

A importância da gestão de estoques nas estratégias competitivas da empresa Pinheiro Produtos de Papelaria LTDA

The importance of the inventory management in competitive strategies of the Company Pinheiro Stationery LTDA

Wellington José Cardoso

Graduado em Administração e pós-graduando em Gestão Empresarial com ênfase em Finanças pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).
E-mail: wellingtonj.cardoso@hotmail.com

Eliphaz Levi Pereira

Graduado em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Minas - Itajubá/MG, pós-graduado em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM), professor orientador (UNIPAM).
E-mail: eliphaspereira1@yahoo.com.br

Resumo: Este estudo destaca que, diante da globalização e da grande competição, as empresas vêm buscando novas alternativas competitivas. Assim, a gestão de estoques tem grande importância para as empresas, pois é ela a responsável pelo planejamento e pelo controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes. Em consonância com essa ideia, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a gestão de estoque atual na empresa Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda. Para consecução deste trabalho, foram constituídos dois objetivos específicos: buscar na literatura conceitos científicos sobre o tema; levantar informações através de documentos internos da empresa para fundamentar a pesquisa. A metodologia compreende uma pesquisa bibliográfica descritiva e uma pesquisa documental. Com base no resultado da pesquisa, outros estudos devem ser desenvolvidos com intuito de diagnosticar outras áreas que estão interligadas à gestão de estoque e que possam oportunizar à Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda identificar os pontos que precisam ser inovados, para que, dessa forma, venha aperfeiçoar sua gestão de estoque. Os resultados possibilitaram, com base nas variáveis receitas de vendas, na margem de contribuição, na quantidade vendida e no giro do estoque, identificar alguns grupos de produtos que mais se destacam nas vendas, sendo representados por papel sulfite, canetas esferográficas e cadernos, totalizando 90% do faturamento dessa organização.

Palavras-chave: Gestão de estoques. Compras. Vendas. Globalização. Inventário. Estratégia competitiva

Abstract: This study highlights that considering globalization and fierce competition, companies are seeking new competitive alternatives. Thus, inventory management is very important for companies because it is responsible for planning and controlling inventory from the raw material stage to the end product delivered to customers. Consistent with this idea, the present study aimed to analyze the current inventory management at Pinheiro Paper Products Ltda. (Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda). To do this work, two specific objectives were set:

search for scientific concepts in the literature on the subject as well as gather information from internal documents of the company to support the research. The methodology comprises a descriptive literature review and documentary research. Based on results, other research studies should be developed with a view to diagnose other areas that are connected to inventory management and can thereby create opportunities for Pinheiro Stationery Ltd.(Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda) to identify points needed in order to improve its inventory management. From results obtained with the development of this work, it was possible to identify based on variable sales revenue, contribution margin, sales volume and inventory turnover, some range of products which stood out in sales such as bond paper, ballpoint pens and notebooks that are responsible for 90% of total revenues of this organization.

Keywords: Inventory management. Purchases. Sales. Globalization. Inventory. Competitive strategy.

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios enfrentados atualmente pelas empresas de grande e pequeno portes se refere ao equilíbrio dos estoques em termos de produção, comercialização ou prestação de serviços com a demanda de mercado. Os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída.

A exploração da temática inicia com a abordagem introdutória entre a administração de materiais e sua gestão. Foi focalizado o dimensionamento e controle de estoques, pelo entendimento dos conceitos básicos, na visão de vários autores que recorrem a métodos quantitativos, nas ideias alicerçadas na administração de materiais e qualitativos em relação aos sistemas de planejamento e controle de produção, de prestação de serviços ou compra de produtos adquiridos para vendas, e, enfim, a função e os sistemas operacionais nas rotinas internas da empresa para sua gestão de estoque. A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi a Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda., com nome fantasia de Pinheiro Produtos.

A dimensão do trabalho, por um lado, é vital e absorve um conhecimento aprimorado no que se refere à gestão de uma empresa, focando os pontos negativos e positivos. Isso propõe questionamentos que oferecem perspectivas, discernimento, conhecimento do assunto que está inserido na revisão conceitual. Por outro lado, foca nas rotinas operacionais que uma empresa estabelece na estrutura organizacional, visando a uma qualidade de atendimento à sua clientela.

As organizações, hoje em dia, tentam cada vez mais inovar e suprir suas necessidades no mercado globalizado. Com o avanço da informática, fica mais fácil essa inovação, seja qual for o ramo em que a organização trabalhe. O planejamento de cada procedimento é importantíssimo para que isso ocorra de forma eficiente e eficaz. No ramo de papelaria, o procedimento é mais trabalhoso, pois a organização trabalha com um número grande de itens e, conseqüentemente, necessita de mais dedicação aos seus respectivos controles.

