

## GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES: Um estudo de caso em uma organização de comércio varejista

Jonatan Ferreira dos Santos<sup>1</sup>; Vítor Possari<sup>1</sup>; Clezio Antônio Lara<sup>2,5</sup>; Patrícia de Oliveira<sup>3,5</sup>; Ângela de Souza Brasil<sup>4,5\*</sup>

<sup>1</sup>Graduanda em Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; <sup>2</sup> Mestre em Administração – Uni-FACEF; <sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; <sup>4</sup> Mestre em Geografia com ênfase em planejamento e mobilidade urbana – UFMS; <sup>5</sup> Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/MS

\*autor correspondente: angelabrasil@gmail.com

### RESUMO

Este artigo visa mostrar, em etapas, a gerência de estoque, uma vez que se trata de uma das mais importantes áreas de uma organização/instituição, seja ela grande ou pequena. Para a realização do mesmo houve pesquisas bibliográficas e de campo, esta com uma organização de comércio varejista local, da cidade de Três Lagoas – MS. O gerenciamento dos estoques busca prever quanto e quando deve-se comprar de um determinado produto, além de registrar informações necessárias sobre as vendas, já que muitas vezes os relatórios do setor de vendas necessitam de um respaldo para avaliar sua veracidade, porque pequenos erros fazem com que o mesmo se desencontre com a realidade das vendas. O principal objetivo dos estoques é viabilizar um maior aperfeiçoamento nos investimentos em produtos de uma empresa, o que gera um grande aumento no uso eficiente de meios internos da empresa, minimizando os possíveis erros de capitais investidos em estoques. Verifica-se que existe um grande acervo e várias maneiras assertivas de se uma empresa em relação ao mercado competitivo em que a mesma se encontra, dando a ela uma vantagem que seus concorrentes não possuem: disponibilidade de produto, pragmatismo de vendas, obtidos pela otimização de seu sistema pré-planejado por empreendedores preparado para o atual sistema comercial e suas demandas.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão; estoque; otimização.

### 1 INTRODUÇÃO

Considerando os dias atuais, há sempre a necessidade de obter alguma vantagem, para as organizações esta vantagem se encontra nos pequenos detalhes em que a mesma possui e seus concorrentes não. Atendimento proativo não depende apenas do atendente/vendedor, se a ele não for dado um produto/serviço para a venda e disponibilização ao cliente, de nada servirá seu bom treinamento; assim sendo estoques bem controlados definirão o bom andamento dos negócios, entrando aí a grande importância deste estudo de caso.

Minimização de gastos e o aumento do lucro com a produção é um dos

objetivos de todo bom empreendedor. Com isso, a análise especificada de cada setor ou área se torna uma ferramenta essencial, que gera o sucesso em seus objetivos e metas traçadas. Tendo em vista a minimização de custos, pode-se dizer que a organização dos estoques acaba sendo uma grande preocupação de líderes, e de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com as áreas de produção:

Os estoques constituem um bem da instituição e, como tal, aparecem em valor financeiro no balanço da instituição. Do ponto de vista financeiro, as mercadorias em estoque se apresentam como uma aplicação de capital e devem, por conseguinte, competir com os demais ativos da

empresa (STOCKTON, 1976).

fornecimento e demanda” (SLACK et al., 1997, p. 381).

Tratando-se de organização de mercadorias é essencial sempre almejar e, ao fim, obter uma organização bem fundamentada para saber como e onde se posicionar; segregar por categoria o volume das mercadorias estocadas, bem como o nivelamento de cargas recebidas e os cuidados com a otimização do espaço são requisitos de extrema utilidade para definir como as mercadorias serão transportadas, dessa forma mantêm-se uma efetividade na gestão desses processos, agregando maior valor ao negócio.

Muitas empresas apresentam problemas em relação à organização do estoque, pelo fato destes demandarem espaço, como também demandam bons funcionários, maquinário em dia e outros pequenos fatores que contribuem para sua manutenção. Com isso em mente algumas ferramentas foram criadas para disponibilizar auxílio ao gerenciamento; atualmente as empresas podem obter uma grande vantagem perante seus concorrentes, oferecendo a oportunidade de atender prontamente a diversos tipos de clientes, com necessidades variadas, por meio de seus estoques otimizados.

### 1.1 Definição de estoque

De acordo com Ballou (2006), estoques, mercadorias e insumos são componentes e matérias primas de processos que se localizam em diferentes lugares da empresa, seja na logística ou em galpões. Popularmente dizendo o estoque seria tudo que a entidade armazena para munir suas necessidades:

O estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre

Como traz o autor, o estoque é determinado por aquilo que necessita ser colocado ou organizado em locais estabelecidos de tal empresa, possibilitando uma produção rápida e eficaz. A organização dos estoques baseia-se na obrigação de organizar tudo que é comprado no setor de mercadorias, onde estes mesmos produtos, depois de catalogados, sairão de seu armazenamento, diretamente para o cliente, mantendo assim um ciclo.

