



PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUES DE UMA PEQUENA EMPRESA

DE SOUZA, Lucas¹; MACHADO, Vinicius de Camargo².

Resumo: A gestão de estoque no varejo brasileiro foi durante muito tempo, deixada para um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas deste segmento. Entretanto, após a leitura de vários documentos como artigos e livros nota-se que as empresas como um todo, tem hoje uma grande preocupação quanto à gestão de estoque. Este trabalho tem o propósito de retratar a atual situação da gestão de estoques de uma pequena empresa que atua no ramo do varejo de eletrodomésticos, móveis e materiais de construção. Este estudo teve por objetivo, apresentar propostas de melhorias em sua gestão de estoques a fim de otimizar seus processos, reduzir custos e ainda obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. O artigo em questão se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram o roteiro de entrevista semiestruturado, pois possibilitou o contato entre o pesquisador e observador, e uma tabela de alocação de dados que serviu para classificar os produtos conforme sua demanda mensal. A pesquisa identificou os pontos fracos da empresa, no que diz respeito à gestão dos estoques, tornando possível propor melhorias com a utilização de algumas ferramentas de controle de estoques. Para alcançar o objetivo deste estudo, sugeriu-se a aplicação da classificação ABC, revisão contínua dos níveis de estoque e a utilização da fórmula do lote econômico de compras.

Palavras- Chave: Gestão de estoques. Varejo. Pequena empresa. Processos.

Abstract: *The management of inventory in Brazilian retail was for a long time, left to a second level in the concerns of the managers of the companies of this segment. However, after reading several documents as articles and books it is noted that the companies as a whole, has a great concern about inventory management. This paper aims to portray the current situation of stock management of a small company that operates in the retail of appliances, furniture and construction materials. This study aims to present proposals for improvements in its inventory management in order to optimize its processes, reduce costs and still gain a competitive advantage over competitors. The article in question developed from a descriptive and qualitative research, through a case study. The research tools used were the semi-structured interview script, as it allowed the contact between the researcher and the observer and a data allocation table that served to classify the products according to their monthly demand. The research identified the weaknesses of the company with regard to inventory management, making it possible to propose improvements with the use of some inventory control tools. In order to achieve the objective of this study, it was suggested to apply the ABC*

¹Acadêmico do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta - Unicruz. E-mail: lucas.souza1993@hotmail.com

²Docente da Universidade de Cruz Alta – Unicruz. E-mail: vmachado@unicruz.edu.br



classification, continuous revision of stock levels and the use of the formula of the economic lot of purchases.

Keywords: *Inventory Managements. Retail. Small business. Processes.*

1. INTRODUÇÃO

A área de gestão de estoques é de suma importância nas organizações. De acordo com Martins e Alt. (2009), os estoques são um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final, por isso assumem papel ainda mais importante. Todas as empresas procuram de uma forma ou de outra obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na quantidade desejada, é facilitada por meio da administração eficaz dos estoques. Conforme aponta (VASCONCELOS; DA SILVA, 2013, p. 13), “Um bom controle de estoques faz com que a organização tenha continuidade nos seus processos produtivos, evitando os atrasos nos seus pedidos, falta nos produtos e insatisfação dos clientes com a demora do atendimento”.

Outro ponto que comprova sua importância é em relação ao setor financeiro da empresa, pois estoque é capital imobilizado, e que poderia estar sendo investido em outra área da empresa. Para Rebouças (2011), a gestão de estoque tem como objetivo garantir a máxima disponibilidade dos produtos, com o menor estoque possível. A gestão de estoques explica que quantidade de recursos ou bens produzidos parados é capital imobilizado. Enfim, gestão de estoque é administrar a produção ou compra de mercadorias de modo que não falem produtos aos consumidores no momento certo ao menor capital investido possível.

Conforme Dias (2006), a administração de estoques exige que todas as atividades envolvidas com controle de estoques, qualquer que seja a forma, sejam integradas e controladas num sistema de quantidades e valores. Observa-se a função que essa administração possui, ou seja, de fazer o controle das necessidades e das disponibilidades existentes em um processo produtivo total, onde envolve além de matérias primas, produtos acabados e intermediários.

