

Diagnóstico da Gestão de Estoques no Mini Mercado Bombom de Piracicaba - SP

Autores

Adriana Gimenes Patreze
Jose Roberto Soares Ribeiro

1. Introdução

Esta pesquisa diagnosticou a gestão de estoques no *Mini Mercado Bombom* de Piracicaba-SP. Para a pesquisadora propiciou acúmulo de conhecimentos e sua aplicação em uma organização. A seguir, uma revisão bibliográfica do tema.

As previsões de vendas são um componente fundamental na definição das quantidades a serem compradas. No Varejo, os erros nas previsões de vendas causam faltas de produtos ou excesso de estoques, provocando graves problemas aos varejistas. (PARENTE, 2000, p. 211).

A abordagem mais comum para decidir quanto de particular item pedir, quando o estoque precisa de reabastecimento, é chamada abordagem do lote econômico de compra. Essencialmente, essa abordagem tenta encontrar o melhor equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de se manter estoque. (SLACK et al, 1997, p. 387).

Para Morgado; Gonçalves (2001, p. 155): "Lote Econômico de Compra pode ser definido como a quantidade de pedido que minimiza a função do custo total".

Para Slack et al (197, p. 387) os custos mais relevantes na gestão de estoques são:

- Χυστος δε αθυισι| ©ο: παρα προχεςσαρ ο πεδιδο νο δεπαρταμεντο δε χομπρασ ε ενπιζ-λο απ| ο φορνεχεδορ;
- Χυστος δε αρμαζεναγεμ: αλυγυ| ισ, ιλυμινα| ©ο, ιμποστοσ, χονσερπα| ©ο ετχ.;
- Χυστος δε χαπιταλ δε γιρο: φυροσ παγοσ δεπιδο α εμπρ| στιμοσ παρα χοβριρ ο χαπιταλ δε γιρο ινπεςτιδο εμ εστοθυεσ;
- Χυστος δα φαλτα δε εστοθυεσ: ρεσυλταμ εμ χλιεντεσ ινσατισφειτοσ;
- Χυστος πορ οβσολεσχ| νχια: ρεσυλταντεσ δα περδα δε προδυτοσ πελο λογγο τεμπο δε αρμαζεναμεντο.

Para Ballou (1995, p. 211), ainda existem os custos de capital, que são justamente o valor que se ganharia se o capital investido em estoque fosse aplicado numa instituição financeira.

Para Slack et al (1997, p. 401) a classificação ABC se baseia na Lei de Pareto, conhecida como regra 80/20. Essa regra indica que 80% do valor do estoque correspondem a 20% de todos os itens inclusos no mesmo, enquanto que 20% do valor do estoque representam os 80% dos itens restantes.

Para Levy; Weitz (2000, p. 341) “80% das vendas ou lucros do varejista são provenientes de 20% de seus produtos”.

Segundo Pozo (2001, p. 90), o objetivo do inventário é comparar a quantidade física com os dados dos registros, para eliminar diferenças entre os valores contábeis, dos livros, e o que realmente existe em estoque.

O inventário serve também, para auxiliar no controle de fluxo de caixa, pois inventário em excesso gera capital empatado e custos que não trazem nenhum benefício para a organização. (MARTINS; ALT, 2001, p. 156).

“A rotatividade ou giro de estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto”. (DIAS, 1995, p. 73).

Parente (2000, p. 230) complementa: “O giro de estoque reflete a relação entre o volume de vendas e estoques, e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo”.

O controle de estoques exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Eles absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras. Portanto, o inventário desvia fundos de outros usos potenciais e tem o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da companhia. Aumentar a rotatividade do estoque auxilia a liberar ativo e economiza o custo de manutenção de inventário (normalmente em torno de 20% de seu valor médio). (BALLOU, 1995, p. 208).

2. Objetivos

O objetivo geral foi diagnosticar a gestão de estoques do *Mini Mercado Bombom* de Piracicaba - SP. Especificamente, verificou a forma como a empresa controla seus estoques, se faz previsão de demanda; se o nível de estoques tem sido suficiente, sem excessos ou faltas e se há apuração devida dos custos.

3. Desenvolvimento

O levantamento de dados desta pesquisa diagnóstico se deu via pesquisa bibliográfica e observação assistemática devido ao contato da pesquisadora com as atividades da organização. A análise foi feita via confronto teoria e prática.

4. Resultados

A seguir, o diagnóstico das práticas de gestão de estoques no *Mini-Mercado Bombom*.

4.1 Há Ausência de Previsão de Vendas.

Um processo de compras eficiente é fundamental para que os estoques tenham quantidades mais equilibradas. A eficiência vem de uma previsão de vendas realista baseada também na observação crítica do ambiente.

A falta de previsão de vendas acarreta uma definição sem planejamento das quantidades compradas, provocando custos de faltas ou perdas por obsolescência, aumentando os custos totais de inventário e empatando capital em excesso nos estoques, impactando na lucratividade da empresa.

