

COMO UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR GERENCIA SEUS ESTOQUES? UM OLHAR SOBRE A AÇÃO SOCIAL SANTO ANTÔNIO

JOANA DARK SOARES CAIRES, Bel.

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Bacharel em Administração – IFNMG - Campus Araçuá
e-mail: joanacaires21@gmail.com

SHELDON WILLIAM SILVA, MSc.

Professor Universidade Federal de Lavras - UFLA
Doutorando em Administração - UFLA
e-mail: sheldonwilliamsilva@gmail.com

ANDRÉ GERALDO DA COSTA COELHO, MSc.

Professor Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG
Mestre em Administração - Fundação Dr. Pedro Leopoldo - FPL
e-mail: andre.coelho@ifmg.edu.br

JOÃO FRANCISCO SARNO CARVALHO, Dr.

Professor Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG
Doutor em Inovação Tecnológica – UFMG
e-mail: joao.carvalho@ifnmg.edu.br

KENNYA DE LIMA RIBEIRO, MSc.

Professora Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG
Mestre em Desenvolvimento Social - UNIMONTES.
e-mail: kennya.ribeiro@ifnmg.edu.br

RESUMO

Nos últimos anos, as organizações do terceiro setor (OTS) têm exercido um papel importante no desenvolvimento econômico e social do país. Assim como as empresas privadas, as organizações do terceiro setor necessitam de planejamento e gestão eficientes para sobreviver. Perante o exposto surge o seguinte questionamento: como uma organização do terceiro setor gerencia seus estoques? Esse artigo tem como objetivo averiguar o emprego da gestão de estoques em uma organização do terceiro setor e sua pesquisa pode ser considerada de natureza básica, de abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. A organização estudada foi a Ação Social Santo Antônio, localizada na cidade de Araçuá – Minas Gerais, que presta serviço de acolhimento a idosos, e que para ajudar na manutenção da entidade, produz doces e polpas. As funcionárias responsáveis pelo controle de estoques são responsáveis pela produção e venda dos produtos. A matéria-prima é basicamente proveniente dos pomares existentes nas dependências da organização e de doações da comunidade. Verificou-se que as funcionárias responsáveis pelos estoques não têm conhecimento científico sobre controle de estoques. Constatou-se também que a organização não utiliza técnicas de controle de estoque, tornando-se necessária a implantação dessas ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Gestão de estoques, Terceiro setor, Matéria prima.

HOW DOES A THIRD SECTOR ORGANIZATION MANAGE ITS STOCKS? A LOOK AT AÇÃO SOCIAL SANTO ANTÔNIO

ABSTRACT

In recent years, third sector organizations (OTS) have played an important role in the country's economic and social development. Like private companies, third sector organizations need efficient planning and management to survive. In view of the above, the following question arises: how does a third sector organization manage its stocks? This paper aims to investigate the use of inventory management in a third sector organization and its research can be considered basic in nature, with a qualitative, descriptive and exploratory approach. The organization studied was the Ação Social Santo Antônio, located in the city of Araçuaí - Minas Gerais, which provides a welcoming service to the elderly, and which to help maintain the entity, produces sweets and pulps. Employees responsible for inventory control are responsible for the production and sale of products. The raw material comes basically from the orchards existing on the organization's premises and from community donations. It was found that the employees responsible for the stocks do not have scientific knowledge about stock control. It was also found that the organization does not use inventory control techniques, making it necessary to implement these management tools.

Keywords: Inventory management, Third sector, Raw material.

1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor (OTS) têm exercido um papel importante no desenvolvimento econômico e social do país. Entretanto, apesar de influenciar economicamente a comunidade na qual está inserida, diferentemente dos empreendimentos tradicionais, as OTS não objetivam lucro financeiro de suas atividades. Seu intuito está no provimento de demandas sociais não atendidas pelos governos. No entanto, assim como as empresas privadas, as organizações do terceiro setor necessitam de planejamento e gestão eficientes para sobreviverem (SILVA; PASSADOR; AREVALO, 2015).

Apesar de sua finalidade não estar relacionada à obtenção de lucros, as OTS necessitam de recursos financeiros para realização de suas atividades. Esses recursos por sua vez, precisam ser captados e gerenciados. Diante disso, é necessária a adequação de ferramentas da gestão estratégica de cunho privado à gestão social, para planejamento e controle interno de seus recursos. Dentre os tipos de controle interno está o controle de estoque, importante para que o gestor saiba o nível dos seus recursos materiais, o seu giro, as formas de armazenamento de acordo com as características dos produtos, dentre outras características (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012).

