



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

NAYARA BARBOSA DE OLIVEIRA FERREIRA

**CONTROLE DE ESTOQUE DO
AMIGÃO SUPERMERCADOS LTDA. – FILIAL ASSIS/SP**

Assis
2012

NAYARA BARBOSA DE OLIVEIRA FERREIRA

**CONTROLE DE ESTOQUE DO
AMIGÃO SUPERMERCADOS LTDA. – FILIAL ASSIS/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do parcial à obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientanda: Nayara Barbosa de Oliveira Ferreira

Orientador: Prof^o Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Assis
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

FERREIRA, Nayara Barbosa De Oliveira

Controle de Estoque do Amigão Supermercados Ltda. – Filial Assis/SP / Nayara Barbosa de Oliveira Ferreira. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2012.

43 p.

Orientador: Profº Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Controle de Estoque. 2. Supermercado. 3. Divergências de estoque.

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

CONTROLE DE ESTOQUE DO AMIGÃO SUPERMERCADOS LTDA. – FILIAL ASSIS/SP

NAYARA BARBOSA DE OLIVEIRA FERREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Profº Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Analisador: Claudiner Buzinaro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais Reinaldo e Carmen, ao meu marido Wilson, ao meu irmão Rafael, e a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para essa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Meishu-Sama, por tudo que me foi concedido até hoje, e pela permissão de poder concluir o ensino superior.

Ao professor, Luiz Antonio Ramalho Zanoti, por toda orientação concedida durante o trabalho, o que tornou possível a concretização deste projeto.

Aos meus pais, Reinaldo e Carmen, por terem me dado a vida, um lar confortável, uma boa educação, e principalmente, amor, que foi de vital importância para o meu desenvolvimento. Agradeço ao meu irmão Rafael e aos demais familiares por terem acreditado em mim.

Ao meu marido Wilson, por ter sido compreensível durante esses anos, e ter me apoiado diante dos obstáculos, fazendo com que eu pudesse continuar a lutar pelos meus objetivos.

A empresa onde trabalho, agradeço por ter me dado a oportunidade de cursar o ensino superior através de uma bolsa parcial, pois sem essa ajuda seria sacrificante tal feito. Também por permitir que eu realizasse esta pesquisa sobre a organização; enfim, pela total colaboração.

Aos meus colegas de trabalho, e aos meus verdadeiros amigos, aqueles que estiveram sempre ao meu lado, sou muito grata, principalmente pela paciência.

Os obstáculos foram essenciais para o meu aprendizado. E finalmente, aqui está o resultado da nossa vitória.

EPÍGRAFE

Devemos sempre ter o produto de que
você necessita, mas nunca podemos ser
pegos com algum estoque.

Ronald H. Ballou

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo identificar as causas de divergência de estoque do Amigão Supermercados Ltda. – Filial Assis/SP, foram levantados dados e informações sobre a gestão de estoque da empresa, nas áreas mais influentes, como recebimento, armazenagem, distribuição e a entrada de notas fiscais. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, e a coleta de dados utilizou-se de instrumentos como a observação participante, a pesquisa diagnóstica e a pesquisa documental. Houve a elaboração de uma análise dessa gestão, criando um comparativo entre a teoria e a prática, através do detalhamento dos processos de controle utilizados pela organização. Com os resultados obtidos, identificaram-se as causas e efeitos das divergências, logo, algumas ações foram propostas para diminuir os prejuízos causados, além disso, concluímos que em sua maioria, são resultantes de falhas humanas. Assim sendo, a empresa precisa capacitar sua equipe para obter melhores resultados tanto no desempenho individual de cada colaborador, quanto no desempenho do supermercado como um todo.

Palavras-Chave: Gestão, Estoque, Divergências, Controle.

ABSTRACT; This work aims to identify the causes of divergence of stock Amigão Supermarkets Ltd.. - Branch Assis / SP data were collected and information about the company's inventory management in the areas most influential, such as receiving, storage, distribution and incoming invoices. The methodology used was case study, and data collection instrument was used as participant observation, research and documentary research diagnosis. There was the preparation of an analysis of management, creating a comparison between theory and practice, through the breakdown of control processes used by the organization. With these results, we identified the causes and effects of the differences, so some actions have been proposed to reduce the harm caused, furthermore conclude that in most cases, are the result of human error. Therefore, the company needs to train your team to get better results both in the individual performance of each employee, the performance of the supermarket as a whole.

Keywords: Keywords Management, Keywords Inventory, Keywords Divergence, Keywords Control.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura - Fases do Recebimento.....	22
------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela – As irregularidades mais encontradas pelos conferentes.....	34
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1. CONTROLE DE ESTOQUE: UM DESAFIO A SER SUPERADO.....	16
1.1 A GESTÃO DE ESTOQUE.....	16
1.1.1 Um breve histórico.....	16
1.1.2 O estoque e a importância de seu controle nas organizações.....	17
1.1.3 Tipos de Estoque.....	19
CAPÍTULO 2. PROCEDIMENTOS E MÉTODOS PARA A GESTÃO DE MATERIAIS.....	21
2.1 PROCEDIMENTOS.....	21
2.1.1 Recebimento	21
2.1.2 Armazenagem.....	23
2.1.3 Nota Fiscal.....	23
2.1.4 Distribuição.....	24
2.1.5 Reposição.....	25
2.2 MÉTODOS.....	26
2.2.1 Estoque Mínimo.....	26
2.2.2 Inventário.....	27
2.2.3 Curva ABC.....	28
3. AMIGÃO SUPERMERCADOS LTDA. – FILIAL ASSIS/SP.....	30
3.1 HISTÓRICO.....	30
3.1.1 Os Sócios.....	30
3.1.2 O Sonho.....	31
3.1.3 Sobre a Empresa.....	32
3.2 A GESTÃO DE ESTOQUE.....	32
3.2.1 O Recebimento, Armazenamento e a Entrada das Notas Fiscais.....	33
3.2.2 Estoque Mínimo, Inventários e Curva ABC.....	35
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	36
4.1 PROCESSOS E ALTERNATIVAS.....	36
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

Atualmente muito se tem falado em Gestão de Estoque, e no quanto esse segmento tem influenciado nos resultados das organizações. Mas, nem sempre foi assim.