A gestão de estoques é definida como a atividade de gerenciamento necessária para reduzir a diferença entre o fornecimento e a demanda de forma economicamente viável. O presente trabalho buscou levantar informações sobre a atual situação da gestão de estoques do Lojão Harter Ltda., empresa que atua no varejo de móveis, eletrodomésticos e materiais de



construção, situada na cidade de Fortaleza dos Valos, Rio Grande do Sul. E com isso, formularam-se propostas de melhorias nos processos de gerenciamento dos estoques da empresa acima citada.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Para realizar a coleta de dados da presente pesquisa, foi realizada uma entrevista contendo 24 (vinte e quatro) perguntas abertas, ao gerente administrativo e o colaborador responsável pelo gerenciamento dos estoques na organização, no período do mês de maio do ano de 2017 (dois mil e dezessete). A origem das perguntas se obteve através do embasamento teórico dos autores, ocorrendo assim, a aplicação da teoria na coleta de informações (Anexo A). O objetivo desse questionário foi obter dados sobre as principais dificuldades no gerenciamento dos estoques da empresa, os custos que incidem sobre os estoques, e as demandas dos produtos da empresa.

Ainda foram coletados dados como: relação nominal dos 10 (dez) produtos que apresentam maior consumo, demanda de cada produto por doze meses, e valor unitário de cada produto. Esses dados foram consolidados na tabela 1 abaixo.

Tabela 01: Reprodução parcial de uma base de dados genérica

| Produto/ Demanda mensal | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | VALOR UNIT (R\$) |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|

Fonte: Adaptado de KERBER FILHO (2004, P. 54).

A tabela 1 serviu para classificar os produtos quanto ao seu consumo mensal, a fim de analisar a importância dos produtos para a empresa. Assim, para encontrar um modelo de gestão de estoques ideal para a empresa, foram utilizadas as ferramentas de revisão contínua e periódica para fazer o acompanhamento dos níveis de estoques, a fórmula do lote econômico de compra (LEC), a fim de achar o menor custo para fazer um pedido em lote, e a curva ABC, para classificar os produtos conforme sua importância econômica para a empresa.



Após a coleta de dados e a sua respectiva consolidação, os produtos relacionados em estoque foram classificados segundo o método ABC. A classificação ABC permitiu a análise gerencial em um sistema de estoques dos itens de maior relevância sob o ponto de vista econômico. A atenção recairá nos produtos classificados como “A”, os quais apresentam maior representatividade em relação aos custos totais dos produtos armazenados (KERBER FILHO, 2004).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização da Empresa e entrevistados

A empresa Lojão Harter LTDA. atua há vinte e sete anos na cidade de Fortaleza dos Valos, Rio Grande do Sul no varejo de eletrodomésticos, móveis e materiais de construção. Conta ainda com uma filial na cidade de Boa Vista do Inca. A matriz em Fortaleza dos Valos possui hoje dezesseis funcionários, divididos entre gerencia, vendas e operacional. Por se tratar de uma empresa familiar, o nível gerencial é inteiramente composto pela família. No ano de 2013 a empresa passou integrar a Rede da Construção-RS.

O gerente administrativo trabalha há quinze anos na empresa, iniciou como montador de móveis e após concluir a graduação de administração, assumiu o cargo de gerencia. O gerente de estoque está há oito anos na empresa, antes de assumir este cargo, atuava como vendedor interno. Ambos os respondentes são funcionários da loja matriz, onde a pesquisa foi realizada.

3.2 Modelo atual de gestão de estoque

Através do questionário semiestruturado aplicado nos profissionais da empresa citados acima, pode-se observar que a gerencia tem a noção da importância de uma gestão de estoque eficiente, porém não há nada estruturado com processos e ferramentas que auxiliam a reduzir custos e principalmente há manter produtos estocados distintos de acordo com a sua demanda. Essa informalidade da gestão de estoque atinge diretamente o setor financeiro da empresa, pois ela não tem um planejamento prévio de compras, o pedido dos produtos é feito



conforme a necessidade e raramente é pensado em economia de escala para pelo menos reduzir o custo do frete.

