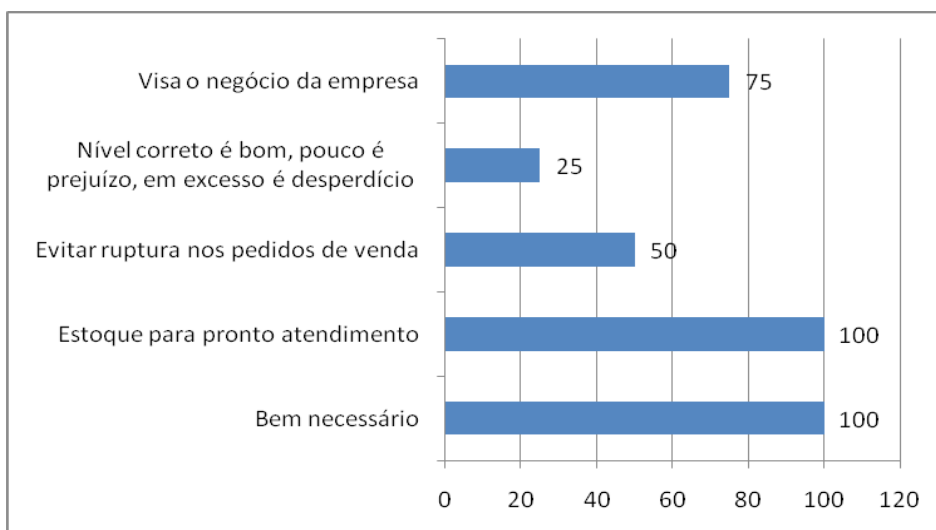


Fonte: elaborado pelo autor.

A falta de controle nos estoques gera custo na compra e na venda. Tratar de acurácia de estoque é um fator determinante, pois para garantir o atendimento à demanda de vendas, os estoques devem ser cuidados de maneira a evitar variações, principalmente, negativas em inventários. A saúde financeira da empresa é afetada diretamente com isso, pois como o negócio da empresa é vender produtos prontos, subentende-se que quanto menor forem as variações de estoque, menor a chance de ruptura no atendimento aos pedidos de venda e menor o prejuízo ao caixa da organização.

Pergunta 9 - Na sua opinião, os estoques são considerados uma forma de desperdício ou um bem necessário?