Há anos, os administradores acreditavam que manter um alto estoque era sinônimo de sucesso empresarial, porém com o passar dos anos foram identificados fatores que levaram a comprovação de que esse tipo de administração não era lucrativo.

Com isso, as empresas começaram a investir em novas formas de gerenciamento, armazenagem e distribuição dos produtos, com a finalidade de corrigir os erros do passado. Afinal, as principais funções do estoque são garantir o abastecimento de materiais, buscando minimizar os efeitos de demora ou atraso no fornecimento, e gerar lucro, pela produção, rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

Hoje, os sistemas informatizados de controle de estoque são a principal ferramenta utilizada pelas organizações, pois se encarregam de registrar as entradas e saídas dos produtos, bem como possíveis trocas, facilitando sua administração. Mas ainda assim, temos encontrado organizações que continuam sofrendo com as divergências de seu estoque, o que prejudica em muito seus resultados.

Analisando alguns inventários realizados pelo Amigão Supermercados Ltda. – Filial Assis/SP, foi possível identificar constantes divergências entre o estoque físico e o virtual.

Segundo Viana (2000, p. 43), o inventário físico é o que garante “a plena confiabilidade e exatidão de registros contábeis e físicos, essencial para que o sistema funcione com a eficiência requerida.” Assim, os resultados dos inventários interferem diretamente no quadro financeiro das organizações, o que as fazem buscar cada vez mais procedimentos que minimizem esses efeitos.

Como dito anteriormente, o controle de estoque reflete nos resultados do exercício financeiro.

Para Viana (2000, p. 49), “manter em níveis economicamente satisfatórios o atendimento às necessidades em material de qualquer empresa constitui seu mais amplo objetivo”.

Para isso, “o planejamento é um dos principais instrumentos para o estabelecimento de uma política de estocagem eficiente”, e através dela poderemos aumentar a lucratividade (SEBRAE/GO).

A Globaw© empresa de consultoria (Inventário físico de estoques, s.p.) relata que:

A falta de confiabilidade das informações (...) no varejo (lojas) provoca transtornos para todos os envolvidos, comprometendo o atendimento aos clientes finais e internos, gerando perdas e retrabalhos, proteções excessivas no planejamento e até mesmo provocando questionamentos dos controles contábeis e gerenciais (...).

Além disso, “a legislação exige que este controle seja realizado corretamente, pois interfere diretamente nas bases de cálculo para apuração de impostos a serem recolhidos” (TEIXEIRA, s.p.), o que mostra sua significativa importância.

Segundo os diagnósticos de gestão de estoques realizado pela Globaw® (Inventário físico de estoques), “este problema é um dos mais populares incômodos que identificamos nas empresas”, havendo assim a necessidade deste projeto.

Em consequência, buscaremos a resposta para as seguintes questões deste estudo de caso:

- Quais as causas dessas divergências no estoque da empresa analisada?
- Por que os métodos utilizados por ela não estão trazendo resultados favoráveis à organização?
- O que seria possível implantar a fim de auxiliar a empresa a melhorar seus proventos?

No primeiro capítulo veremos definições sobre o controle de estoque e sua importância nos dias de hoje; no segundo, analisaremos procedimentos satisfatórios nesse tipo de gestão; no terceiro capítulo, as informações adquiridas sobre a organização e seus métodos de trabalho servirão como base para buscarmos as causas do problema do estoque; e no quarto, diante das causas, e com o apoio de obras relevantes sobre o assunto, apresentaremos idéias que auxiliem na administração dos materiais estocados.

CAPÍTULO 1. CONTROLE DE ESTOQUE: UM DESAFIO A SER SUPERADO

Nos dias de hoje, a gestão de estoques interfere diretamente no desempenho da organização perante o mercado competitivo a que ela se encontra, podendo ser fator determinante para o sucesso ou fracasso da mesma, confirmando assim o desafio que os gestores têm em mãos.

1.1 A GESTÃO DE ESTOQUE

Nesse tipo de gestão o planejamento e a previsão dos acontecimentos são de fundamental importância para um bom controle.

Segundo o SEBRAE de Goiás (Controle de Estoque, s.p.):

o planejamento é um dos principais instrumentos para o estabelecimento de uma política de estocagem eficiente, tendo em vista que normalmente o setor de vendas deseja um estoque elevado para atender melhor o cliente e a área de produção prefere também trabalhar com uma maior margem de segurança de estoque, por outro lado, o departamento financeiro quer estoques reduzidos para diminuir o capital investido e melhorar seu fluxo de caixa, e até mesmo depender menos de capital de terceiros caso o estoque seja financiado (compras a prazo).

E por influenciar diversos setores dentro das organizações, é que o planejamento e a gestão de estoque são tão indispensáveis. Eles devem proporcionar um quadro que seja favorável a todos, para que cada setor consiga contribuir nos resultados e para que o controle do mesmo seja bem realizado.

1.1.1 Um breve histórico

Através dos problemas vivenciados no dia-a-dia das empresas foi identificada a

necessidade de controlar as mercadorias estocadas para se manter níveis lucrativos no negócio em questão.

De acordo com Viana (2002, p. 108), um dos primeiros livros que se conhece tratando especialmente de problemas de estoque foi publicado por George Becquart, na França, em 1939. Afinal, todos os produtos armazenados geram estoque.