Para definir qual tipo de estoque adotar em uma OTS, algumas observações devem ser consideradas como, por exemplo, os produtos que representam maior rentabilidade para a empresa, os preços e fretes, e principalmente, a demanda. Algumas ferramentas podem ser utilizadas para melhor visualizar esses pontos, como a curva ou classificação ABC, que possibilita tratamento diferenciado a cada categoria de produto, priorizando os de maior representatividade financeira (PAOLESCHI, 2018). A gestão de estoques é uma ferramenta importantíssima para a administração de qualquer empresa, não somente para o setor operacional, mas influencia diretamente nos custos e resultados totais. É também fonte de

vantagem competitiva para qualquer tipo de organização. Apesar de não visar resultados financeiros, as OTS precisam otimizar seus recursos e ter controle sobre eles.

As OTS necessitam de ferramentas para o controle de seus estoques. Apesar disso, Martens et al. (2012) destacam que os estudos acerca do controle de estoque no terceiro setor ainda são limitados. Perante o exposto surge o seguinte questionamento: como uma organização do terceiro setor gerencia seus estoques? Dessa forma, essa pesquisa se propõe a averiguar o emprego da gestão de estoques em uma organização do terceiro setor, conhecida como Ação Social Santo Antônio, localizada na cidade de Araçuaí, na região do Vale do Jequitinhonha, no norte do Estado de Minas Gerais.

No mesmo sentido, a pesquisa tem relevância para a sociedade diante da importância das OTS para a comunidade na qual está inserida. Tendo em vista que as OTS dependem economicamente de doações, um maior conhecimento acerca do trabalho e das necessidades dessas organizações influencia no entendimento da sociedade geral e faz valer a importância do trabalho e do papel exercido na sociedade pelas OTS. A gestão de estoques e suas ferramentas são extremamente importantes para essas organizações. Nesse sentido, é importante aprofundar os estudos sobre esse setor e ferramentas que auxiliam no controle dos estoques, reduzir seus custos de produção e otimizar seus recursos. Grande parte das organizações sem fins lucrativos carecem de recursos financeiros e dependem de receitas geralmente provenientes de doações.

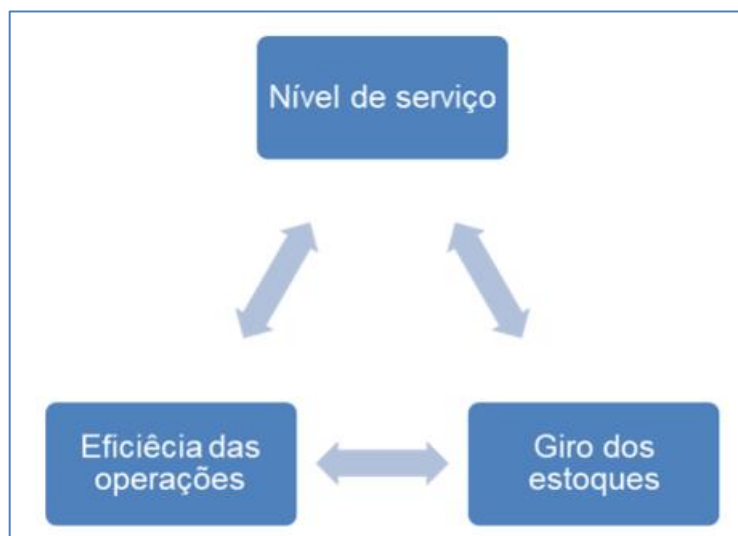
Resumidamente, a pesquisa justifica-se pela necessidade de construção de um maior arcabouço teórico sobre a gestão do terceiro setor e profissionalização da gestão social.

2 GESTÃO DE ESTOQUES E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

De acordo com Dias (2012), uma empresa não consegue trabalhar sem estoques. Desse modo, as empresas precisam manter estoques para garantir a continuidade de suas operações. Mesmo que as empresas adotem a chamada produção enxuta, necessitam de estoque de segurança para que seja possível atender imediatamente o cliente que procure o produto. Segundo Tubino (2009), a administração ou gestão dos estoques é a responsável por planejar e controlar os estoques, definir o tamanho do lote de reposição, do estoque de segurança e o modelo de controle de estoque. Contribuindo, Dias (2012) diz que o principal objetivo da gestão de estoques é procurar contrabalançar os níveis de estoque com o consumo. Pinto et al. (2013) argumentam que os estoques existem para equilibrar a discrepância entre a previsão e a demanda, ou, devido à incerteza dos recursos necessários à produção. Apesar de necessário o estoque requer controle. Esse controle é exercido pela gestão de estoques. A gestão de estoques tem como objetivo fornecer o insumo correto, no local e momento certos, em boas condições e ao menor custo (BALLOU, 2011).

De acordo com Biazzi e Giansesi (2011), a gestão dos estoques tem três objetivos centrais: (i) elevar ao máximo o atendimento à demanda, (ii) otimizar o giro dos estoques, os custos advindos desses estoques, e, (iii) elevar a eficiência das operações e em contrapartida reduzir os custos oriundos do processo de suprimento. Contudo, esses objetivos são contraditórios entre si. A priorização de um deles pode ser prejudicial ao outro, cabendo à gestão dos estoques saber o que priorizar e quando, para conseguir de forma estratégica manter o equilíbrio entre esses objetivos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Objetivos da gestão de estoque



Fonte: Adaptado de Biazzini e Gianesi (2011).