Gráfico 9 – Estoques são considerados um desperdício ou bem necessário

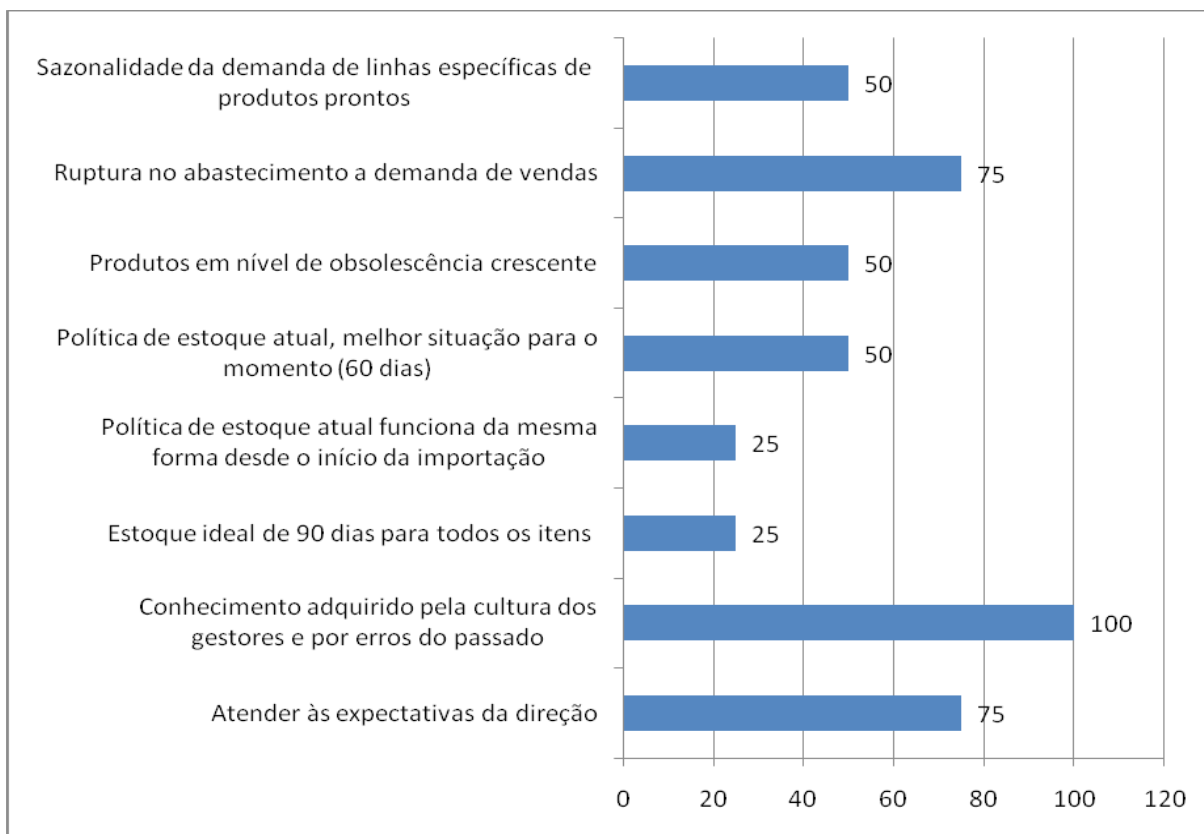


Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com os dados apurados, estoque é um bem necessário. É necessário para a Famastil, pois visa ao negócio da empresa, ou seja, pronto atendimento, evitando ruptura nos pedidos de venda. A política de estoque deve atender a estas questões, mas sempre com o propósito de que estoque em nível correto é bom, pouco é prejuízo, e em excesso é desperdício.

Pergunta 10 - Para uma crítica à análise dos estoques, consumos e compras, em sua opinião, qual a melhor forma de administração diante do impacto operacional e financeiro causado à organização?

Gráfico 10 – Administração dos estoques frente ao impacto operacional e financeiro



Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que o conhecimento adquirido pela cultura atual dos gestores, experiência adquirida e por erros e acertos no passado definem a atual política de estoque, sendo esta tratada da mesma forma desde o início da importação na empresa, trabalhando com 60 dias de estoque para todos os itens e atendendo às expectativas da direção. O tratamento com linhas específicas que apresentam sazonalidade é feito de maneira diferente, pois itens giram em determinados períodos do ano.

O ideal, segundo os dados coletados, é a empresa trabalhar com 90 dias de estoque para todos os produtos, pois evita possível ruptura no abastecimento da demanda de vendas, bem como verificação apurada de itens com tendência a obsolescência (produtos sem giro que, se não monitorados, geram custos financeiros e operacionais extras).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A definição de políticas de estoque é um fator primordial para empresas que trabalham ou buscam trabalhar com estoque a pronto atendimento. Estabelecer critérios, mapear de forma assertiva as variáveis externas e internas, e controlá-las para que sejam benéficas à organização, tornando-a competitiva no mercado, são fatores determinantes para o sucesso. Neste estudo, a partir dos objetivos propostos, da metodologia escolhida e aplicada e, sobretudo, do embasamento teórico nos autores citados, foi possível identificar que a política de estoque dos produtos prontos importados da Famastil é aplicada de forma a atender as necessidades de ressuprimento do estoque através da demanda de vendas realizada e futura, tendo como balizador x dias de estoque, atualmente 60 dias, com base em critérios, controles e procedimentos pré-definidos e mutáveis conforme diagnóstico de mercado previsto pela empresa, realizado pelos departamentos comercial e de *marketing*, de acordo com Bowersox e Closs (2001), quando destacam que o “controle de estoque é um procedimento rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoque”. Deste modo, foi possível identificar os critérios de definição da política de estoque, atendendo aos preceitos destacados pelo primeiro objetivo específico deste estudo.

Da mesma forma, foi possível identificar as variáveis externas e internas que influenciam na política de estoque estudada, em atendimento ao segundo objetivo específico. Como variáveis externas, vale ressaltar que são difíceis de serem previstas, mas a empresa deve acompanhá-las para evitar surpresas. O mercado é uma variável impactante, se analisada corretamente pelos departamentos comercial e *marketing*, pois possibilita verificar as oportunidades de negócio e ameaças futuras.

Já as variáveis internas devem ser controladas e verificadas continuamente através de indicadores em razão de afetarem diretamente a política de estoque e,

por consequência, o resultado financeiro e operacional da organização. O espaço físico é uma variável interna importante, pois determina a capacidade de estoque de produtos prontos absorvidas pelos centros de armazenamentos. Se a empresa compra produtos para atender a política de estoque e não tem área disponível para armazenamento, geram-se custos extras e desnecessários, como custos de capital, pessoal, edificação, manutenção, armazenagem, conforme Martins e Alt (2006).