O controle de estoque e a armazenagem são partes essenciais de uma organização, pois lá são guardados todos os produtos, não importando se são matérias-primas, produtos acabados ou disponíveis para venda. Assim, deve-se ter maior

cuidado e controle nessa área, informatizar os procedimentos, contratar pessoas com conhecimentos específicos na área, para que ocorra a diminuição de falhas e os trabalhos realizados ali possam ser mais eficientes e eficazes.

Sabendo-se da importância da gestão de estoque para as empresas, o problema que fundamentou essa pesquisa foi: como é realizado o controle do estoque, como são efetuados as compras, o processo de armazenagem e a baixa na Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda? A Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda é uma empresa que atua no comércio patense no segmento de papelaria, tendo como atividade principal a venda de material escolar e como atividade secundária material de escritório.

O objetivo geral do trabalho foi avaliar a gestão de estoque como vantagem competitiva na Empresa Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda. Além disso, o trabalho elenca também os seguintes objetivos específicos: buscar na literatura os conceitos científicos sobre o tema; avaliar a eficiência dos controles de estoques e os fatores que podem alterar esses controles; verificar os grupos de produtos que apresentam evolução de demanda semelhante; detectar pontos fortes e fracos no controle de estoque na empresa estudada.

Assim, o propósito de trabalhar este tema justifica-se pelo fato de que se observou que a Empresa Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda possui problemas em relação à gestão de estoque e essa percepção instigou a necessidade de desenvolver este trabalho, pois o autor do mesmo é colaborador da empresa nessa área. Este trabalho se justifica ainda pela contribuição na formação acadêmica do profissional de Administração ao estudar os conceitos científicos do tema, melhorando seu perfil profissional. Além disso, será benéfico também para as instituições de ensino superior e a sociedade em geral, pois se identificam nele críticas construtivas e resultados que são úteis para auxiliar interessados em suas tomadas de decisões quanto à gestão de estoques.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Administração de materiais nas empresas envolve todas as atividades do fluxo de materiais a partir do fornecedor até o consumidor final. Quando se fala em estoques, surge a ideia de um galpão onde se armazenam produtos que não estão sendo utilizados. Mas o estoque vai muito além disso. Estoque é a composição de materiais (matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, produtos acabados, etc.) que não são utilizados em determinado momento na empresa, mas que precisam existir em função de futuras necessidades.

2.1.1 Gerenciamento de Estoque

É do conhecimento geral que todas as organizações devem ter um almoxarifado, um controle de seus pertences, seus estoques, para poder administrar bem tudo que entra e sai na organização, por isso o gerenciamento de estoque é importantíssimo para as organizações. O gerenciamento de estoque surgiu para suprir

a necessidade das empresas de controlar tudo que se passava com os materiais, o período de cada um dentro dos armazéns, a quantidade mantida em cada compartimento, quando pedir novamente aquele produto, quanto pedir.

De acordo com Viana (2002), um dos primeiros livros que se conhece tratando especialmente de problemas de estoque foi publicado por George Becquart, na França, em 1939. No Brasil os estudos modernos de gerenciamento de estoque só começaram na década de 50 e até hoje os resultados são muito satisfatórios. Nesse contexto, Viana (2002, p.108) cita que, “assim, em qualquer empresa, os estoques representam componentes extremamente significativo, seja sob aspectos econômicos financeiros ou operacionais em qualquer tipo de empresas”.

Bowersox e Closs (2001) dizem que 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. A abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição. Uma filosofia alternativa é a abordagem de planejamento, que projeta a movimentação e o destino dos produtos por meio dos canais de distribuição, de conformidade com a demanda projetada e com a disponibilidade dos produtos. Uma terceira abordagem, a híbrida, é uma combinação das duas primeiras, resultando numa filosofia de gerenciamento de estoques que responde aos ambientes de mercado e dos produtos.

Entende-se por política de estoque o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento. Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores etc. Logo, gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que as necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível seja assegurado aos consumidores e continuidade de fornecimento; o valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta (VIANA, 2002).

Gerenciamento de estoque nada mais é do que fazer um total planejamento de como controlar os materiais dentro da organização, trabalhando exatamente no que a empresa necessita para as determinadas áreas de estocagem, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo.