### 1.2 Gerenciamento dos estoques

A ordem no estoque influencia diretamente na rentabilidade dos negócios. Através desse controle, é possível determinar quando e quanto de algo deve-se comprar, antes mesmo que chegue a faltar um determinado produto ou material que viabilize um serviço, com intuito de evitar desperdícios e desfalques, gerando custos desnecessários para o setor.

O setor de almoxarife das empresas vem se otimizando cada vez mais nos últimos tempos, as companhias têm direcionado mais capital para este departamento, não diretamente para a administração, mas sim para capacitação de pessoas e programas integrados. O intuito de controlar o estoque é de extrema importância tanto na esfera administrativa quanto no âmbito contábil, por isso o acompanhamento de estoque tem um valor consideravelmente elevado, e a gestão do mesmo tem a finalidade de otimizar o custo elevado do capital aplicado.

Conforme pesquisas realizadas para este artigo, tanto as de meio teórico, quanto as empíricas, esse planejamento de estoque vem ocorrendo de forma natural entre o fornecedor e o cliente, porque ao oferecer sua mercadoria a determinado consumidor, o provedor da mesma se preocupa em saber a quantidade necessária para abastecimento. Contudo ocorrem situações em que a procura de certo produto, seja ele

acabado ou não, é bem elevada quanto ao que se encontra disponível em estoque; e quando o tempo de reabastecimento é demorado, gera prejuízos visíveis na produção, vendas, manutenção, entre outros.

### 1.3 Controle dos estoques

Entende-se que toda organização deve possuir uma espécie de galpão, que facilite o gerenciamento de seus produtos, pois o mesmo visa elevar a gestão dos preços e aprimorar a características da mercadoria (DIAS, 2010). De acordo com Viana (2002) as principais causas que necessitam de estoque permanente para o rápido atendimento do consumo interno e das vendas nas firmas são: (a) falta de execução de manuseio; (b) dúvida da demanda futura ou sua alteração ao longo do período e (c) disponibilidade rápida do material nos fornecedores e execução dos prazos de entrega.

Fornecer o consumidor na hora certa, com exatidão quanto ao que foi pedido pelo cliente vem sendo o querer das organizações. Assim a agilidade e o cuidado na distribuição dos produtos se tomam fatores cada vez mais importantes na aquisição de uma vantagem competitiva.

### 1.4 Tipos de estoques

As variações nos tipos de estoque decorrem de fatores específicos, como quem os mantém, se são de caráter contingencial, inativos, de proteção, mínimos, máximos, dentre outros; os nomes são intuitivos quanto a suas características principais. Arnold (1999) analisa que “pode e existir vários métodos para se separar e organizar o estoque de uma empresa, contando que tenha o controle de tudo que passa e tudo que sai da instituição, sem erros e falhas técnicas”.

Podemos notar que independentemente do tipo de negócio, as empresas podem possuir mais de um tipo de estoque dentro de si, seja ele de matéria – prima e de produtos finalizados. De outra

forma há outras que operam apenas com produtos já acabados. Essas organizações devem conter uma relevância variada de seus estoques, dado que eles são imprescindíveis, que fazem gerar as mesmas.

Preservar o tamanho e quantidade das mercadorias armazenadas acaba sendo bem utilizada por uma empresa, de maneira que sem este, fica muito difícil de uma empresa conseguir fornecer o produto para o cliente, sem que ocorra uma grande possibilidade de uma manutenção nos estoques (BALLOU, 2006).

### 1.5 Rotatividade de estoque

Segundo Dias (2009), o valor da cobertura é outro índice de análise de estoque, sendo o valor de cobertura igual ao estoque médio dividido pelo consumo.

Conforme Martins e Alt (2009), a cobertura de estoques indica o número de unidade em que o estoque médio irá cobrir a demanda média, pois para esses autores, a cobertura de mercadorias é idêntica ao total de unidades de prazos dividido pela rotatividade dos estoques.

A rotação dos estoques é a quantidade vendida, em determinado prazo, do estoque mantido pela firma, realizada durante certo prazo. Exemplo 01 – com estoque médio de 100 sacas, e a empresa vende 3.200 sacas ao ano. Portanto, toda essa rotatividade de mercadorias dessa empresa é  $3.200 \div 100 = 32$  giros ao ano.