Quando indagados sobre o porquê de existir estoque ambos os gestores pensam logo na satisfação de atender o cliente e ter o produto a pronta entrega, essa é uma das principais vantagens de existir o estoque, mas o lado financeiro do setor deve ter atenção especial, o custo com perdas, deterioração e má estocagem ocorre seguidamente e isso representa 0,05 % do faturamento anual, conforme o gestor informa ao ser indagado sobre os custos que o estoque acarreta para a empresa, ou seja, ocorre uma ineficiência tanto na conferência de produtos que chegam pela transportadora como na organização do lugar a ser alocado os produtos.

Outro ponto que o gerente de estoques destacou que frequentemente ocorre falta de produtos no estoque, se o cliente concordar em esperar é feito o pedido do produto, e assim que chega ele é comunicado. Nesse caso, a revisão do estoque não está sendo feito da maneira correta ou dentro de um tempo certo, o que causa dois problemas para a empresa, primeiro a falta do produto a pronta entrega, o que pode causar a fuga do cliente para o concorrente e consequentemente deixar de faturar com a venda, segundo, não havendo uma revisão correta, pode haver diferença entre o número de produtos no sistema computadorizado e o número de produtos que realmente se encontra no estoque.

A empresa não utiliza de estoque de segurança, segundo o gestor de estoque, o momento em que sente a necessidade de repor algum produto, é quando resta apenas um item ou quando ocorre uma estimativa de vendas no mês. Um apontamento feito pelo gerente administrativo é que a empresa repõe o estoque em grandes proporções em datas comemorativas e em determinadas estações do ano. Por isso deve ocorrer um planejamento prévio de compras e classificação de produtos, pois no setor em que a empresa está inserida ocorre sazonalidade, em determinadas épocas algumas linhas de produtos têm demanda maior que os outros, sendo assim, alguns produtos devem ser mais estocados que outros. Para auxiliar a gestão do estoque, a empresa conta com um sistema computadorizado denominado “Pratic”, o qual fornece à empresa a demanda mensal de cada produto, em cima dessa informação o gerente estima as saídas do estoque. O acompanhamento dos níveis de estoque não é pré-definido pela gestão, quando ocorre à entrada de alguma mercadoria nova é feito a recontagem do número de produtos daquela linha.



Foi questionado o gerente administrativo, se considera que existe um controle adequado da gestão de estoques. Segundo ele, existe uma ineficiência na gestão do setor e na sua visão necessita de melhorias no atual modelo, como mostra o fragmento de sua fala anotado na ocasião da aplicação do questionário “[...] considero o controle de estoque nosso hoje um tanto falho, por mais que existe um profissional somente para isso e um programa de computador que auxilia bastante, ainda há bastante falha na gestão do estoque, ocorre às vezes diferença no número de produtos que está em estoque em relação ao que o sistema informa”.

Entende-se que o modo como está sendo gerida a atual gestão de estoque o torna defasado, sem processos, sem planejamento e com um custo operacional maior, às vezes até perdendo vendas por não ter produtos estocados. O sistema computadorizado utilizado pela empresa é de grande valia e auxilia bastante a gerir o estoque, porém o gestor necessita de algumas ferramentas a ser utilizadas para diminuir os custos de pedido e classificar os produtos conforme sua demanda e valor. Também é necessário que ocorra a revisão dos níveis de estoque diariamente, para que a comunicação do sistema com o estoque esteja em harmonia.

3.3 Proposta de melhoria da gestão de estoque

Com base no que foi verificado na pesquisa, buscou-se encontrar um modelo ideal de gestão de estoque para a empresa, que venha agregar ferramentas que o sistema atual não oferece. É de suma importância que a armazenagem dos produtos estocados seja feita de forma congruente, ou seja, os produtos devem ser classificados e aqueles que estiverem na mesma classe necessitam ser armazenados juntos, de forma a facilitar o acesso aos produtos.