2.1.1.1 Controle de Estoque

O Controle de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações de controlar melhor seu material. Antigamente, era controlado manualmente através de fichas de prateleiras ou por fichas de controle, inclusive até hoje ainda existem empresas que trabalham com um desses sistemas. Mas, com o desenvolver das informações e tecnologias, a era da informática aprimorou o controle de estoque substituindo os controles antigos e manuais por informatizados. (PASCOAL, 2008, p. 13).

Segundo Viana (2002), qualquer que seja o método, é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitarem problemas de controle, com consequência no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja na indústria ou seja no comércio. O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas.

O primeiro passo para conseguir um bom controle de estoque é ter um bom e confiável sistema que lhe auxilie na administração de todo o material de forma que ele consiga ainda realizar suas outras funções.

2.1.1.1.1 Função do controle de estoque

O gestor financeiro deverá manter o controle do estoque por tipo de mercadorias/produtos existentes na empresa, da seguinte forma:

De acordo com Dias (1993), inicialmente deve-se descrever suas funções principais, que são: determinar o que deve permanecer em estoque; quando deve reabastecer os estoques, períodos; quanto de estoque será necessário para um período predeterminado; acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque; receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades; controlar os estoques em termos de quantidades e valor e fornecer informações sobre a posição do estoque; manter inventários periódicos para avaliações das quantidades e estocados; e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

As principais vantagens decorrentes do sistema de controle de estoque 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. (MESSIAS, 1978, *apud* PASCOAL, 2008).

Os problemas que devem ser solucionados pelo sistema de controle de estoque são: quanto comprar e quando comprar. Interessa à empresa solucionar, ou melhor, responder às duas questões acima, de forma a atender os objetivos básicos do controle de estoques. A administração do controle de estoque deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro também se eleva.

Uma empresa não poderá trabalhar sem estoque, pois sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto. Somente algumas matérias-primas têm a vantagem de estocar, em razão da influência da entrega do fornecedor. Outras matérias-primas especiais, o fornecedor precisa de vários dias para produzi-la. (PASCOAL, 2008).

O controle de estoque é de suma importância para a empresa, porque ele controla os desperdícios, desvios e apura os valores para fins de análise, bem como apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro. Quanto maior é o investimento, também maior é a capacidade e a responsabilidade de cada setor da

empresa. Os objetivos dos departamentos de compras, de produção, de vendas e financeiro deverão ser conciliados pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. (COLADAWEB, 2012)

2.1.1.1.2 Objetivo do controle de estoque

Existem quatro razões principais para a manutenção de estoque: para lidar com interrupções ocasionais e não esperadas no fornecimento ou demanda (estoque de proteção, isolador ou de segurança); com a inabilidade de fabricar todos os produtos simultaneamente (estoque de ciclo); com flutuações conhecidas no fornecimento ou demanda (estoque de antecipação); com tempos de transporte na rede de suprimentos (estoque no canal de distribuição); (PASCOAL, 2008)

O objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque. Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque. Esse levantamento irá determinar o que e quanto deverá permanecer em estoque, a periodicidade da reposição e o grau de prioridade de cada item. Também irá determinar as necessidades físicas para a estocagem dos produtos. (PASCOAL, 2008)

2.1.1.2 Classificação ABC

Muitas empresas ainda mantêm vários itens em estoque por receio de que os mesmos faltem na sua linha de produção ou no estoque do centro de distribuição, comprometendo, assim, a entrega do produto ao cliente. Para manter um controle melhor do estoque e reduzir seu custo, sem comprometer o nível de atendimento, é importante classificar os itens de acordo com a sua importância relativa no estoque.

Assim surge a importância da classificação do estoque pela curva ABC, este método é antigo, mas muito eficaz e baseia-se no raciocínio do diagrama de *Pareto* desenvolvido pelo economista italiano Vilfredo Pareto. É através da classificação da curva ABC que se consegue determinar o grau de importância dos itens, permitindo assim diferentes níveis de controle com base na importância relativa do item.