Além do conflito entre os objetivos da gestão de estoques, Biazzini e Gianesi (2011) destacam a existência de conflitos entre os interesses individuais dos setores de vendas, operações e finanças. Os autores salientam ainda que a falta de direcionamento estratégico desses conflitos pode impactar negativamente no resultado da organização. No mesmo entendimento, Dias (2012) concorda que a administração de estoques é responsável por harmonizar os objetivos dos departamentos de compras, produção, vendas e financeiro, uma vez que pode existir conflito entre os departamentos. A administração de estoques tem a função de eliminar ou minimizar esses conflitos de forma que atenda às necessidades de todos os setores.

Percebe-se, ante o exposto, que a manutenção do estoque é uma necessidade inerente a todas as organizações. Entretanto, é importante que se tenha os materiais armazenados e uma gestão de estoques estratégica e eficiente. Dentre as características, uma gestão de estoques deve prever o momento exato de adquirir os materiais necessários e na quantidade necessária, de forma a evitar desperdícios, produtos em excesso, falta de produtos e perda de vendas. No que tange às OTS, Mota (2015) enfatiza que seu modelo de gestão diverge em alguns pontos da gestão estratégica e da gestão pública. Entretanto, devem considerar as funções principais da administração para sua sobrevivência.

A gestão de estoques administra a entrada e saída de materiais na organização, sejam insumos para a produção/venda ou para consumo. Mesmo não tendo como objetivo o lucro, as OTS buscam sustentabilidade (capacidade de se perpetuarem continuamente) (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012). Nesse contexto, Júnior et al. (2013) destacam que embora as OTS não tenham o lucro como finalidade, elas necessitam de resultado financeiro positivo para a manutenção das suas atividades e projetos, procurando maximizar os seus resultados e diminuir as despesas, juntamente com a concepção de que o ser humano é o centro de suas ações.

Em alguns casos, as OTS exercem atividades que produzem resultados financeiros conforme destaca Martens et al. (2012). Entretanto, a receita resultante é revertida em prol do coletivo e não para os membros da organização, como ocorre nas empresas privadas. Os autores salientam que a realização desse tipo de atividade por parte das OTS é uma forma de adquirirem a sustentabilidade econômica. Nesses casos, o controle de estoque é importante não somente

como ferramenta de controle interno, mas também para evitar desperdícios e prejuízos. Conforme Falchi, Francischetti e Lima (2014), o controle de estoque é vital para todas as organizações, sendo que tem como função prover a demanda, reduzindo os recursos concentrados nos estoques.

No que se refere ao controle de estoques, Ballou (2011) considera vários métodos de gestão. O autor destaca o método de empurrar estoques, geralmente recomendado quando existe um sistema de distribuição com mais de um armazém, e o método de puxar estoques, que mantém apenas a quantidade necessária de produtos para atender a demanda prevista. O método puxado considera a demanda, o ponto de reposição e o tamanho do lote de reposição. Ambos os métodos podem ser aplicados a qualquer tipo de estoque.

Segundo Falchi, Francischetti e Lima (2014), o método de empurrar ocorre nas situações em que há excesso de materiais e estes são distribuídos aos armazéns de acordo com a demanda de cada um. Em contraponto, o método de puxar mantém estoques de segurança de acordo com a demanda. Observa-se que o primeiro modo geralmente requer maiores investimentos e os custos para sua manutenção são mais elevados. Ao método de puxar estoque geralmente são agregadas algumas ferramentas. Uma das mais comuns é o lote econômico de compras (LEC), que é o lote de compra (quantidade de produtos comprados) em que se equilibram os custos da negociação e os custos de manutenção do estoque (JÚNIOR et al., 2013). Essa técnica procura identificar a quantidade mais econômica de materiais e a periodicidade correta para realização dos pedidos (PINTO; RIBEIRO, 2016).

Existe também a gestão de estoque conforme a classificação. Nesse contexto, Ballou (2011) esclarece que independentemente da política de estoques escolhida pela empresa, é importante classificar os estoques conforme suas especificidades. Essa separação pode ocorrer por meio das curvas XYZ e ABC (TEIXEIRA, 2016). Quanto à classificação XYZ, Teixeira (2016) diz que é uma ferramenta que identifica o nível de criticidade dos materiais do estoque, a influência e o impacto deles sobre as operações da organização, especialmente em situações de falta desses materiais. Ainda de acordo com o autor, a curva ABC identifica os itens que tem maior importância para a empresa, os materiais que requerem melhor controle por representarem maior rentabilidade e o maior comprometimento de capital.