Dessa forma buscou-se aplicar o método ABC que classifica os produtos que tem maior representatividade para a empresa em demanda e valor. A atenção recairá sobre os produtos de classificação “A”. Outro ponto que o método ABC auxilia é na questão de reposição de estoque, aponta quais produtos tem maior demanda no período, desse modo o gestor de estoque sabe quando ocorre sazonalidade e vê a necessidade de estocar mais tipos de produtos do que outros.

Inicialmente foram coletados dados como a relação nominal dos 10 (dez) produtos com maior demanda, a demanda mensal dos últimos doze meses e o valor unitário dos produtos, para consolidação na tabela 1 abaixo:



Tabela 01: Reprodução parcial de uma base de dados genérica

| Produto/ Demanda mensal | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | VALOR UNIT (R\$) |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------|
| Cimento (sacos) | 1100 | 895 | 1005 | 1000 | 724 | 958 | 901 | 934 | 917 | 1053 | 1132 | 1141 | 23,00 |
| Tijolo maciço | 42050 | 39452 | 37251 | 41041 | 40223 | 37874 | 39171 | 41251 | 39698 | 38528 | 39587 | 40144 | 00,30 |
| Tijolo furado | 35415 | 38201 | 38549 | 42365 | 42118 | 42369 | 39112 | 40052 | 39552 | 39226 | 40006 | 40362 | 00,40 |
| M ³ areia | 92 | 78 | 74 | 112 | 108 | 105 | 100 | 120 | 114 | 117 | 91 | 83 | 85,00 |
| Barra de ferro 5116 | 178 | 210 | 200 | 206 | 196 | 180 | 156 | 179 | 174 | 192 | 140 | 149 | 13,50 |
| Lava roupas 15 kg | 1 | 2 | 2 | 4 | 7 | 3 | 3 | 4 | 0 | 2 | 5 | 8 | 1.350,00 |
| Ducha eletrônica | 25 | 22 | 25 | 18 | 20 | 16 | 22 | 19 | 19 | 20 | 10 | 5 | 46,00 |
| Pisos cerâmicos m ² | 1250 | 1300 | 1320 | 1350 | 1290 | 1300 | 1320 | 1310 | 1210 | 1260 | 1310 | 1200 | 12,30 |
| Telha fibrocimento | 250 | 320 | 300 | 342 | 310 | 305 | 280 | 295 | 300 | 322 | 302 | 240 | 20,00 |
| Refrigerador | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 0 | 5 | 6 | 2.099,00 |

Fonte: Adaptado de KERBER FILHO (2004, P. 54).

A consolidação dos dados possibilita uma classificação dos produtos a fim de que seja feita uma análise gerencial dos produtos mais importantes selecionados, seguindo o critério de classificação adotado. A base de dados pode ser alterada periodicamente com a finalidade de proporcionar informações mais condizentes com a realidade atual da empresa.

Após a coleta dos dados e sua consolidação na base de dados, os produtos relacionados em estoque foram classificados segundo o método ABC, discutido no referencial teórico, o qual se baseou em critérios econômicos e de demanda conforme o montante financeiro anual de cada um dos produtos. A classificação ABC permitirá uma análise gerencial em um sistema de estoques dos itens de maior relevância sob o ponto de vista econômico. A atenção recairá sobre os itens classificados como “A”, que apresentam maior representatividade em relação aos custos totais dos produtos estocado.



Tabela 2: Itens de uma classificação ABC genérica.