Assim, conhecer os tipos de demanda existentes na loja, a sensibilidade do mercado ao preço, os ciclos de vida e as mudanças advindas do macroambiente - econômicas, tecnológicas ou políticas - são os primeiros passos para prover previsões que propiciem compras mais equilibradas. (PARENTE, 2000, p. 214).

Mas, o *Mini Mercado Bombom* não utiliza essa ferramenta, principalmente, por não registrar suas vendas item a item, não fazer contagens dos produtos existentes, impossibilitando assim, a formação de um histórico de consumo, e também uma observação de como a demanda se comporta ao longo do ano.

A forma atual da empresa exercer sua atividade torna inviável implementar uma previsão de vendas formal - seria impossível registrar manualmente todos os itens vendidos, devido ao fluxo de clientes da loja e ao número de itens por cliente. Entretanto, o registro dos itens em estoque poderia ser feito mediante a contratação de mais colaboradores. Porém, controles manuais são trabalhosos, exigem tempo, além dos riscos de erros.

Uma alternativa seria a automação. Ela exigiria cadastro dos itens, possibilitando registrar as vendas, comparar demandas entre períodos e prever diferenças de consumo devidas a fatores macroambientais. A automação facilitaria prever as vendas, mas implicaria em investir nos equipamentos e no treinamento necessário.

4.2 Lote Econômico não é Utilizado para Compras

O uso do lote econômico de compras pode diminuir os custos totais de estoques, já que pode equilibrar o custo de pedido e o custo de estocagem, obtendo um custo total mínimo.

Assim, a falta de uso do lote econômico de compras no *Mini Mercado Bombom* pode desequilibrar a quantidade de pedidos feitos anualmente. Se forem poucos, tendem a aumentar o custo de estocagem (armazenagem) e se forem muitos, tendem a aumentar o custo de aquisição, ambos impactando no custo total de estoque.

Mas, como a maioria das compras ocorrem de acordo com a necessidade e na presença do vendedor, os custos de aquisição se devem apenas às compras por telefone, onde os pedidos normalmente são feitos através da ligação do fornecedor para a loja. Já os pedidos via *fax* ocorrem a cada quinze dias em quantidades restritas e parte das ligações é feita pelos próprios fornecedores. Assim, os custos de aquisição não impactam no custo total.

O uso do lote econômico de compra modificaria as quantidades adquiridas. Se aumentarem podem

comprometer a disponibilidade financeira e aumentar os custos de manutenção. Assim, o uso dessa prática é inviável. Porém, é fundamental que a organização efetue apurações de seus custos para melhor administração.

4.3 Falta de Apuração dos Custos Totais de Estoque

Os custos totais de estoques, apurados e devidamente gerenciados, repercutem diretamente na lucratividade da empresa. A redução de custos é essencial numa economia de inflação controlada, onde os ganhos advêm de estruturas empresariais mais enxutas e não de ganhos especulativos.

Não apurar custos de estoque pode repercutir negativamente nos ganhos. Quando não se sabe o gasto, é difícil implantar programas de redução de custos, prejudicando a competitividade da empresa. As apurações podem ser viáveis, mas exigem estudar todos os custos e despesas operacionais, via registros e controles rígidos. Estas práticas permitirão uma distribuição justa dos custos relativos ao estoque.

4.4 Ausência da Classificação ABC

Usar a classificação ABC permite controlar itens pela sua importância (custo x quantidade), por sua rentabilidade ou pela exigência de um maior nível de serviço ao cliente, não causando aumento nos custos operacionais. Desta forma, diminuiria possíveis erros nas compras que causassem custos por obsolescência ou faltas.

Mas a falta de controles internos inviabiliza esta prática. Não há informações suficientes sobre produtos de maior valor (ou mais vendidos), valores de aquisição ou margem de contribuição.

A informatização, apesar das mudanças estruturais e culturais, pode auxiliar na formação de dados para uso da classificação ABC.

4.5 Inexistência de Inventário Físico

Conhecer o capital empatado em estoques é fundamental para promover políticas de gestão que atendam as necessidades dos clientes. Seu excesso é desnecessário e o inventário físico pode ser de grande auxílio na mensuração.

Não promover esta prática é uma falha importante no controle de estoques da empresa. Há necessidade de controle interno em todas as áreas, começando por este processo intimamente ligado à sua atividade prestadora de serviços, concentrando vários tipos de produtos num mesmo lugar para facilitar a vida do consumidor. É indispensável para tal a formação de estoques e os custos decorrentes de sua manutenção.

Para executar inventários, deve-se registrar as entradas e saídas em um certo período e comparar o físico e o virtual. Os registros podem ser manuais, contando os itens no estoque, menos os que estavam no período anterior.

Devido à quantidade de itens existentes e seus desmembramentos em diferentes sub-itens e funções, a prática manual é possível, mas exige tempo e contratação de mais colaboradores. Novamente, surge a

tecnologia de informação como aliada, unindo capacidade humana e tecnológica em um trabalho com menos erros e melhor administração.