Oliveira et al. (2016) encontraram como resultado em sua pesquisa empresas que não utilizam métodos de controle de estoques por falta de conhecimento técnico. Segundo os autores, essas empresas contam com um número reduzido de colaboradores que geralmente desenvolvem diversas funções, como comprar e vender. Mesmo sem conhecimento científico utilizam empiricamente alguns métodos de controle de estoques como os métodos PEPS (primeiro que entra – primeiro que sai) ou UEPS (último que entra – primeiro que sai), em que os produtos com prazo de validade mais próximo são organizado de forma a serem os primeiros a saírem. Ainda de acordo com os autores outros elementos devem ser considerados, como a gestão de compras e os processos de armazenagem.

A gestão de compras segundo Slack et al. (2010) é a responsável pelo elo essencial entre a organização e os fornecedores para a aquisição dos insumos necessários, sejam para produção de bens ou serviços. De acordo com Dias (2012), o setor de compras é responsável por abastecer as ausências de insumos, quando necessário, nas quantidades certas, realizar conferência do recebimento e preparar o armazenamento. Quanto à armazenagem, Viana (2012) conceitua como a guarda dos materiais, de forma que utilize o espaço disponível de maneira eficiente tanto no comprimento quanto na largura e na altura. De acordo com Dias (2012), o armazém é

o local no qual os produtos, sejam matéria prima ou produtos acabados, são armazenados e movimentados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada classifica-se como básica em relação à sua natureza, pois, de acordo com Collis e Russey (2005) visa ampliar o conhecimento sobre um assunto sem sua aplicação. Seu propósito é basicamente fornecer conhecimento e não a resolução de um problema em particular. Quanto à abordagem apresenta-se como qualitativa por demandar reflexão e análise subjetiva por parte dos autores. De acordo com Collis e Russey (2005), o método qualitativo é uma abordagem mais subjetiva, que requer a percepção do pesquisador na compreensão dos fenômenos.

A pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos. Dessa forma, a pesquisa é descritiva, buscando descobrir de maneira precisa a frequência da ocorrência de um fenômeno, sua ligação com outros, natureza e peculiaridades, por meio da observação, registro, análise e correlação entre acontecimentos sem interferência do pesquisador (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A pesquisa pode ainda ser considerada exploratória, pois procura somente elencar informações sobre um determinado objeto e delimitar o campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007). Andrade (2010) diz que a pesquisa exploratória é o princípio dos trabalhos científicos e em muitas situações significa uma etapa preparatória para outros estudos.

Quanto ao seu objeto, a pesquisa apresenta-se como um estudo de campo, isso é, o objeto do estudo é interpelado em seu próprio meio, no local onde ocorre o fenômeno ou problema estudado (SEVERINO, 2007). Andrade (2010) corrobora no sentido de que pesquisa de campo diz respeito ao espaço em que é executada. A coleta de dados ocorre no local onde os fatos acontecem, sem que o pesquisador interfira neles.

A unidade de análise de acordo com Collis e Russey (2005, p.146) é “o tipo de caso ao qual se referem as variáveis ou fenômenos sendo estudados e o problema de pesquisa, e sobre o qual os dados são reunidos e analisados.” De forma mais objetiva, Bertucci (2015) descreve unidade de análise como sendo a definição de onde, ou o local em que a pesquisa será realizada. A unidade de análise do presente estudo foi a OTS Ação Social Santo Antônio, uma organização do terceiro setor localizada na cidade de Araçuaí, na região do Vale do Jequitinhonha, no nordeste do Estado de Minas Gerais.

A Ação Social Santo Antônio, é uma organização do terceiro setor que iniciou suas atividades em 1915 com o nome de “Pão de Santo Antônio”. No ano de 1971 adere ao nome atual. Sua finalidade principal consiste em assistir a velhice desamparada e acolher crianças abandonadas. A entidade conta com 24 colaboradores e duas irmãs franciscanas, abrigando 37 internos (entre adultos e idosos). A fim de aproveitar os recursos disponíveis e em contrapartida ter uma fonte de recursos financeiros para ajudar na manutenção da instituição, a Ação Social conta com uma fabriqueta de doces artesanais, chamada “Sabor Solidário”, que além de doces produz polpas de frutas. Os doces e polpas são produzidos com as frutas existentes nos pomares plantados nas dependências da entidade e oriundas de doações. Os produtos da fabriqueta são vendidos juntamente com artesanatos e os outros produtos em uma loja na própria organização.