| codigo | produto | quant vendida | valor unit | valor total | % | % acumulada | classificação ABC |
|------------------------|------------------------------|---------------|--------------|-------------------------|------------|-------------|-------------------|
| LH1 | Cimento (saco) | 10.343 | R\$ 23,00 | R\$ 237.889,00 | 21,72 | 21,72 | A |
| LH2 | Tijolo furado | 477.327 | R\$ 0,40 | R\$ 190.930,80 | 17,43 | 39,15 | A |
| LH3 | Piso cerâmico m ² | 15.420 | R\$ 12,30 | R\$ 189.666,00 | 17,31 | 56,46 | A |
| LH4 | Tijolo maciço | 476.270 | R\$ 0,30 | R\$ 142.881,00 | 13,04 | 69,5 | A |
| LH5 | M ³ areia | 1.194 | R\$ 85,00 | R\$ 101.490,00 | 9,3 | 78,8 | A |
| LH6 | Telha de fibrocimento | 3.868 | R\$ 20,00 | R\$ 77.360,00 | 7,1 | 85,9 | B |
| LH7 | Refrigerador | 29 | R\$ 2.099,00 | R\$ 60.871,00 | 5,6 | 91,5 | B |
| LH8 | Lava roupas 15 kg | 41 | R\$ 1.350,00 | R\$ 55.350,00 | 5,1 | 96,6 | C |
| LH9 | Barra de ferro 5116 | 2.160 | R\$ 13,50 | R\$ 29.160,00 | 2,7 | 99,3 | C |
| LH10 | Ducha eletrônica | 221 | R\$ 46,00 | R\$ 10.166,00 | 0,93 | 100 | C |
| TOTAL DE VENDAS | | | | R\$ 1.095.163,80 | 100 | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os produtos classificados, podemos visualizar graficamente através da figura 01 a evolução da curva na medida em que acompanha a porcentagem acumulada de cada produto.

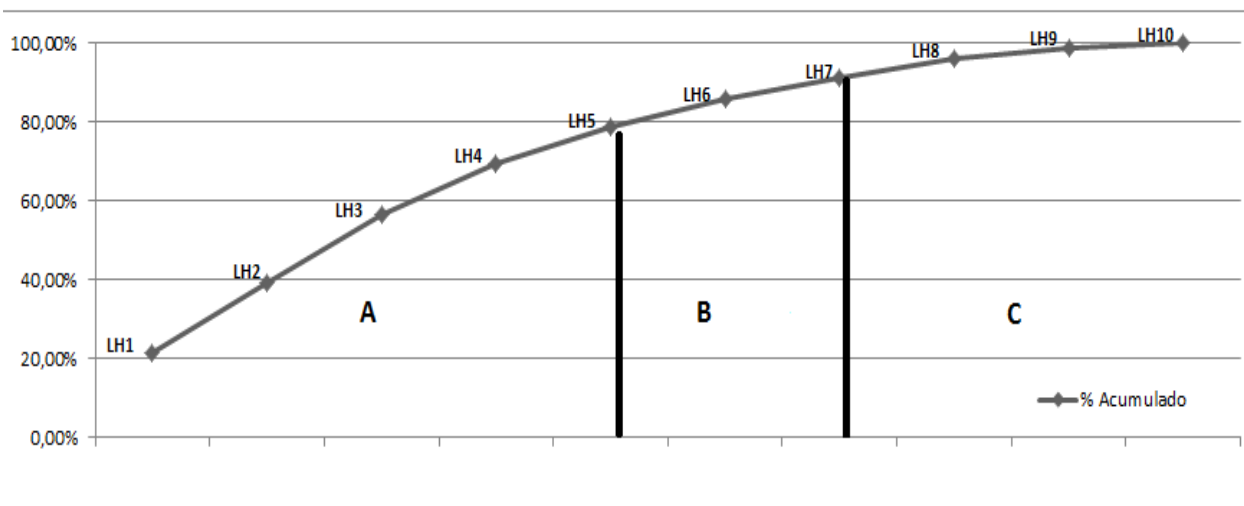


Figura 01: Curva ABC dos produtos em estoque.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para implantação da classificação ABC, segue os passos descritos abaixo:

a) Primeiro deve-se listar os produtos que deseja classificar, indicando o valor unitario por produto, quantidade vendida e o valor total por produto (que se descobre multiplicando o valor unitario pela quantidade vendida). O periodo analisado pode ser a



última semana, mês, trimestre ou ano. Nesse caso foi utilizado dados do último ano da empresa.

b) Segundo passo, reorganiza a planilha na ordem decrescente, do produto de maior valor total ao produto de menor valor total. Após calcula-se a participação (em percentual) de cada produto em vendas, dividindo o valor total por produto pelo valor total em vendas da empresa.

c) Em seguida soma os percentuais de cada produto ao total acumulado anterior. Assim saberá qual a sua porcentagem acumulada.