Características da classificação ABC dos itens: Classe A: são os principais itens em estoque de alta prioridade, foco de atenção do gestor de materiais, pois são materiais com maior valor devido à sua importância econômica. Estima-se que 20% dos itens em estoque correspondem a 80% do valor em estoque. Classe B: compreendem os itens que ainda são considerados economicamente preciosos, logo após os itens de categoria A, e que recebem cuidados medianos. Estima-se que 30% dos itens em estoque correspondem a 15% do valor em estoque. Classe C: não deixam de ser importantes também, pois sua falta pode inviabilizar a continuidade do processo, no entanto o critério estabelece que seu impacto econômico não é dramático, o que possibilita menos esforços. Estima-se que 50% dos itens em estoque correspondem a 5% do valor em estoque. (OGERENTE, 2013)

A partir dessa classificação, priorizamos aqueles de classe A nas políticas de estoques devido à maior importância econômica. Dessa forma, os itens classe A receberão sistematicamente maior atenção do que itens classe C, em termos de análises mais detalhadas, menores estoques, maiores giros, menores lotes de reposição, mais contagem, etc. Na classificação ABC é que os administradores verificam os produtos de maior e menor valor, cada um com sua própria classificação, todos eles são encaminhados a seus devidos lugares na organização. (OGERENTE, 2013)

De acordo com Dias (1993), a curva ABC é importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Martins e Campos (2000) complementam que a análise ABC é uma das formas mais usuais de se examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente seis meses ou um ano) de consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C.

Não existe forma totalmente aceita de dizer qual o percentual do total dos itens que pertencem à classe A, B ou C. Os itens A são os mais significativos, podendo representar algo entre 35% e 70% do valor movimento dos estoques, os itens B variam de 10% a 45%, e os itens C representam o restante.

2.1.1.3 Avaliação dos estoques

Pozo (2002) propõe uma atividade importante dentro do conjunto da gestão de estoque que é prever o valor do estoque em intervalo de tempo adequado e gerenciá-lo, comparando-o com o planejado, e tomar as devidas ações quando houver desvios de rota. Os fatores que justificam a avaliação de estoque são: assegurar que o capital imobilizado em estoque seja o mínimo possível; assegurar que estejam de acordo com a política da empresa; garantir que o valor desse capital seja uma ferramenta de tomada de decisão; evitar desperdícios como obsolescência, roubos, extravios etc.

Portanto, essa avaliação é feita com base nos preços dos itens que se tem em estoque. O valor real de estoque que se dispõe é feito por dois processos; um por meio das fichas de controle de cada item de estoque, e o segundo por meio de inventário físico. No primeiro processo, a empresa o utiliza para estipular o preço de seu produto e valorização contínua de seu estoque e, também, para controlar a gestão integrada da empresa. Nesse procedimento, podem-se avaliar os estoques pelos métodos de Custo Médio, Peps ou Fifo Ueps ou Lifo (Primeiro a entrar primeiro a sair e Ueps ou Lifo último a entrar primeiro a sair). É um procedimento muito utilizado em economias inflacionárias, facilitando a contabilização dos produtos para definição de preços de vendas e refletindo custos mais próximos da realidade de mercado. (UNIPE, 2013)

O custo médio e a avaliação por este método é muito frequente, pois seu procedimento é simples e ao mesmo tempo age como um moderador de preços, eliminando as flutuações que possam ocorrer. Esse processo tem por metodologia a fixação de preço médio entre todas as entradas e saídas. É baseado na cronologia das

entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito normalmente pela quantidade da própria ordem de fabricação e os valores finais de saldo são dados pelo preço médio dos produtos. (UNIPE, 2013)

2.1.1.4 Custo de estoque

Francischini (2002) diz que uma das principais preocupações do administrador de Materiais é saber quais são os custos relacionados ao estoque que ele gerencia. Quando a sobrevivência da empresa está ameaçada pela existência de custos acima dos concorrentes diretos, o administrador de materiais deve manter um controle rigoroso sobre esse item e, com base nessas informações, aplicar ações corretivas para reduzi-los a níveis aceitáveis. Os principais custos relacionados ao estoque são: a) custo de aquisição; b) custo de armazenagem; c) custo de pedido; d) custo de falta.

2.1.1.4.1 Custo de Aquisição

Para Francischini (2002), custo de aquisição é o valor pago pela empresa compradora pelo material adquirido. Esse custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida. Embora esse custo não seja de responsabilidade direta do administrador de materiais, ele implicará diretamente no valor do material em estoque. Quanto maior o preço unitário pago, maior o valor do estoque para uma mesma quantidade estocada. $\text{Custo de Aquisição} = \text{Preço Unitário} \textit{ versus} \text{Quantidade Adquirida}$.

2.1.1.4.2 Custo de Armazenagem

Segundo Francischini (2002), no custo de armazenagem o administrador de materiais é o responsável por manter esse custo no nível mais baixo possível, pois se trata de um dos itens que mais oneram a empresa em sua lucratividade. Programas de melhoria de produtividade baseados em just-in-time têm como objetivo principal manter esse custo próximo a zero. O custo de armazenagem de determinado item *i* em estoque pode ser calculado pela fórmula: $\text{Custo de Armazenagem} = \text{Estoque Médio} \times \text{Preço Unitário} \times \text{Tempo em Estoque} \times \text{Custo de Armazenagem Unitário}$.