Os processos de coleta e análise de dados foram realizados com base nas sugestões metodológicas propostas por Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018) que atentam os pesquisadores

a compreender o objeto e sua complexidade para depois optar pelos métodos e técnicas de coleta e análise de dados mais adequados para a situação estudada.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com responsáveis pela coordenação das atividades da OTS pesquisada: a diretora administrativa (nomeada como D1), duas colaboradoras responsáveis pelos estoques (nomeadas como E1 e E2) e uma colaboradora responsável pelas compras (nomeada como C1). Entretanto, ressalta-se que o roteiro de entrevistas foi submetido a um teste preliminar sendo aplicado a diretora administrativa em uma primeira oportunidade. Após a realização do teste, foram feitas correções nas redações dos questionamentos para melhor desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a entrevista consiste em uma conversa entre pesquisador e entrevistado com o intuito de obter informações sobre um assunto ou problema. Valendo-se de um questionário semiestruturado corrigido após o teste preliminar, as entrevistas foram gravadas e transcritas em acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Conforme demonstrado por Bertucci (2015), após a coleta de dados, os dados devem ser analisados, comparando-os com os resultados obtidos em outras pesquisas, proporcionando diversas possibilidades de interpretação.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Inicialmente cabe frisar que a produção de doces e polpas é uma atividade secundária da organização, apenas para ajudar a custear sua manutenção. Como aponta Martens et al. (2012), as OTS podem exercer atividade que proporcionem resultado econômico, mas apesar de terem retorno financeiro para a organização, não é sua atividade fim e a receita resultante é revertida em prol do coletivo. Dessa forma, a maior preocupação da organização não é com o estoque da produção dos doces e polpas, mas sim, com os itens necessários para a sua atividade fim que é o acolhimento dos idosos. Mas o controle de estoque na atividade meio pode potencializar os ganhos.

Para alcançar o objetivo proposto por essa pesquisa, avaliou-se o nível de conhecimento da instituição sobre controle de estoques, a partir de entrevistas coletadas. As colaboradoras responsáveis pelo controle de estoques da produção dos doces e polpas são estas também responsáveis pela produção e venda dos produtos. A colaboradora responsável pelas compras atua também no setor financeiro, juntamente com a diretora administrativa. A matéria-prima da produção é basicamente proveniente dos pomares existentes nas dependências da organização e de doações da comunidade.

Verificou-se por meio das entrevistas realizadas, que os envolvidos no controle de estoques da instituição não têm conhecimento técnico sobre o tema. Os entrevistados alegaram não possuir conhecimento técnico sobre gestão ou controle de estoques, como pode ser confirmado em uma das falas dos respondentes.

“[...] Na verdade o controle é na pratica mesmo a gente tem essa base de controlar, esse é o controle que a gente faz aqui. [...]” (E1).

“Conhecimento como técnica, não.” (E2).

“Não é tudo na prática.” (C1)

Essa constatação acerca da falta de conhecimento técnico vai ao encontro do estudo realizado por Oliveira et al. (2016), no qual verificaram que em diversas organizações estudadas, sobretudo as que comercializam produtos alimentícios, não se empregava técnicas de gestão de estoques em virtude da falta de conhecimento e pela pequena quantidade de colaboradores. Malhotra et al. (2017) ainda adverte que a prática da gestão de estoques não é apenas uma questão de contabilidade, mas também uma prática de gestão que requer uma série de mudanças de processo para ter sucesso. Ainda dentro dessa argumentação, o pouco conhecimento da gestão de estoques e a não aplicação das técnicas gerenciais de gestão de estoques relatadas pelas pessoas envolvidas com a organização mostram que, no caso aqui estudado, há o abandono de técnicas vitais para todas as organizações, uma vez que envolvem a gestão de demanda e redução de custos envolvidos com os estoques (FALCHI, FRANCISCHETTI, LIMA; 2014)

Entretanto, percebe-se que apesar de não terem conhecimento técnico, através do conhecimento empírico que obtiveram com a prática eles são conscientes de que existem itens do estoque que não podem faltar e ao mesmo tempo ter muitos produtos estocados significa custos elevados com energia, por exemplo, uma vez que o estoque da produção de doces e polpas é armazenado em freezers que necessitam de alto consumo de energia. Essa constatação vai de encontro aos achados no estudo de Vasconcelos et al. (2013, p. 124) que verificaram que a falta de um controle de estoques eficaz ocorre pelos “[...] procedimentos tradicionais adotados que decorrem da centralização de funções e do pouco número de funcionários, além da falta de conhecimento sobre rotinas de controle”.

É possível identificar nos depoimentos das funcionárias responsáveis pelo controle de estoque que, mesmo empiricamente, utilizam a priorização de alguns itens armazenados, seja por ter uma demanda maior ou pela sazonalidade. Tal situação remete a utilização de método da curva ABC (ANTONIOLLI; ARGOUD; BENEVIDES, 2013) ou método de classificação XYZ (TEIXEIRA, 2016). Essa atenção maior com alguns itens do estoque corroboram as teorias de Ballou (2011), em que alguns itens do estoque requerem mais atenção, seja por serem mais competitivos ou mais rentáveis, por isso devem ser classificados de acordo com suas particularidades.

“[...] o figo as vezes a gente sempre tem que estar com o cuidado de não faltar, porque é um doce que tanto ele em calda quanto o doce cristalizado é um doce que tem uma saída melhor, ele e a laranja da terra.” (E1).

“[...] o abacaxi, no período do abacaxi a irmã tem que comprar mais e a gente guarda porque só tem uma vez no ano.” (E2).