“No Brasil, os primeiros estudos sobre a moderna teoria de gerenciamento de estoques são da década de 50 e de lá até hoje muito tem sido feito, com resultados satisfatórios”. (VIANA, p. 108)

Historicamente, os produtos tinham de ser empurrados pela cadeia de suprimentos, sendo que as necessidades quantitativas desses produtos eram baseadas em planejamentos de compras ou planejamentos de demandas futuras, o que quase nunca ocorria (FACULDADES BOM JESUS/ FAE BUSINESS SCHOOL, p. 48).

Com a falta de eficiência nesses planejamentos, as organizações passaram a manter altos estoques a fim de satisfazer as necessidades de seus clientes, e essa decisão passou a ser o maior problema por elas enfrentado, pois tinham demasiados custos com armazenagem, depreciação e discrepância nas informações. Assim, para alcançarmos nosso objetivo foi necessário primeiro entender o que vem a ser estoque e porque devemos controlá-lo.

1.1.2 O estoque e a importância de seu controle nas organizações

Muito tem se falado em estoque, mas para conseguirmos compreender suas origens, seu funcionamento e até mesmo sanar dúvidas a respeito deste assunto, precisamos primeiramente conceituar o termo.

Para Viana (2000, p. 109):

O alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

No mercado de produtos e serviços que estamos inseridos, a competitividade é essencial para a sobrevivência das empresas, e a gestão de estoque contribui para esse propósito. Para Bowersox e Closs (2001, p. 254),” o gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques”.

Sabemos que o lucro sobre o capital investido é a razão de ser das organizações. “Apesar de, quanto mais se vender, teoricamente o ganho obtido será maior, torna-se estratégico para qualquer empresa o controle adequado de seus estoques, de forma a reduzir os custos gerados pela existência deles” (FERNANDEZ, s.p.). Por isso, o controle de estoque vem se tornando uma meta a ser alcançada por todas as organizações, devido ao seu alto valor de investimento e retorno, seja ele positivo ou não.

As principais vantagens decorrentes de um sistema de controle de estoque eficiente, de acordo com Messias (1978, p.178-179) são:

maior disponibilidade de capital para outras aplicações; redução dos custos de armazenagem; redução dos custos de paradas de máquina por falta de material; redução dos custos dos estoques que envolvem diminuição do número de itens em estoque; redução dos riscos de perdas por deterioração; redução dos custos de posse de estoque.

“Os objetivos dos departamentos de compras, de produção, de vendas e financeiro, deverá ser conciliado pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa” (BARDINE, s.p.).

De fato, um bom gerenciamento só irá agregar valor aqueles que conseguirem relacionar as informações, de forma que elas sejam condizentes com a realidade.

Nessa relação de custo e benefício, da importância de se controlar o estoque, os clientes também se satisfazem, pois a entrega do produto torna-se mais eficiente, eles adquirem produtos com menos avarias e há uma diminuição considerável nos cancelamentos de vendas, trazendo maior receita para a empresa.

1.1.3 Tipos de Estoque

Para se definir uma gestão que traga melhorias, é necessário conhecer os tipos de estoque existentes, e em qual classificação você se encontra.

Para Alvarenga (2010, s.p.), os modelos são:

- Estoque de Produção / Processo: são criados durante a linha de produção ou de processamento do produto.
- Estoque de Organização: utilizados para manter o processo de produção funcionando continuamente se interrupções.
- Estoque Regular / Cíclico: necessários para satisfazer a demanda média durante o tempo entre os reabastecimentos sucessivos.
- Estoque de Ciclo: criados em virtude do ciclo econômico da produção.
- Estoque de Segurança (ES): são as unidades a mais disponíveis, para prever o caso em que a demanda excede as expectativas.
- Estoque Sazonal ou de Antecipação: criados para fornecer condições de suprimento quando a capacidade de produção e a demanda estão desequilibradas. Quando estes períodos são previstos, os estoques podem ser incrementados (antecipados) para garantir o suprimento.
- Estoque em Trânsito: que estão em trânsito entre o ponto de estocagem ou de produção. Quanto maior a distância e menor a velocidade de deslocamento, maior será a quantidade de estoque em trânsito.
- Estoque Virtual (EV): itens que já foram pedidos ao setor de compras, mas ainda não chegaram ao ponto de armazenagem ou ainda estão em processo de liberação.
- Estoque Obsoleto (Morto): são partes que deterioram ou têm sua validade vencida, ou ainda foram danificadas ou reprovadas na linha de produção.

Apesar da necessidade de se estocar materiais na maioria das operações de compra e venda, alguns autores citam o sistema *just in time*.

(...) o ideal para as empresas seria efetuar as aquisições de estoques somente para atender aos pedidos de seus clientes e, assim, obter a redução dos custos envolvidos. Infelizmente, a assim chamada entrega *just in time* (a tempo) é muito difícil de obter, pois depende quase exclusivamente do fornecedor, e haverá situações em que este não

cumprirá com o prazo estabelecido, afetando qualquer planejamento prévio que tenha sido feito por sua empresa. (FERNANDEZ, s.p)

Mas como vimos esse método sem estocagem não é o que as empresas procuram, pois além de depender de terceiros, deixa os clientes insatisfeitos. Vale lembrar, que esse tipo de estoque é muito utilizado em empresas virtuais.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMENTOS E MÉTODOS PARA A GESTÃO DE MATERIAIS

Alguns procedimentos são fundamentais para a precisão de um estoque, como o recebimento, a entrada de notas fiscais, a armazenagem e distribuição dos produtos, a reposição, entre outras. Aliás, eles devem ser padronizados para que todos os envolvidos executem suas funções de forma integrada, o que resultará em um bom desempenho para a organização.