Na existência de muitas mercadorias, será necessário ter o valor médio dos produtos de valor de compras e os valores das vendas a preço de compras, como podemos demonstrar no exemplo 02 – um estoque médio a preço de compra de R\$ 5 mil e sendo o volume de vendas ao ano sendo de R\$ 250 mil a preço de compras. O total de giros do estoque será de  $R\$ 250 \text{ mil} \div R\$ 5 \text{ mil} = 50$  giros ao ano.

Segundo Arnold (1999), cobertura dos estoques são os prazos médio de duração do estoque, sem novas reposições.

Por exemplo, o total de prazos que o estoque médio pode preencher a demanda média.

### 1.6 Ferramentas de organização de estoque

Uma das maneiras mais utilizadas para o encontro dos SKUs é a classificação ABC, pois ela é caracterizada na Lei de Pareto. Esta lei traz que em várias ocasiões, um tal grupo demonstra o maior pedaço de uma determinada particularidade, para deixar bem claro, um bom exemplo é a renda da população.

Em várias pesquisas feitas, Pareto apresentou que 20% do pessoal detinha 80% do capital, então por essa particularidade a Lei de Pareto é também denominada de regra 80/20. Logo, para o gerenciamento de estoques, o relacionamento dos SKUs é normal, mas sempre relacionando na procura anual em valores. Muitas coisas podem ser utilizadas para unir os SKUs, como preço em mercadorias e entre outras coisas, quando se fala em ferramentas de gestão de estoque temos a classificação ABC, essa classificação também é muito utilizada em programas de melhorias.

A classificação ABC é baseada na quantidade de produtos obtidos, pode mostrar quais SKUs estão ocasionando elevados gastos. Desse modo os gestores de estoque, temem a proporcionar seus esforços todos os produtos classe A, que são os produtos de mais valores e que requerem mais atenção para o armazenamento.

A classificação ABC, pode também definir fornecedores e clientes, a principal vantagem é fazer com q a empresa tome a decisão de compra correta, sempre seguido as informações obtidas pela curva ABC.

De acordo com Martins e Laugani (2009), o lote econômico de compras é uma ferramenta que tem por finalidade na gestão de estoque identificar o total de produtos, para recolocar em um pedido feito por um cliente para empresa. Por

esse motivo o líder deve fazer o pedido de estoque correto, executando sempre uma negociação saudável para minimizar custos e ter vários outros privilégios em sua compra.

### 1.7 Gestão de estoques

De acordo com Kunigami e Osório (2009), o gestor deve ter a principal função de obter o que vai comprar e quando irá comprar para abastecer a quantidade correta de cada matéria-prima ou mercadoria.

Desde o momento em que se começaram a desenvolver máquinas e utilizar equipamentos para a geração de bens em altas quantidades, até mesmo com o lançamento dos computadores, foram determinados para as indústrias os sistemas de controle e manuseio dos estoques. Com essa evolução, criou-se um novo plano de produção. Este é um documento que demonstra todos os produtos que serão feitos e suas quantidades.

O plano mestre de produção também possui registros com escalas de tempo, para determinadas mercadorias, bem como suas quantidades em estoque disponíveis para produção (SLACK et al., 2009). Com estas informações torna-se possível programar o estoque futuro, entretanto quando as quantidades não forem suficientes para satisfazer a demanda, as quantidades necessárias para pedidos serão colocadas no sistema de plano mestre de produção.

Ainda em conformidade com Slack et al. (2009), a prioridade do PMP é a gestão dos pedidos, através da verificação de disponibilidade dos materiais e a capacidade deles quando se está no caminho de entrada, sendo o que permite a empresa saber se está apta ou não para fornecer o produto final ao cliente pelo prazo por ele estipulado. Após a implementação do plano mestre de produção, foi elaborado o planejamento das necessidades de materiais (MRP I), sendo um sistema que possibilita determinar as quantidades possíveis na fabricação de

certo produto.

A implantação do MRP I tem como principais objetivos: minimizar custos de estoque; reduzir a improdutividade (produtividade afetada falta de produtos, manutenção ou quebras em máquinas, horas extras, etc.); criar métodos de produção e solicitação conforme as vendas; e minimização de custos de logística.

Para alcançar bons resultados com os sistemas citados, a instituição tem que elaborar um conjunto amplo de possíveis coisas que façam o desempenho simultaneamente, mas com as regras das necessidades organizacionais. Então é muito importante as organizações se aprofundarem melhor nas técnicas teóricas comparadas à prática do dia.

## 2 OBJETIVOS

O presente artigo objetiva, de forma geral, apresentar a importância da gerência do estoque das empresas/instituições; de forma específica, visa focar na maneira como se organiza o mesmo, suas vertentes e seus componentes; colocando em evidência cada parte que o forma.