Verifica-se também pelas repostas das funcionárias responsáveis pelos estoques, que mesmo sem conhecimento utilizam o método FIFO (*First in, first out*) sobre o qual discorre Dias (2012), em que o primeiro que entra é o primeiro a sair.

“Assim, a gente, vou falar sobre o estoque das frutas por exemplo, a gente sempre que chega a gente seleciona, são todas selecionadas, higienizadas, depois datadas e estocadas, no decorrer do tempo aquelas frutas que já tem, que estão mais velhas, a gente tira aquelas que são mais velhas e vai usando, assim sucessivamente. Na verdade o controle é na pratica mesmo a gente tem essa base de controlar, esse é o controle que a gente faz aqui.” (E1)

“A produção é feita em pequenas quantidades, por isso o controle de estoque é feito manualmente, utilizando primeiro aqueles que têm vencimentos mais próximos.” (D1)

O processo de estocagem ocorre da seguinte maneira: a matéria-prima para produção chega da colheita na própria entidade, de doações ou compradas, são higienizadas e o que não vai para a produção imediata é embalada, datada e congelada. As frutas que não são consideradas com qualidade suficiente para serem usadas na produção, mas que podem ser consumidas são armazenadas para consumo interno. Depois de estocadas, a utilização das frutas se dá das mais antigas para as mais recentes, conforme relato das entrevistadas.

“[...] nós estocamos assim, a fruta chega, a gente lava, datamos e congelamos, e a gente vai usando as datas que estão mais próximas (da validade) e as outras a gente vai deixando para quando chegar mais perto.” (E2)

“Assim que chegam as frutas, faz o processo de fabricação dos doces, depois são armazenados por um certo período no freezer ou são colocadas nas embalagens para o consumo.” (D1)

Percebe-se que mesmo sem conhecimento, a instituição utiliza o método PEPS, indo ao encontro do que Oliveira et al. (2016) dissertam em seu estudo, no qual mesmo sem nenhum conhecimento sobre a técnica as organizações estudadas utilizavam tal metodologia. Apesar do cuidado de datar os produtos e utilizar sempre os mais antigos primeiro, não existe nenhum registro do que entra ou sai do estoque. Todos os entrevistados responderam que não há controle de entrada e saída dos produtos em estoque, no entanto, uma das responsáveis pelo estoque disse que tem sim interesse em começar a fazer esse controle.

“Ainda não, mas queremos usar.” (E2).

Assim como não existe controle de entrada e saída, não há um processo formalizado de requisição de materiais, tanto do estoque para a produção quanto para reposição do estoque todas as requisições são feitas verbalmente, sem nenhum registro.

“Não, tudo verbalmente.” (C1)

“Nós pedimos Dora ou à irmã e quando não tem nós pegamos emprestado e depois devolvemos para outro setor.” (E2).

Após a produção os produtos acabados também são estocados, no caso dos doces alguns vão para a loja e outros são estocados, esses produtos acabados são armazenados separadamente da matéria-prima, mas da mesma maneira que o estoque de matéria-prima, não existe registro de entrada e saída. Da mesma forma, não se realiza inventário do estoque, sendo feito apenas uma verificação visual para averiguar possíveis faltas.

“Não colocamos no papel aquela quantidade, mas sempre a gente tem que estar olhando aquilo que tem mais o que tem menos, para a gente poder providenciar, aquilo que tem menos geralmente é o que sai mais, por exemplo o figo é uma coisa que a gente tem sempre que estar atento, porque é um doce mais procurado. Então a gente não tem esse inventário no papel mas a gente tem em mente que tem sempre que estar olhando, sempre vendo.” (E1).

Apesar de não utilizarem técnicas de gestão de estoques nem terem conhecimento técnico a organização dedica maior atenção aos doces que tem maior saída como o de figo e laranja da terra.

“[...] nós não priorizamos um ou outro, claro que o figo as vezes a gente sempre tem que estar com o cuidado de não faltar, porque é um doce que tanto ele em calda quanto o doce cristalizado é um doce que tem uma saída melhor, ele a laranja da terra.” (E1).

“[...] os doces que tem mais saída não podemos deixar faltar.” (E1).

A partir dos relatos das funcionárias envolvidas com a organização, pode-se perceber que a aplicação de técnica de classificação com a curva ABC, demonstrada por Ballou (2011), em que os produtos estocados são classificados de acordo com as peculiaridades de cada um, ocorre na OTS, ficando perceptível na produção dos doces de figo e a laranja da terra, que se enquadram na classe A, por terem maior demanda, conforme indicam Chirolí e Crozatti (2016).

Diante da inexistência de um controle efetivo dos estoques, verifica-se a necessidade de implantação de ferramentas de gestão de estoque na organização. Percebe-se também que a instituição tem interesse em adotar técnicas de gestão e controle de estoques. Quando questionados se a adoção de novas técnicas de controle de estoques melhoraria o controle dos estoques da instituição, todos os entrevistados responderam que sim. Tanto a diretoria administrativa quanto o setor de estoque concordam que a implantação de um sistema informatizado de controle de entradas e saídas, ajudaria a organização.