Diante disso, foram criados métodos que visam a uma maior exatidão nos processos e informações relacionados ao gerenciamento dos estoques.

2.1 PROCEDIMENTOS

A movimentação de materiais deve ser gerida da melhor forma possível, pois a empresa vive de acordo com o que entra e o que sai, assim analisaremos os principais procedimentos realizados durante esse processo que interferem diretamente nos rendimentos empresariais.

2.1.1 Recebimento

Esta etapa, abrange desde o despacho do produto pelo fornecedor, a chegada do produto na empresa, até o encaminhamento do mesmo para a armazenagem.

Os gestores devem manter-se atentos a este procedimento, pois qualquer falha pode ser crucial no resultado da empresa, e até mesmo em sua forma de trabalhar.

É um processo contínuo que possui outras operações importantes como podemos ver na figura abaixo. Dentre elas: a constatação de irregularidades, que é essencial para evitar prejuízos á empresa; a conferência quantitativa e qualitativa que vem com o mesmo propósito, ajudando assim a definir um estoque rentável; e a regularização do ato através do documento fiscal.



Figura 2: Fases do recebimento.
Fonte: Viana (2002, p. 277)

Figura - Fases do Recebimento

2.1.2 Armazenagem

A armazenagem busca organizar os produtos da melhor forma no espaço disponível. Para quaisquer produtos geralmente são utilizadas estantes metálicas e porta-paletes que conseguem acomodar diversos tipos de materiais e se adequam à estrutura da empresa.

Segundo Ballou (1993, p. 27), a armazenagem: “(...) refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, (...) e configuração de armazém”.

A falta de espaço, a desorganização, e o modo como são armazenadas as mercadorias, entre muitos outros fatores, determinam a duração de um produto durante seu período de armazenamento, pois a ação do tempo pode ocasionar danos muitas vezes irreversíveis, trazendo o prejuízo.

2.1.3 Nota Fiscal

Após a entrada física da mercadoria, é necessário que seja feita a entrada no sistema informatizado por meio da Nota Fiscal.

A Nota Fiscal, para Viana (2000, p. 284):

Trata-se de documento, emitido pelo fornecedor quando da aquisição de materiais, para notificação ao fisco dos impostos (...), a serem recolhidos na venda de mercadorias, prestando-se também para seu transporte, durante o trajeto do estabelecimento vendedor até seu destinatário comprador.

Até porque sabemos das responsabilidades quanto ao pagamento dos impostos, pois “vale lembrar que, para a fiscalização estadual, a não apresentação ou

informações prestadas incorretamente poderão acarretar em multas e sanções para a empresa” (TEIXEIRA, s. p.).

As informações que são passadas para o sistema devem ser precisas, para que não apresentem diferenças com as informações reais, o que caracteriza as chamadas divergências de estoque.

Neste cenário, obtivemos um recente avanço com a Nota Fiscal Eletrônica (NFe), já que os fornecedores e compradores estão em contato direto com o Governo do país, diminuindo assim casos de sonegação de impostos, e até mesmo erros nas digitações dessas notas, já que é feita a importação do arquivo do documento via internet para o sistema interno.

Mas, ainda assim é necessária a conferência dos dados, já que esses podem não estar iguais no sistema da organização.

2.1.4 Distribuição

A distribuição se encarrega da venda dos materiais, podendo ser feita por varejo ou atacado. Varejo é o termo utilizado para a venda em pequenas quantidades, enquanto que atacado se caracteriza pela venda em grandes quantidades.

A distribuição “é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos” (VIANA, 2002, p. 363).

Atualmente, a maioria das empresas utiliza-se do comércio varejista para dispor de seus produtos.

Nas palavras de Angelo (1994, p. 147):

a importância do varejista no sistema de distribuição dos produtos ao mercado consumidor é milenar, porém seu papel passa a ter destaque e

merecer estudos a partir do início do nosso século, mais especialmente quando a produção em massa começa a exigir intermediários para que façam com que seus produtos fluam dos produtores aos consumidores.

Com o varejo em destaque, possuir um estoque controlado torna-se um requisito primordial no processo de distribuição, já que o transtorno seria enorme caso fosse efetuada a venda de uma mercadoria e no momento da entrega, ela não constasse fisicamente.

2.1.5 Reposição

A reposição consiste na saída do produto do almoxarifado para a entrada na área de venda, conforme as vendas são efetuadas.

“O tempo de reposição consiste no tempo gasto desde a averiguação de que o estoque necessita ser repostado até a entrega efetiva do material no almoxarifado da empresa.” (BARDINE, s.p.).

As falhas na reposição ocasionam a falta do produto, e conseqüentemente, prejuízos para a empresa.

Segundo Francischini (2002, p. 152 - 153), “as falhas mais críticas no procedimento de reposição de estoque ocorrem em três pontos principais: aumento repentino de demanda (...), demora no processo do pedido de compra (...) e atrasos de entrega pelo fornecedor”.

Além dos citados, muitas vezes a mercadoria se encontra na empresa estocada, mas a equipe responsável pela sua reposição demora a abastecer o produto, o que é considerado uma falha grave, já que o mesmo já pode estar vencido.

2.2 MÉTODOS

Como vimos nos procedimentos, muitos erros podem ocorrer e influenciar no controle de estoque da organização, e também em seus resultados. Assim, os métodos são implantados com o objetivo de aumentar a exatidão das informações e ajudar a solucionar problemas que possam vir a surgir durante os processos adotados.

2.2.1 Estoque Mínimo

No processo de reposição, algumas falhas podem ser sanadas com a implantação do estoque mínimo, que assegura aos usuários uma reserva no estoque caso algum planejamento tenha dado errado, ou em algum momento do processo a situação tenha saído do controle.