Considerando que esta parte da empresa garante boa parcela do sucesso empresarial, por meio da geração de um maior número de mercadorias ao consumidor, com o menor nível de estoque possível, compreender sua função e, por conseguinte, sua importância, facilita a priorização do mesmo quanto aos demais. Com a elevada concorrência e a maior exigência da clientela, as entidades precisam moldar-se rapidamente, aderindo à tendência do mercado; sendo assim, melhorar seu desempenho e agregar maior valor a seus serviços e produtos garante um páreo justo para com a concorrência.

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização deste trabalho foi feito um estudo de caso e uma extensa

pesquisa bibliográfica em sites especializados sobre estoque mínimo, armazenamento, organização, gerenciamento de estoque e estoque máximo. O instrumento de pesquisa foi a observação, o estudo do material coletado em campo e uma entrevista com o proprietário da empresa.

Buscou-se analisar cada etapa do que foi feito em todo o período, com relação ao estoque máximo e estoque mínimo. O estudo de campo mostrou-se revelador para comprovar, por meio empírico, o conhecimento já obtido de forma teórica, deixando o estudo mais abrangente e claro.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Estudo de caso em instituição de comércio varejista

A organização situada na cidade de Três Lagoas MS, contando com uma capacidade de 10 funcionários e sua gestão, tem como objetivo atrair seus clientes com grandes variedades de produtos de alta qualidade, por esse motivo seu estoque é uma parte da empresa muito bem gerenciada pois não pode haver perdas de produtos e não pode acontecer de faltar mercadorias ou tê-las em excesso, assim seu estoque gira de maneira bem concentrada.

Nesse contexto, no estoque mínimo eles procuram manter produtos que os clientes mais, visando sempre minimizar as perdas, calcular e gerenciar o custo de adquirir e manter o estoque, um dos pontos mais importantes também é o planejamento do processo de compras, ou seja, quando comprar e quanto comprar.

Assim como o estoque mínimo, o estoque máximo dessa empresa segue o mesmo raciocínio de rotatividade, com isso eles conseguem controlar através de cálculos e possibilidades de vendas o máximo que eles podem estocar de cada produto, comprado sem preocupações de perda, assim o gestor da empresa gira seu estoque mensalmente de maneira

clara. No estoque máximo dessa empresa possui uma grande variedade de produtos que objetivam abranger possibilidades de procura de sua clientela, bem como expandir a mesma.

Segundo o gestor da empresa entrevistada, seu estoque gira de maneira bem controlada e otimizada, pois mensalmente tem sempre ótimos resultados, como se tratando de uma empresa de pequeno porte sua facilidade de coordenação é mais eficaz e fácil de ser controlada, com suas palavras diz que manter o controle de estoque é de grande importância para apurar suas entradas e saídas de estoque.

## 5 CONCLUSÕES

Com todas as pesquisas e estudos aqui citamos, conclui-se a importância de um bom gerenciamento de estoque e suas vertentes. A má administração dos estoques acarreta a elevação do preço final de determinado produto. Como bem destacado no decorrer deste artigo, uma gestão qualificada resultará em melhorias no serviço de atendimento ao consumidor, redução nos valores de conserto das máquinas; os estoques terão uma resposta mais rápida entre a relação de demanda e do suprimento.

A competitividade das empresas no mundo globalizado exige uma correta manutenção desse ativo, sendo fundamental manter apenas as quantidades certas para a produção de mercadorias. Nessa pesquisa foi apresentado um estudo de caso de uma organização, mostrando a maneira que o estoque gira através de um controle rigoroso de uma empresa que atua no comércio de varejo, mostrando como funciona seu estoque mínimo e seu estoque máximo.

Ao fim, obter uma melhora na qualidade do controle de estoques, dado que este fator tem influência no ativo da instituição, torna-se essencial para o sucesso empresarial. Caso esse gerenciamento venha a ter defeitos na organização

haverá um déficit nos resultados e lucros; situação que diante do cenário econômico atual, torna-se ainda mais grave e traz vantagens aos concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais: uma introdução. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KUNIGAMI, J. F.; OSÓRIO R. W. Gestão no controle de estoque: estudo de caso em montadora automobilística. Revista Gestão Industrial. v. 5, n. 4: p. 24- 41, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da produção e operações. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. Gestão de estoques de materiais em uma confecção. in simpósio de excelência em gestão e tecnologia, v. 5, 2008, Resende. Anais: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

SLACK, N. et al. Administração da produção, São Paulo – SP: Editora Atlas S.A., 1997.

SLACK, N. et al. Administração da produção. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STOCKTON, R. S. Sistemas básicos de controle de estoques: conceitos e análises. São Paulo: Atlas, 1976.

VIANA, J. J. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 2000. VIANA, João José. administração de materiais, São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.