“Sim, ajudaria sim, teríamos uma noção melhor.” (E2).

“Seria relevante, desde que seja um sistema simples de baixo custo.” (D1)

Uma das funcionárias responsáveis pelo estoque, por exemplo, citou que o uso de uma planilha como ferramenta de controle já auxiliaria no processo.

“[...] porque uma planilha, por exemplo, a gente já sabia o que tem mais o que tem menos, ali a gente já ia pegar aquela planilha. Por exemplo, vamos ver o estoque de baldes de doce, aí o que acontece, a gente tem que tirar lá do freezer balde por balde, mesmo que a gente volte com eles imediatamente, tem que ser tirado tudo para poder ver o que tem mais e o que tem menos, então se tivesse a planilha ajudaria sim.” (E1).

Em relação à adoção de técnicas de controle como a priorização dos produtos com maior saída, notou-se divergência entre a visão da direção e do setor de estoque. A direção não soube responder se a separação e priorização dos materiais de acordo com sua importância influenciaria na gestão dos estoques da instituição. No entanto, argumentou que os doces que tem maior fluxo de vendas não recebem tratamento diferenciado, contrariando o entendimento do setor de estoque. Nakandala et al. (2017) reforçam que os integrantes da cadeia de distribuição (fornecedores e produtores) estão cada vez mais preocupados com os custos em resposta ao ambiente hipercompetitivo de hoje. Os autores ainda argumentam que para obter um desempenho superior de gerenciamento de estoque, deve ser empenhar para obter uma gestão efetiva dos produtos que tem maior demanda (NAKANDALA et al., 2017). As responsáveis pelo setor de estoque afirmaram que sempre é preciso ter algumas frutas estocadas, apesar da sazonalidade ou por serem as mais vendáveis. Ainda de acordo com as responsáveis pelo setor de estoque, a adoção de técnicas de gestão voltadas para essa priorização ajudaria no controle dos estoques da organização.

“As frutas são do quintal ou de doações, então os doces são fabricados de acordo com as frutas que tem em cada época.” (D1).

“Tem, o abacaxi, no período do abacaxi a irmã tem que comprar mais e a gente guarda porque só tem uma vez no ano.” (E2).

Embora tenha interesse na utilização de técnicas de controle de estoque, a diretora administrativa da OTS deixa claro que, por se tratar de uma entidade beneficente e a produção ocorrer em baixa escala, são necessárias técnicas que não demandem custos elevados.

“Depende da técnica. Como a produção é feita em pequenas quantidades, e também tem período determinado para a produção, pois depende de cada época de colheita de cada fruta e do que recebe de doações. E a instituição não suporta financeiramente a implantação de técnicas que exige custos elevados.” (D1).

Essa afirmação faz sentido uma vez que como sugerem Oliveira et al. (2016) as micro e pequenas empresas necessitam aplicar métodos e técnicas que se adéquem às suas necessidades e realidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, é possível dizer que o presente estudo atingiu o seu objetivo de averiguar o emprego da gestão de estoques em uma OTS. Ao avaliar o nível de conhecimento da instituição sobre controle de estoques, verificou-se que os envolvidos no controle dos estoques da organização não tem nenhum conhecimento teórico, todo o processo é realizado maneira empírica. Apesar de não terem conhecimento sobre controle de estoques, intuitivamente a instituição utiliza algumas técnicas de controle.

Constatou-se que não existe um controle efetivo dos estoques. A organização não tem registros do estoque, quantidades, entradas ou saídas, apenas realizam uma verificação visual para averiguar o que se tem o que está faltando. No entanto, mesmo sem registros a instituição consegue empiricamente aplicar a priorização dos produtos que tem maior demanda, o que se enquadra nas classificações ABC e XYZ. Para evitar o vencimento dos produtos, empregam a metodologia de o primeiro que entra é o primeiro que sai, o que se encaixa no método FIFO ou PEPS.

Visando apurar a necessidade de implantação de ferramentas de gestão de estoques na organização, constatou-se a necessidade de adoção de técnicas e ferramentas de gestão de estoques, bem como o interesse da organização de implantar tais ferramentas, desde que adequadas à sua realidade. Com o resultado da pesquisa em mãos, ainda que não fosse objetivo da pesquisa, foi ministrada uma oficina com o setor de estoques, com o intuito de apresentar algumas ferramentas de gestão de estoques que se adequariam à realizada da instituição, facilidade de implantação e baixo custo. A oficina foi dividida em duas partes, sendo uma teórica e outra prática. Na parte prática foi proposta a criação da classificação ABC dos estoques da organização e criação de um a planilha para controle de entradas e saídas. Como não existiam registros dos produtos estocados, as funcionárias responsáveis pelos estoques fizeram simulações durante a oficina para que pudessem compreender como a ferramenta funciona na prática.