O estoque mínimo ou também chamado estoque de segurança, determina a quantidade mínima que existe no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. (...) A determinação do estoque mínimo pode ser feita através de fixação de determinada projeção mínima, estimada no consumo, e cálculo com base estatística (BARDINE, s.p.).

Para calcularmos a quantidade do estoque mínimo de cada produto, devemos considerar a seguinte fórmula:

$$\text{ESTOQUE MÍNIMO} = \frac{\text{Venda Média Mensal} \times \text{Tempo de Reposição}}{30 \text{ Dias}}$$

Onde a venda média mensal é a quantidade média de um item vendido no período de um mês, para calcular basta dividir as vendas totais pelo número de meses correspondentes. Outro item é o tempo de reposição, que já vimos anteriormente.

Depois de obter o resultado do cálculo, quando determinado item chegar a essa quantidade estipulada, deve-se fazer um novo pedido.

Apesar dos benefícios, há autores que apontam o risco da utilização deste método, como Pozo (2002, p. 153):

(...) quando temos estoque-reserva, toda vez se aumenta a quantidade a ser comprada, aumentamos o estoque médio de nossa empresa, e isso propicia, também aumento de custos de manutenção de armazenagem, juros, obsolescência, deterioração e outros. Por outro lado, aumentando-se as quantidades de lote de compra, diminuem-se os custos de pedido de compra, o custo por unidade comprada, de mão-de-obra e manuseio.

Ou seja, temos então dois lados a serem considerados, um que proporciona um bom atendimento ao cliente e que gera um poder de negociação melhor; e o outro, que nos mostra o custo desse estoque, que sempre tende a aumentar. Com isso, a organização deve ver o que lhe traz maiores rendimentos e optar por utilizar ou não o estoque mínimo.

2.2.2 Inventário

Como os estoques vivem em constante mudança, devido à entrada de mercadorias nas organizações e as vendas, que ocorrem a todo o momento, utiliza-se muito atualmente o inventário, que é o método utilizado para conferir a quantidade de itens do estoque virtual e físico, confrontando-os, e sua finalidade é descobrir onde está o produto que não foi encontrado.

Para Viana (2000, p. 381):

O inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão. (...) Com sua realização, fica viável efetuar as conciliações necessárias e identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema, corrigindo-as.

Um tipo de inventário bastante comum na sociedade é o anual em época de balanço, mas para essa prática é necessário que a empresa paralise suas atividades durante o período da contagem dos produtos, e por isso, torna-se inviável sua aplicação em empresas de grande porte, que acabam optando pelo inventário rotativo.

Os inventários rotativos “visam distribuir as contagens ao longo do ano, com maior frequência, porém concentradas cada mês em menor quantidade de itens, deverá reduzir a duração unitária da operação e dará melhores condições de análise das causas de ajustes visando ao melhor controle” (DIAS, 1993, p. 192).

Este tipo de inventário parcial está sempre ligado a recursos da informática, pois através dos sistemas informatizados é que conseguimos paralisar a entrada e saída do estoque, para que a contagem seja realizada, confrontada e solucionada, caso apareçam divergências no processo final.

2.2.3 Curva ABC

A curva ABC consiste em ordenar todos os itens pelo seu valor relativo, classificando-os em três grupos chamados A, B e C.

Na Classe A - incluem-se todos os itens de valor elevado, na Classe B - incluem-se os itens de valor intermediário, e na Classe C - mantêm-se os itens de menor valor relativo.

Essa classificação divide o inventário também em três grupos: Classe A, que requer um controle rigoroso; Classe B, que requer um controle menos rigoroso; Classe C, que requer um controle apenas rotineiro.

Segundo Dias (1993), para se definir as classes deve-se adotar os critérios abaixo:

- Classe A: 20% dos itens;

- Classe B: 30% dos itens;
- Classe C: 50% dos itens.

Assim os materiais B e C representam os materiais com o maior consumo, porém não são parte do maior percentual de investimento ou faturamento da empresa; já os itens da classe A, representam o maior percentual de investimento ou faturamento da empresa, sendo válido a empresa investir em análises mais sofisticadas para gerenciar esses itens.

A curva ABC não só auxilia nos inventários, como também proporciona um melhor gerenciamento dos estoques, e por ser de fácil aplicação, pode ser utilizada em qualquer tipo de organização, independentemente de seu segmento de atuação.

“Qualquer que seja o método, é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, (...), que redundam em prejuízos para a empresa” (VIANA, 2000, p. 361).

Diante de todos esses conhecimentos adquiridos, veremos a empresa a ser analisada, que tem sido o instrumento de pesquisa deste trabalho.

CAPÍTULO 3. AMIGÃO SUPERMERCADOS LTDA. – FILIAL ASSIS/SP

Empresa do ramo varejista, com sua matriz localizada na cidade de Lins/SP, composta atualmente por 09 filiais nesta região do interior de São Paulo, que vem se expandindo com o passar dos anos, gerando empregos para a população local, e trazendo um serviço de qualidade aos seus clientes.

3.1 HISTÓRICO

Amigãolins Supermercado Limitada - Lins/SP surgiu do interesse empreendedor dos sócios, que eram conhecedores, e com vasta experiência no comércio local a mais de 25 anos. Acreditando no potencial de crescimento comercial da cidade, e da lacuna existente no mercado, buscaram ocupar o espaço com a abertura da primeira loja Amigão.

3.1.1 Os Sócios

Jorge Ignácio dos Santos Junior, brasileiro, casado, administrador de empresas que atua no comércio varejista. Desde 1978 iniciou sua atividade no ramo de supermercados, portando há 26 anos, em empresa de sua família, cujo proprietário são seus pais e seu tio - cada um com uma participação equivalente a metade do patrimônio, denominado Supermercados Luzitana de Lins S/A, com sede em Lins/SP.