Com esses dados em mãos foram classificados os produtos em suas categorias. Produtos A, responsáveis por 80% do valor em estoque, produtos B responsáveis por 15% e produtos C pelos restantes 5%.

Outro problema que a empresa vem enfrentando é a diferença do número de produtos que o sistema aponta e o número de produtos que realmente tem em estoque. Para sanar esse problema foi sugerido a aplicação da ferramenta de revisão contínua dos níveis de estoque. A revisão contínua estabelece que a cada retirada ocorra um monitoramento dos níveis de estoque, possibilitando um maior controle sobre as saídas dos produtos e também sobre o número de produtos que restaram em estoque, assim diminuiria significativamente essa discrepância que existe no sistema.

Também foi sugerido a utilização da ferramenta do lote econômico de compras (LEC) para ajudar o gestor a encontrar o tamanho ideal do lote a ser pedido que compense os custos incorridos da compra. Como a empresa não tem planejamento prévio de compras, essa ferramenta ajudará o gestor a diminuir os custos e a planejar com antecedência os pedidos feitos ao fornecedor. Essa proposta de melhoria é bastante simples, porém sua implantação trará grandes benefícios para a gestão de estoques atual da empresa. Essas ferramentas irão acrescentar o sistema já implantado, auxiliando os gestores nas tomadas de decisão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa foi possível identificar como é realizada a atual gestão de estoque da empresa Lojão Harter LTDA que atua no varejo de eletrodomésticos, móveis e materiais de construção da cidade de Fortaleza dos Valos, verificou-se que o atual modelo de gestão do estoque é um tanto quanto falho, pois não se utiliza de um planejamento para



compras acarretando custos que poderiam ser evitados, o acompanhamento dos níveis de estoque é efetuado de modo informal ocorrendo grande diferença nos números de produtos disponíveis com relação ao sistema computadorizado, gerando transtornos no fornecimento aos clientes e também a constante falta de produtos a pronto entrega.

Diante disso, foram propostas melhorias no atual modelo de gestão de estoque através de ferramentas que o sistema computadorizado não disponibiliza. A classificação ABC, revisão contínua e o lote econômico de compras, possibilitam o gestor otimizar o estoque de forma a reduzir custos com pedidos e com produtos que não demandam tanta atenção, e a revisão contínua diminui quase a zero a possibilidade de ao fim do dia ocorrer alguma diferença no número de produtos disponíveis em estoque.

De uma maneira geral, pode-se concluir que o controle de estoques em micro e pequenas empresas é imprescindível à competitividade e, conseqüentemente, à sobrevivência de um empreendimento, cabendo aos gestores dessas empresas se adequarem, para garantir uma administração mais eficiente. As ferramentas propostas trarão vantagens e facilidades a gestão de estoque, reduzindo a possibilidade de falhas por parte do gestor de estoque e maior segurança no fornecimento aos clientes, principal ativo de uma empresa. O objetivo da presente pesquisa foi identificar de que maneira uma empresa de pequeno porte gerencia seus estoques e propor melhorias em sua gestão. Dessa maneira entende-se que o objetivo foi alcançado na medida em que foi possível contemplar alguns aspectos da administração de estoques e apontar ferramentas capazes de sanar os problemas identificados.

REFERÊNCIAS

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KERBER FILHO, Emilio. **Metodologia para implementação de um sistema de gestão de estoques: um estudo de caso no almoxarifado da base aérea de Canoas**. Porto Alegre, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



REBOUÇAS, Fernando. **Gestão de estoque.** 2011. Disponível em:
[http://www.infoescola.com/administracao/_gestao de estoque.](http://www.infoescola.com/administracao/_gestao%20de%20estoque) Acesso em: 15 nov. de 2016.

VASCONCELOS, Anna Paula dos Santos; DA SILVA, Maria Celis Pinheiro.
Reestruturação da gestão de estoques de uma empresa de pequeno porte. Belém: 2013.