4.6 Falta de Mensuração da Rotatividade do Estoque

Uma política de estoques viabilizando alta rotatividade é fundamental para a rentabilidade. A falta desta prática no *Mini Mercado Bombom* pode acarretar a necessidade de maior capital de giro, menor variedade dos produtos oferecidos e menores ganhos. A inexistência de informações de giro de estoques e de compras estratégicas para maior rotatividade, é consequência de controles internos insuficientes. Sem dados concretos é inviável executar práticas desta natureza.

4.7 Aspectos Afins e Sugestões de MELHORIA

O *MINI MERCADO BOMBOM* PODE AUMENTAR SUA RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE. É UMA TÍPICA LOJA DE BAIRRO, AS PESSOAS SÃO CHAMADAS PELO NOME EM UM AMBIENTE DESCONTRAÍDO PARA OS CLIENTES. MAS, ISTO NÃO É MOTIVO PARA ACOMODAÇÃO. Há NECESSIDADES DE MELHORIA E ESTE TÓPICO Foca O ASPECTO FÍSICO DA EMPRESA. PERCEBE-SE QUE A ORGANIZAÇÃO TEM DIFICULDADES PARA AGILIZAR O ATENDIMENTO, PRINCIPALMENTE EM DIAS MOVIMENTADOS. O PEQUENO ESPAÇO COMPROMETE A PASSAGEM PELOS *CHECK OUTS*. DEVE-SE COLOCAR MAIS UM E AMPLIAR A PORTA DE ENTRADA. A COMPRA DE MAIS CARRINHOS E CESTINHAS TAMBÉM É NECESSÁRIA, POIS SÃO INSUFICIENTES QUANDO O FLUXO DE CLIENTES AUMENTA. ESTAS MUDANÇAS NÃO EXIGIRIAM ALTO INVESTIMENTO E TRARIAM MAIOR COMODIDADE PARA OS CLIENTES NO CURTO PRAZO.

Para a área de estocagem necessita-se contratar um responsável para receber e inspecionar mercadorias, organizar e limpar o ambiente, melhorar a aparência e a organização e facilitar a reposição das mercadorias.

Há também a possibilidade de expansão no longo prazo, pois há um terreno atrás da loja, o que propiciaria aumento da variedade e do espaço entre prateleiras, facilitando a locomoção de carrinhos e pessoas. Mas, esta expansão exigiria um estudo de viabilidade, pois o investimento é mais alto.

5. Considerações Finais

Este estudo diagnosticou as práticas de gestão de estoques do *Mini Mercado Bombom*. O objetivo geral foi alcançado, porém, os específicos foram parcialmente atingidos, devido à limitação ou inexistência de dados para suprir um diagnóstico.

Constatou-se a ausência de controle do inventário e de controles internos, o que impede obter-se dados sobre compras, vendas, custos e despesas, os quais poderiam ser utilizados para aumentar a competitividade. Além disso, a inexistência destes dados dificulta aplicar algumas ferramentas essenciais para uma gestão de estoques eficaz.

A empresa não faz previsão de vendas, não dimensiona o custo total devido a dificuldades em apurar custos de estoques, ou mesmo, custos globais. Também não avalia ao certo se o nível de estoques é suficiente e não consegue saber se há excessos de capital empatado. Também não mensura faltas de mercadorias pois não usa a classificação ABC, não executa inventários físicos ou estudos de giro de estoques.

Usar tecnologia de informação melhoraria o controle de inventário e a implantação de controles internos. Isto seria possível através de *software* e equipamentos para registrar dinamicamente os eventos diários e assim, formando dados de auxílio às decisões em todas as áreas da empresa.

Referências Bibliográficas

BALLOU, RONALD H. CONTROLE DE ESTOQUES. IN: ---- **LOGÍSTICA EMPRESARIAL: TRANSPORTES, ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA**. TRADUÇÃO HUGO T. Y. YOSHIKAWA. SÃO PAULO: ATLAS, 1995, P 204–231.

CHING, HONG HUH. ESTOQUES. IN: ---- **GESTÃO DE ESTOQUES NA CADEIA DE LOGÍSTICA INTEGRADA**. SÃO PAULO: ATLAS, 1999, P.29–53.

DIAS, MARCO AURÉLIO P. DIMENSIONAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES. IN: ---- **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: UMA ABORDAGEM LOGÍSTICA**. 4. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 1995, P.23–134.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.353 p.

MORGADO, Maurício G; GONÇALVES, Marcelo N. Planejamento do Mix de Produtos. In:-- **Administração de Empresas Comerciais**. 3.ed. São Paulo: Senac, 2001, p129–165.

PARENTE, JURACY. GESTÃO DE ESTOQUES, COMPRAS E ABASTECIMENTO. IN:--**VAREJO NO BRASIL**. SÃO PAULO: ATLAS, 2000.P.209–240.

POZO, Hamilton. Administração de Estoques. In:--**Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2001, p.32–75.

SLACK, Nigel et al. Planejamento e Controle de Estoque. In:--**Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997, p.380–405.