2.1.1.4.3 Custo do Pedido

Francischini (2002) ressalta que custo de pedido é o valor gasto pela empresa para que determinado lote de compra possa ser solicitado ao fornecer e entregue na empresa compradora. Se o custo de armazenagem está diretamente ligado à área de armazenagem, o custo de pedido refere-se aos custos administrativos e operacionais da área de compras. Além do custo administrativo da área de Compras, o fornecedor pode cobrar fretes adicionais e/ou a empresa incorrer em custos de inspiração para lotes parcelados de um mesmo pedido.

2.1.1.4.4 Custo de Falta

Custo de falta de um item em estoque podem causar diversos e, muitas vezes, grandes prejuízos á empresa compradora. O problema é que esse tipo de custo é difícil de ser calculado com precisão, uma vez que envolve uma série de estimativas, rateios e valores intangíveis. (FRANCISCHINI, 2002).

De acordo com Dias (1993), podem-se determinar os custos de falta de estoque ou custo de Ruptura das seguintes maneiras:

- Por meio de lucros cessantes, devidos a 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.

2.1.1.5 Lote econômico de Compra

Lote econômico é a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os respectivos custos de estocagem é mínimo para o período considerado. (UNIPE, 2013)

Segundo Pozo (2002), quando temos estoque-reserva toda vez que aumenta a quantidade a ser comprada, aumenta-se 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. O resultado é que se tem dois focos de forças, ou seja, duas fontes opostas, uma encorajando estoques para facilidade de atendimento, porém com custos críticos, e outra desencorajando em face desses custos. O lote econômico de compra é a quantidade que equilibra o custo do pedido e o custo de armazenagem.

2.1.1.6 Previsão de estoque

De acordo com Dias (1993), todo o início de estudo dos estoques está pautado na previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou da demanda estabelece as estimativas futuras dos produtos acabados comercializados pela empresa. A previsão deve sempre ser considerada como hipótese mais provável dos resultados. As informações básicas que permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificadas em duas categorias: quantitativas e qualitativas. Quantitativas: Evolução das vendas no passado; variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas. Por exemplo: criação e vendas de produtos infantis, área licenciada de construções e vendas futuras de materiais de construção; variáveis de fácil previsão, relativamente

ligadas às vendas (populações, renda, PNB - Produto Nacional Bruto); e Influência da propaganda. Qualitativas: Opinião dos gerentes; opinião dos vendedores; opinião dos compradores; e pesquisa de mercado.

As técnicas de previsão do consumo podem admitir que o futuro poderá ser a repetição do passado ou as vendas evoluirão no tempo; segundo a mesma lei observada no passado, essas técnicas são de natureza essencialmente quantitativa; explicação que se procura avaliar as vendas do passado mediante leis que relacionam as mesmas com outras variáveis cuja evolução é conhecida ou previsível. São basicamente aplicações de técnicas de regressão e correlação e predileção, que é o momento em que os funcionários experientes e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras. (UFCEG, 2013)

De acordo com Pozo (2002, p. 46), a previsão de estoque, normalmente, é fundamentada nos informes fornecidos pela área de vendas onde são elaborados os valores de demandas de mercado e providenciados os níveis de estoque. A previsão das quantidades que o mercado irá necessitar é uma tarefa importantíssima no planejamento empresarial, e, em função disso, deve-se alocar métodos e esforços adequados em seu diagnóstico. A previsão deve levar sempre em consideração os fatores que mais afetam o ambiente e tendem a mobilizar os clientes. Informações básicas e confiáveis de toda a dinâmica de mercado deverão ser utilizadas para decidirmos quais quantidades e prazos a serem estabelecidos.

2.1.1.7 Níveis de Estoques

2.1.1.7.1 Estoque de segurança

Estoque de segurança é aquele estoque que a organização tem em seus armazéns para que não falte produto para os consumidores. Portanto são aqueles produtos armazenados para qualquer eventualidade de falta de produto ou atraso nas entregas.