Durante a vida comercial, o Sr. Jorge acumulou patrimônio, amizade com clientes e fornecedores, pois exerceu todos os cargos dentro da empresa de seus familiares, vindo a participar ativamente na abertura de algumas filiais, quer na contratação de funcionários, realização de contratos com fornecedores de equipamentos para

montagens das lojas e fornecedores de produtos para comercialização, órgãos públicos, etc.

Na última inauguração da empresa de seus familiares, o Sr. Jorge Junior, buscou novo parceiro comercial, que construiu o prédio com arquitetura própria para o supermercado, para uso da empresa e com aluguel já previamente combinado.

Hoje a filial que se utiliza desse imóvel figura como a mais rentável, e de melhor faturamento no grupo.

Valdir da Silva Bressan, brasileiro, casado, empresário, administrador de empresas, e ex. bancário. Com 20 anos de experiência em Bancos, (Bradesco, Garavelo, Santander) acumulou 07 anos de experiência em Gerência Geral, após a saída do Banco Santander, foi contratado por uma Empresa do Ramo de Supermercados em Lins, denominada Supermercados Luzitana de Lins S/A, iniciando na área Financeira, exerceu o cargo de Gerente Geral em todas as 06 filiais da empresa.

Substituindo os Gerentes quando em férias ou demitidos, participando ativamente em todas as decisões do negócio, fazendo a interlocução entre Diretoria e funcionários, participou de vários treinamentos realizados na sede da APAS. (Associação Paulista de Supermercados) em São Paulo, acumulando experiência.

3.1.2 O Sonho

De espírito altamente empreendedor, e com incontrolável motivação o Sr. Jorge não ficou parado. Sendo linense e amando sua cidade, desejou dar a ela uma loja condizente com o que o consumidor local sempre mereceu.

Foi então que resolveu convidar seu amigo de todas as horas, o Sr. Valdir, para compartilhar de seu sonho; tornando-o seu sócio.

O sonho começa a tomar forma e diante da dimensão e ousadia do empreendimento, em maio de 2003, já haviam contratado uma empresa especializada em pesquisas de mercado, a fim de confirmar ou não suas

expectativas. O resultado não surpreendeu; apenas confirmou o que os sócios já sabiam por experiência: o empreendimento seria viável.

Quanto à razão social e o nome fantasia, a ideia deveria ser um nome que expressasse carinhosamente a gratidão pelos amigos conquistados ao longo de todos esses anos de comércio, e que representasse também a proximidade que os sócios desejam ter com seus clientes. Surge então “AMIGÃO”, com sua primeira loja inaugurada em 23 de dezembro de 2003 na cidade de Lins/SP.

3.1.3 Sobre a Empresa

A sua missão é oferecer a população de Lins e região comodidade, qualidade, buscando sempre adaptar-se às expectativas dos clientes garantindo-lhes satisfação e ser uma empresa amiga procurando sempre aprimorar conceitos e serviços.

Além de valorizar a relação com os clientes, parceiros e colaboradores preservando sua longevidade, prezam por transparência, humildade, responsabilidade, comprometimento, profissionalismo e amor.

O principal objetivo da empresa é negociar com ética e agilidade os produtos e serviços, para que cheguem ao consumidor com o melhor preço possível, atendendo a suas necessidades, e gerar uma relação de confiança e credibilidade, onde todos ganhem.

3.2 A GESTÃO DE ESTOQUE

Na filial de Assis/SP, que é a base de nosso estudo, a gestão de estoque conta com diversos procedimentos e métodos já apresentados, os quais veremos detalhadamente a seguir.

A metodologia utilizada para essa pesquisa foi o estudo de caso, sendo que “estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade

que seja representativo do universo, para examinar aspectos variados de sua vida” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 67).

Quanto a coleta de dados, esta foi realizada através da observação participante – quando o pesquisador está diretamente envolvido com o objeto em estudo, uma pesquisa diagnóstica e uma pesquisa documental. Segundo Roesch (1999, p. 71) “a pesquisa diagnóstica propõe levantar e definir problemas, explorar o ambiente.”

Assim, os processos que mais interferem na gestão de estoque da organização, serão apresentados e explorados de forma a contribuir com a empresa nesse aspecto.

3.2.1 O Recebimento, Armazenamento e a Entrada das Notas Fiscais

O recebimento é realizado por uma equipe composta por cinco pessoas, dois conferentes responsáveis por confrontar os dados da nota fiscal com os produtos em espécie, e os demais realizam o armazenamento das mercadorias. Além disso, há uma equipe de mais cinco pessoas, que realizam a entrada das notas fiscais, além de controlar toda movimentação de estoque (entre setores, produtos para troca, devolução de mercadorias, etc.) e realizar os inventários da loja.

Os conferentes do recebimento ao constatarem algum tipo de irregularidade tomam algumas providências, que divergem de acordo com cada caso. Para as irregularidades, veremos quais as mais frequentes e quais as medidas adotadas, são elas:

IRREGULARIDADES	MEDIDAS ADOTADAS
Quantidade divergente	- é feita a devolução do item com nota fiscal - recebe outro produto no lugar
Validade do produto expirada	- é feita a devolução do item com nota fiscal - o valor da mercadoria é pago em dinheiro no caixa
Produto em desacordo com o pedido	- o produto é recebido segundo ordem de superiores - é feita a devolução do item com nota fiscal
Duplicidade no pedido	- a nota fiscal é devolvida integralmente - a nota é recebida segundo ordem de superiores
Produto divergente (sabor, fragrância)	- é feita a devolução do item com nota fiscal - recebe outro produto no lugar
Produto danificado	- é feita a devolução do item com nota fiscal - o valor da mercadoria é pago em dinheiro no caixa

Tabela – As irregularidades mais encontradas pelos conferentes

Quanto à armazenagem das mercadorias, elas são feitas em estantes metálicas e porta-paletes onde as caixas são empilhadas, e no caso de produtos resfriados, estes são armazenados em câmaras frias. Aliás, todos são separados por tipo e fornecedor, a fim de facilitar o processo de reposição.