No que se refere às limitações da pesquisa, foram encontradas dificuldades na falta de pesquisas anteriores que proporcionassem embasamento teórico ao presente estudo no que

tange às OTS e a falta de registros da organização. Entretanto, essas limitações podem servir de incentivo para novos estudos, de forma a suprir as lacunas existentes na literatura. Desta forma, sugere-se a realização de novos trabalhos voltados para as organizações do terceiro setor. Estas organizações prestam trabalho à sociedade sem nenhum retorno econômico, apenas em prol do bem comum, mais estudos possibilitariam maior entendimento sobre esse trabalho e sobre o tipo de gestão adotada por elas. Quanto à organização estudada, recomenda-se trabalhos futuros como a aplicação de ferramentas de controle de estoques, uma vez que a entidade está aberta a essa aplicação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação** – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ANTONIOLLI, P. D.; ARGOUD, A. R. T. T.; BENEVIDES, G. A eficiência da gestão de estoques: estudo sobre a aplicação do lean Manufacturing. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA**, Vol. 2, No. 2, Mai-Ago, p.19-33, 2013.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**; tradução Hugo T. Y. Yoshizki – 1. Ed. 1993 – 29. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu** – 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

BIAZZI, J. L.; GIANESI, I. G. N. Gestão estratégica dos estoques. **R.Adm.**, São Paulo, v.46, n.3, p.290-304, jul./ago./set. 2011.

CARVALHO, J. F. S.; PIMENTA, C. A. M.; OLIVEIRA, S. D. Entre a Ciência e a Complexidade dos Novos Objetos de Pesquisa: a construção interdisciplinar de uma metodologia de pesquisa científica. **ECCOM - EDUCAÇÃO, CULTURA E COMUNICAÇÃO**, v. 9, p. 105-116, 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica** – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIROLI, D. M. G.; CROZATTI, J. A. Sistema KANBAN: proposta de implantação no setor de estoque de matéria prima de uma indústria metalúrgica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.10, n.2, p. 82-96, 2016 ISSN 1982-2537.

COLLIS, J.; RUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. – 2. ed. – Porto Alegre: Brookman, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípio, conceito e gestão** – 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

FALCHI, A. P. M.; FRANCISCHETTI, C. E.; LIMA, A. Estudo de aplicação de ferramentas de gestão de estoque visando a otimização de resultados: uma abordagem no setor público. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, São Paulo, v.4, n.2, p. 63-81, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, M. K.; MACKELPRANG, A. W.; JAYARAM, J. How inventory consignment programs can improve supply chain performance: a process oriented perspective. **Production**, v. 27, 2017.

MARTENS, C. D. P; LIMA, E.; RESENDE, M. R.; CAMPOS, T. M.; CARMONA, V. C. Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 1, p. 60, 2012.

MOTA, A. L. C. **Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação**. Orientador (a): Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif. Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

NAKANDALA, D.; LAU, H.; SHUM, P. K. C. A lateral transshipment model for perishable inventory management. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 18, p. 5341-5354, 2017.

OLIVEIRA, P. M., DA SILVA SOUZA, R., SILVA, F. M. C., LACERDA, V. S. S., & PEREIRA, D. H. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. **XIII SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 1-12, 2016.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e Gestão de Estoques-Do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque**. Saraiva Educação S.A, 2018.

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JÚNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, jul.-dez. p.167-195, 2013.

PINTO, R. A. Q.; TORTATO, U.; VEIGA, C. P.; CATAPAN, A. Gestão de estoque e leanmanufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, Vol.15, n.1, Jan/Fev/Mar/Abr , p.111-138, 2013.

PINTO, R. R.; RIBEIRO, L. S. Aplicação do lote econômico de compras (LEC): estudo de caso de uma lanchonete familiar do município de Campos dos Hoytacazes/RJ. **Revista de**

Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 21, n.1, p. 70- 85, jan/abr., 2016.

RIBEIRO, L. M. P.; TIMÓTEO, A. C. S. A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, vol. 9, núm. 17, Jan/Jun, pp. 61-82, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico** – 23. ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, G. A. B.; PASSADOR, J. L.; AREVALO, J. L. S. Mortalidade e longevidade das organizações de terceiro setor. **REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**, Aquidabã, v. 6, p. 230, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi. – 1.ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, J. A. **Gestão de estoque: estudo de caso em uma concessionária Fiat no estado do Amazonas**. Orientadora: Prof.^a MSc. Regina Maris Pinheiro D’Azevedo. Dissertação (Pós-Graduação Lato Sensu) Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD. Brasília, 2016.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. Atlas, 2009.

VASCONCELOS, Y. L.; YOSHITAKE, M.; DA SILVA, G. F. Gestão de estoque de restaurantes: um estudo de caso. **Revista GEPROS**, v. 32, n. 4, p. 111, 2013.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático** – 1. ed. – 15. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.