Segundo Francischini (2002), as falhas mais críticas no procedimento de reposição de estoque ocorrem em três pontos principais: aumento repentino de demanda, aumentos não-previstos da demanda do item em estoque podem ocorrer por várias causas, como, por exemplo: a chegada de um grande pedido do produto final para determinado cliente, o aumento da produção para estocagem do produto final, promoções, etc. demora no processo do Pedido de Compra, falhas no sistema de informação do Almoxarifado ou da área de Compras podem incorrer em demoras excessivas na expedição do pedido; Atrasos de entrega pelo fornecedor, o fornecedor nem sempre tem condições de cumprir seus prazos de entrega em virtude de problemas no seu sistema de produção, transporte ou dependência de liberação alfandegária. Assim, a maneira mais comum de tratar com esse problema é dimensionar um estoque mínimo ou estoque de segurança que fique a disposição dos usuários quando algo ficar fora do planejado.

A situação mais cômoda é adotar um estoque de segurança que supra toda e qualquer variação do sistema; porém, isso implicará custos elevadíssimos, os quais, talvez, a empresa poderá não suportar. Então, a solução é determinar um estoque de

segurança que possa otimizar os recursos disponíveis e minimizar os custos envolvidos. Assim, tem-se um estoque de segurança que atenderá a fatos previsíveis dentro de seu plano global de produção e sua política de grau de atendimento. Para determinar o nível do estoque de segurança, existem alguns modelos matemáticos para essa finalidade.

2.1.1.7.2 Estoque Máximo

De acordo com Viana (2002), estoque máximo refere-se à quantidade máxima de estoque permitida para o material. O nível máximo pode ser atingido pelo estoque virtual, quando da emissão de um pedido de compra. Assim, a finalidade principal do estoque máximo é indicar a quantidade de re-suprimento, por meio da análise do estoque virtual.

Na visão de Pozo (2002, p. 60), é o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote de compra. O nível máximo de estoque é normalmente determinado de forma que seu volume ultrapasse a somatória da quantidade do estoque de segurança como lote em um valor que seja suficiente para suportar variações normais de estoque em face de dinâmica de mercado, deixando margem que assegure, a cada novo lote, que o nível máximo de estoque não cresça e onere os custos de manutenção de estoque.

2.1.1.7.3 Estoque Médio

A empresa precisa delimitar um estoque de segurança para poder delimitar o estoque médio. Segundo Dias (2005, p. 59), “o estoque médio é o nível de estoque em torno do qual as operações de compra e consumo se realizaram”. Calcula-se pela seguinte fórmula: $\text{Estoque Médio} = (\text{Estoque inicial} + \text{Estoque final}) / 2$. O estoque inicial refere-se ao valor das mercadorias no início do período e o estoque final é o saldo da conta estoque no final do período. O controle médio dos estoques só poderá ser executado, se no sistema da empresa estiver registradas todas as compras e vendas de produtos e ambos possuírem notas fiscais.

2.1.1.8 Ponto de Pedido e Tempo de Reposição

De acordo com Dias (1993), uma das informações básicas de que se necessita para calcular o estoque mínimo é o tempo de reposição, isto é, o tempo gasto desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada efetiva do material no almoxarifado da empresa. Este tempo pode ser desmembrado em três partes:

a) Emissão do pedido – Tempo que leva desde a emissão do pedido de compra pela empresa até ele chegar ao fornecedor.

b) Preparação do pedido – Tempo que leva o fornecedor para fabricar os produtos, separa os produtos, emitir faturamento e deixá-los em condições de serem transportados.

c) Transporte – Tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento dos materiais encomendados.

Ponto de pedido é quando o estoque está quase terminando e é necessário fazer outro pedido para repor esse estoque de materiais, para que não falte produto nos armazéns para o consumo dos clientes. De acordo com Francischini (2002), determinar quando fazer novo pedido de compra para reposição do item em estoque é um dos grandes problemas do Administrador de Materiais. A quantidade em estoque que, quando atingida, deve acionar um novo processo de compra ou fabricação é chamada de ponto de pedido. Pode ser diário, semanal, mensal etc.

2.1.1.9 Giro de estoque

O giro de estoque é um dos indicadores mais significativo da eficiência no varejo, seja qual for o segmento de atuação. Quando bem rápido e eficiente, com o mesmo valor investido, gerará mais lucro.

O giro dos estoques é a quantidade vendida, em determinado período, do estoque mantido pela empresa. (SEBRAE, 2013). De acordo com Francischini (2002, p. 161), giro ou rotatividade de estoque é definida como número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, geralmente anual.