Nesses procedimentos, as falhas mais comuns são produtos danificados, com validade expirada e que se encontram estocados, mas não estão disponíveis na área de venda.

Já na entrada de nota fiscal ocorrem erros de digitação que influenciam tanto no estoque quanto no preço de venda a ser definido pela gerência. E por fim, nas movimentações de estoque, que são realizadas através de formulários preenchidos

manualmente pelos responsáveis de cada setor, elas apresentam rasuras, letras ilegíveis, quantidades que diferem da realidade, além de depender do entendimento do processo pelo funcionário e de ocorrerem erros de lançamento também.

3.2.2 Estoque Mínimo, Inventários e Curva ABC

A organização tem em sua matriz, em Lins, um setor de compras que analisa os estoques virtuais dos produtos, e em cima do método de estoque mínimo é que realizam ou não um novo pedido, mas nem sempre o estoque virtual está condizente com o estoque físico, e assim ocorrem muitas vezes faltas de mercadoria, ou então o excesso da mesma, prejudicando a empresa; também ocorrem compras em grande quantidade para baratear o custo da mercadoria, porém o consumo varia entre as filiais, sendo necessário realizar promoções ou mesmo a transferência para outras lojas com o objetivo de diminuir esse estoque.

Os inventários, que são sempre do tipo rotativo, apresentam erros durante a contagem do estoque, falhas no sistema informatizado e de lançamento das informações levantadas para o estoque virtual. Quanto à curva ABC ela é utilizada para priorizar o inventário de alguns itens, e auxiliar na decisão do preço de venda a ser praticado na loja.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Baseando-se nos estudos realizados até agora, analisaremos as falhas cometidas durante os processos, e iremos propor formas de solucioná-las, de forma a contribuir com a organização. Já que não nos restam dúvidas quanto à importância do estoque e sua gestão diante do fracasso ou sucesso de uma empresa. Fica claro que tudo o que envolve essa área necessita de investimentos, e esse é o princípio para o êxito.

4.1 PROCESSOS E ALTERNATIVAS

Para facilitar a compreensão, faremos um comparativo com as falhas a serem corrigidas e as alternativas propostas, apresentando uma base teórica sobre o assunto.

No recebimento, as falhas ocorrem devido as irregularidades encontradas durante as conferências, sendo que não há um procedimento padrão adotado pela empresa, havendo assim mais de uma opção para determinados casos, além disso, quando ocorre o recebimento de um produto no lugar daquele que constava na nota fiscal ou o valor da mercadoria faltante é pago no caixa, o estoque virtual fica errado, pois a entrada da nota fiscal deve ser feita conforme o documento impresso, não podendo haver nenhuma diferença entre o documento e o lançamento.

Para solucionar essa falha, a organização deveria adotar como procedimento padrão que em qualquer divergência de produto entre a nota fiscal e o físico, o mesmo fosse devolvido junto com uma nota fiscal de devolução, pois assim o estoque não ficaria errado, e não haveria necessidade de fazer inventário do item relacionado, evitando assim retrabalhos na empresa. Além disso, é direito da empresa devolver o produto que não está de acordo com o que havia sido previamente combinado, afinal, “são fundamentais para o controle dos estoques as normas que assegurem à empresa

receber realmente as mercadorias pelas quais pagou ou vai pagar” (VIANA, 2000, p. 382).

Durante os processos de armazenagem, distribuição e reposição, os erros são causados por falha humana, sendo que os produtos muitas vezes são danificados devido ao armazenamento incorreto, não respeitando as especificações de cada produto - que são encontradas na caixa; já aqueles com validade expirada e que estão estocados, mas não estão na área de venda, ocorrem pelo atraso no tempo de reposição, pois os responsáveis não se mantêm atentos às validades das mercadorias, nem a entrada das mesmas.

Uma forma de amenizar a situação seria treinar os funcionários e apresentar-lhes os prejuízos que a empresa tem com esse tipo de comportamento, incentivando-os a se comprometer com o bem comum. Os encarregados poderiam também tirar relatórios diários ou semanais com todas as mercadorias que entraram em seu setor, já que o sistema utilizado pela empresa oferece tal suporte.

Ainda há uma forma de incentivar os funcionários nesse contexto, segundo o que apresenta Viana (2000, p.391):

Sendo de fundamental importância para o gerenciamento, sugere-se que as empresas introduzam CAMPANHAS CONTRA DIVERGÊNCIAS DE ESTOQUE que mobilizem os funcionários envolvidos no sistema com o objetivo da tão desejada confiabilidade.

Outro fator que interfere muito no controle de estoque são as entradas das notas fiscais, como vimos, os erros também ocorrem por falha humana, pois o sistema é informatizado, sendo que nesse sentido deveriam ser contratados profissionais qualificados e a organização deveria investir em cursos específicos na área, a fim de motivá-los e prepará-los, gerando maiores rendimentos para a empresa. Segundo Viana (2000, p. 146), “a evolução significativa é devida à introdução da informática,

que, praticamente, eliminou a constância das falhas e implementou outro ritmo ao gerenciamento”, confirmando que não adianta implantar um bom sistema e tentar reduzir custos na contratação de profissionais.

Quanto as compras realizadas com base no estoque mínimo, a organização deveria primeiro se reorganizar para que o estoque virtual sempre retratasse a realidade, investindo em profissionais, como já apresentamos; outra necessidade é melhorar esse processo de compra, definindo principalmente o perfil de consumo de cada filial, pois quando há excesso de mercadoria, a empresa faz promoções ou transferências para eliminar esse estoque – o que gera custos com propaganda e transporte; já quando há falta de mercadoria, os danos são inúmeros.