Na busca pela análise do terceiro objetivo específico, destacou-se neste estudo o fluxo de caixa, uma vez que foi considerado a variável mais importante verificada, principalmente, no momento da compra, no qual se analisa a disponibilidade de capital liberado e a necessidade de compra para atender a política de estoque. Como diretriz da empresa, priorizar a segurança financeira da organização e de seus acionistas é a ordem. Deste modo, mesmo que haja necessidade de ressuprimento de estoque, não havendo capital suficiente próprio para tal operação, a compra é abortada, gerando ruptura no atendimento às vendas, deixando de gerar receitas que, segundo Ching (1999), “[...] o mais importante é o custo de oportunidade de se empregar dinheiro em estoque”. Por outro lado, garante a segurança financeira da empresa e de seus acionistas. Como alternativa, sugere-se a captação de recursos financeiros de terceiros para tal operação, quando ocorrer demanda garantida, ou seja, com venda efetivada. Vale ressaltar que a captação de recursos financeiros de terceiros não é uma prática bem aceita pela direção. Segundo Dias (2005), “o problema de um dimensionamento de estoques reside na relação entre o capital investido, a disponibilidade de estoques, os custos incorridos e o consumo ou demanda”. Portanto, sugere-se criação de indicadores como forma de acompanhamento e medição destas variáveis, possibilitando um diagnóstico constante das oportunidades e ameaças externas, bem como pontos fortes e fracos internos como forma de levar a empresa a um grau máximo de competitividade em relação à concorrência.

O giro de estoque é natural que ocorra, pois o negócio da empresa é este, “vender produtos prontos” e para isso é necessário ter giro, mas deve controlar esse giro, analisando os produtos individualmente. Uma opção é a curva ABC, hoje não utilizada pela empresa na análise de política de estoque de produtos prontos

importados, que poderia identificar as referências com maior e menor representatividade em diversas análises, como valor agregado, giro de estoque, valor de estoque, representatividade no faturamento, de acordo com Martins e Alt (2006). Sugere-se a análise ABC na definição de parâmetro de dias em estoque, ou seja, nos itens de maior representatividade: no faturamento (classificação A), aumentar o nível de estoque; nos de representatividade média de classificação B, manter um nível padrão; já nos itens de baixa representatividade de classificação C, diminuir o nível de estoque. A forma de análise seria pela média histórica, considerando os últimos 6 meses. Para itens que apresentam sazonalidade, estender a análise para 12 meses e mapeá-los para evitar faltas e excesso de estoque nos momentos de variação das vendas. A tendência é que os produtos em nível de obsolescência sejam diagnosticados com antecedência, evitando custos não previstos pela empresa.

A acurácia dos estoques é um fator determinante para o sucesso de uma organização e de todo o planejamento de atendimento de estoque, visto que o produto em estoque é o bem mensurável de valor agregado comercializado pela empresa que gera receita e lucro, definindo-se como um bem necessário para a empresa e que garante, segundo Ballou (1993), “[...] proteção contra oscilações ou no tempo de ressuprimento”. Portanto, quanto mais exatos estiverem os estoques, menores serão as rupturas em contagens de inventários e no atendimento às vendas. Sugere-se criação de indicadores para controle, medindo a acurácia dos estoques por meio de contagens de inventário cíclicas, baseadas na curva ABC e nas rupturas no atendimento às vendas.

Considera-se como maior limitante deste estudo a falta de informação para atingir o quarto objetivo específico, bem como a pergunta problema, que é “qual o impacto da política de estoque no resultado operacional e financeiro da organização?”.

A questão financeira ligada aos custos incorridos nos estoques seria de extrema relevância para uma análise mais detalhada dos seus reflexos no controle da gestão dos produtos o que, infelizmente, não foi possível mensurar. Também,

vale ressaltar que não foi possível a entrevista com o representante da empresa na China, na qual seu conhecimento poderia colaborar positivamente com o estudo aplicado. Outra questão a se destacar foi o fato de alguns entrevistados reterem dados importantes, receando que sua identidade fosse revelada, mesmo de acordo com os termos previstos no TCLE apresentado e assinado.

Considera-se ainda que o estudo foi de grande relevância na formação acadêmica do autor desta pesquisa, além de que os resultados encontrados oportunizam à Famastil Taurus Ferramentas S.A. rever suas estratégias de estoque e tentar mudar para melhor seu cenário atual da política de estoque de produtos prontos importados com a criação de indicadores pontuais que possibilitem a medição de sua performance.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Trad. Hugo T.Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeira Logística Integrada – Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco A.P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.



\_\_\_\_\_, Marco A.P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.