2.1.2 Armazenagem e movimentação dos materiais

Nesta seção, aborda-se a definição do processo de armazenagem e movimentação dos materiais, o layout do local de armazenagem e a localização. O processo de armazenagem de material é quando a empresa estabelece seus produtos em armazéns, todos os materiais mantidos no mesmo devem ser bem postos nas prateleiras, organizados por categoria como: alimento, eletrodomésticos, produto de limpeza, higiene pessoal, etc. A movimentação de material é todo o produto locomovido pelas empresas de um lugar para outro, devendo ser movido pelos seus respectivos transportes, embalados de forma adequada para que não ocorra perdas ou danos nos produtos. A armazenagem compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequadamente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade. A movimentação de materiais é a arte e a ciência do fluxo de materiais, envolvendo a embalagem, movimentação e estocagem. (COMPRASNET, 2013). O manuseio ou a movimentação interna de produtos e materiais significa transportar pequenas quantidades de bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as distâncias na movimentação de longo curso executadas pelas companhias transportadoras. Métodos e equipamentos de movimentação interna ineficientes podem acarretar altos custos para a empresa devido ao fato de que a atividade de manuseio deve ser repetida muitas vezes e envolve a segurança e integridade dos produtos.

De acordo com Viana (2002), o objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição. Assim, ainda segundo Viana (2002), alguns cuidados essenciais devem ser observados:

- Determinação local, em recinto aberto ou não;
- Definição adequada do layout;
- Definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- Ordens, arrumação e limpeza, de forma constante;
- Segurança patrimonial, contra furtos, incêndio etc.
- Ao se otimizar a armazenagem, obtém-se: Maximizar utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão-de-obra e equipamentos);
- Pronto acesso a todos os itens (seletividade);
- Maximiza proteção aos itens estocados;
- Boa organização;
- Satisfação das necessidades dos clientes.

O objetivo da armazenagem é possibilitar às pessoas a boa guarda de seus produtos, fazendo com que eles fiquem em segurança, que sua movimentação seja fácil e rápida, sem furtos ou danos. Portanto, cada produto dentro daqueles armazéns é, em outras palavras, dinheiro guardado que foi investido pela organização.

2.1.2.1 Layout do local de armazenagem

Para elaborar um layout de um local de armazenagem é preciso conhecer que materiais serão colocados naquele lugar, quais os transportes serão usados, tudo isso precisa ser levado em consideração para que o mesmo seja bem projetado.

Segundo Viana (2002), a realização de uma operação eficiente de armazenagem depende muito da existência de um bom layout, que determina, tipicamente, o grau de acesso ao material, os modelos de fluxo de material, os locais de áreas obstruídas, a eficiência da mão-de-obra e a segurança do pessoal e do armazém. Os objetivos do layout de um armazém, de acordo com Viana (2002), devem ser: assegurar a utilização máxima do espaço; propiciar a mais eficiente movimentação de materiais; propiciar a estocagem mais econômica, em relação às despesas de equipamento, espaço, danos de materiais e mão-de-obra do armazém; fazer do armazém um modelo de boa organização.

A metodologia geral, para projetar um layout de um armazém, consiste em cinco passos: definir a localização de todos os obstáculos; localizar as áreas de recebimento e expedição; localizar as áreas primárias, secundárias, de separação de pedidos e de estocagem; definir o sistema de localização de estoque; avaliar as alternativas de layout do armazém. (VIANA, 2002)

2.1.2.2 Localização

De acordo com Martins (2002), a localização dos estoques é uma forma de endereçamento dos itens estocados para que eles possam ser facilmente localizados. Com a automatização dos almoxarifados, a definição de um critério de endereçamento é imprescindível. Uma das formas mais comuns de endereçamento é a AA.B.C.D.E. AA: Código do almoxarifado ou área de estocagem, B: Número da rua, C: Número de

prateleira ou instante, D: Posição vertical, E: Posição horizontal dentro da posição vertical.

De acordo com Viana (2002), quando a empresa não conseguir localizar o material é preciso fazer novo pedido ou produzir mais, com isso a organização deixa de lucrar ficando com material estocado sem necessidade. Por isso, a organização deve informatizar os armazéns para que ocorra menos prejuízo e menos falhas no endereçamento do material.

Viana (1993) ressalta que o objetivo de um sistema de localização de materiais deverá ser de estabelecer os meios necessários à perfeita identificação da localização dos materiais estocados sob a responsabilidade do almoxarifado. Deve-se utilizar uma simbologia (codificação) representativa de cada local de estocagem, abrangendo até o menor espaço de uma unidade de estocagem. Cada conjunto de códigos deve indicar, precisamente, o posicionamento de cada material estocado, facilitando as operações de movimentação, inventário etc. As prateleiras devem ser identificadas por letras, cuja sequência deve ser iniciada em A no sentido de baixo para cima da estante e o escaninho por número no sentido do corredor principal para a parede lateral. Normalmente são usados dois critérios de localização de material: Sistema de estocagem fixa e sistema de estocagem livre.