De acordo com Dias (1993, p. 53):

Os custos da falta de estoque ou custo de Ruptura podem ser determinados da seguinte maneira: por meio de lucros cessantes, devidos à incapacidade de fornecer; perdas de lucros, com cancelamento de pedidos; por meio de custos adicionais, causados por fornecimentos em substituição com material de terceiros; por meio de custos causados pelo não cumprimento dos prazos contratuais como multas, prejuízos, bloqueio de reajuste; e por meio de quebra de imagem da empresa, e em consequência beneficiando o concorrente.

Agora vamos analisar os inventários rotativos realizados pela empresa, pois é através deles que a mesma contabiliza seus maiores prejuízos. Nesse processo os erros poderiam ser evitados ao se corrigir alguns pontos negativos, como cita Viana (2000, p.392) “(...) inexistência de equipe específica para realização do inventário, (...) conhecimento prévio dos itens a serem inventariados, (...) dificuldade de compor a equipe responsável pela contagem”. Além disso, a grande quantidade de itens inventariados acaba contribuindo para os erros de contagem, sendo que uma maior quantidade de inventários com menos itens, facilitaria a coleta de dados, minimizando os efeitos.

Os itens inventariados e os preços de venda das mercadorias baseiam-se na curva ABC, processo que tem apresentado muitos benefícios, como por exemplo, uma

maior margem de lucro e um controle de estoque mais apurado dos itens mais vendidos. Nesse sentido não foi identificada nenhuma falha. Enfim, vemos a necessidade de se investir em treinamento para os colaboradores.

CONCLUSÃO

Sabemos da importância de uma gestão de estoque eficaz nas organizações, qualquer empresa que produza produtos ou ofereça serviços necessita de um bom planejamento nesta área. Com um bom investimento em sistemas informatizados, treinamento de pessoas e uma boa supervisão dos processos, as empresas alcançarão um retorno considerável nesse aspecto.

Baseando-se em autores renomados, e comparando a teoria à prática, este estudo buscou proporcionar um melhor entendimento sobre as causas das divergências de estoque do Amigão Supermercados Ltda. – Filial Assis/SP, identificando suas causas e efeitos, além de apresentar formas que possam minimizar estes danos, contribuindo para uma melhora no desempenho dessa gestão.

Diante da estrutura organizacional, de seus processos e o seu modo de gerir estoques, foi possível observar que os gestores da organização possuem conhecimento teórico sobre o assunto, porém ainda não conseguiram aplicá-los totalmente, sendo primeiramente necessária uma conscientização dos colaboradores quanto aos prejuízos da má execução dos processos.

De uma forma geral, concluímos que as principais causas das divergências de estoque da empresa são as distorções durante os processos, resultantes de falhas humanas. Assim, após uma campanha de conscientização, a organização deveria investir em qualificação para seus funcionários, oferecendo-lhes treinamentos, cursos específicos em sua área de atuação, bem como incentivá-los para essa melhoria.

Ainda nesse contexto, durante a contratação, poderiam ser definidos perfis ideais para cada cargo, buscando contratar pessoas mais qualificadas, que atendessem melhor as expectativas da empresa, bem como auxiliá-la na obtenção de maior lucratividade. Também, a supervisão dos processos poderia ser mais atuante,

contando com um maior comprometimento por parte dos encarregados, e até mesmo da gerência, na cobrança de resultados.

Com a contínua expansão da rede de supermercados, eles veem se preparando para padronizar processos, buscando definir o perfil da empresa. Essa medida irá contribuir significativamente para a redução das falhas em todas as filiais, trazendo inúmeros benefícios para a organização.

Em suma, investindo em processos e pessoas, a empresa obterá uma gestão mais eficiente, e conseguirá aumentar seus rendimentos, bem como representar melhor seu patrimônio e futuramente, se desenvolver ainda mais enquanto empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Cláudio Felisone de. **Varejo: modernização e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1993.

FACULDADES BOM JESUS/ FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

FRANCISCHINI, Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MESSIAS, Sergio Bolsonaro. **Manual de administração de matérias: Normas, métodos e organização**. São Paulo: Atlas, 1976.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estagio de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANA, João José **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000/2002.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ALVARENGA, Rodolfo Luiz. **Tipos de Estoques**. INBG Blog (Instituto Nacional de Pós-Graduação Blog). Disponível em: <<http://www.inpgblog.com.br/tipos-de-estoques/>>. Acesso em: 09 fev. 2012.

BARDINE, Renan Roberto. **Controle de Estoques de Matérias Primas**. Cola da Web. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/controle-de-estoques-de-materiasprimas>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

GLOBAW, Líder Em Performance. **Inventário Físico De Estoques**. Globaw Professional Products. Disponível em: <http://www.globaw.com.br/consultorias_patrimonial-inventarioestoque.php>. Acesso em: 12 set. 2011.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **Controle dos Estoques e Logística: Receita de Sucesso**. Zamplex.com – Informações Essenciais para seu negócio. Disponível em: <<http://www.zamplex.com/gestao/controle-dos-estoques-e-logistica-receita-de-sucesso/>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

SEBRAE/GO, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Unidade Goiás. **Controles Gerenciais – Controle de Estoque**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/controle-de-estoque>>. Acesso em: 09 fev. 2012.

TEIXEIRA, Antonio A. **Estoque Certo**. Em Revista - ANER(Associação Nacional de Editores de Revista). Disponível em: <<http://www.emrevista.com/Edicoes/10/artigo10809-1.asp?o=s>>. Acesso em: 12 set. 2011.