Sistema de estocagem fixa, como o próprio nome diz, é aquele em se determina um número de áreas de estocagem para um tipo de material, definindo-se, assim, que somente material deste tipo poderá ser estocado nos locais marcados e no sistema de estocagem livre não existem locais fixos de armazenagem, a não serem para materiais de estocagens especiais. Os materiais vão ocupar os espaços vazios disponíveis dentro do depósito.

2.2 METODOLOGIA

2.2.1 Tipos de Pesquisas

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foram utilizadas pesquisa bibliográfica, webliográfica e documental.

Segundo Lakatos e Marconi (1986), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados em livros, revistas, jornais, boletins monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo.

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes primárias (manuscritas ou não), pois se vale de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que, ainda, podem ser reelaborados de acordo com a problemática da pesquisa. (GIL, 1999).

O objetivo da pesquisa documental foi recolher analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou ideia. Segundo Marconi e Lakatos (1996, p.57), “tais informações são provenientes de órgãos que as realizaram e englobam todos os materiais escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”. Podem ser encontrados em arquivos

públicos e particulares, assim como em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares.

O trabalho consiste em um estudo de caso, cujo objetivo é coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2007). Nesse caso, a abrangência foi analisar a gestão de estoque da empresa Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. (EFDEPORTES, 2013)

Por fim, quanto à abordagem, a pesquisa foi de cunho quantitativo. Para Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

2.2.2 Período da coleta de dados, local e forma de suas análises

O trabalho relatado foi desenvolvido no período de 01 de Outubro de 2012 a 31 de Março de 2013 na Empresa Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda, na área de estoque, localizada em Patos de Minas (MG).

Foram analisados relatórios de controle de estoque, de compra, de vendas e suas respectivas notas fiscais, dentre outros. Os dados coletados nos documentos foram analisados e as situações apresentadas de acordo com o entendimento do pesquisador, foram comparadas com a literatura existente de forma a refletir sobre elas as contribuições que pode trazer para o estudo da gestão do estoque na empresa.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.3.1 Inventário

Inventário no sentido contábil é o processo de verificação de existências na empresa de mercadorias e produtos. No sentido restrito refere-se à verificação de existências em estoque, portanto os inventários fazem parte do controle de estoque. (MARION, 2009)

Foi realizado o inventário do mix de produtos que mais contribui com a margem de lucro da empresa no período. Esses produtos foram representados em dez grupos diferentes selecionados aleatoriamente com a missão de identificar e avaliar o controle e a eficiência da gestão de estoque.

Na realização do inventário, foram destacados dez itens de cada grupo, os que mais se destacam no segmento. Esses grupos foram: canetas; pincéis de pintura; cadernos; colas; pincéis marcadores; papel sulfite; acessórios de informática; tintas para pintura; formulários; impressos; papel escolar e material de escritório em geral. Na tabela de inventário, constam as seguintes variáveis analisadas: preço de compra; preço de venda; quantidade comprada; período de realização do inventário; estoque atual; estoque de segurança com base no estoque final de Março de 2013.

Os resultados obtidos mostraram que cada grupo tem sua importância no seu segmento atendendo a todas as pessoas e contribuindo para a satisfação e fidelização do cliente e na margem de lucro da empresa. Os produtos que mais se destacaram na receita de vendas e margens de contribuição da empresa foram: Grupo de papel sulfite, de canetas esferográficas e o Grupo de cadernos, pois estes representaram 90% do faturamento da empresa no período.

Existem outros grupos que, apesar de não terem uma participação maior, não podem deixar de estar disponíveis para o atendimento aos clientes que buscam além de satisfação no bom atendimento, uma atenção devida, para que se torne, ao longo do tempo, um cliente fiel, consolidando parcerias.

2.3.2 Giro do Estoque

O giro dos estoques geralmente mede a atividade, ou liquidez dos estoques da empresa. Através desse indicador expressou com que velocidade a empresa foi capaz de girar seus estoques durante o período estudado através do processo de compra e o tempo de reposição do estoque dos produtos estudados a fim de evitar deficiência nas vendas, ocorrendo faltas e ocasionando a perda de vendas e insatisfação do cliente. Foi possível calcular o quociente entre o custo de mercadorias vendidas e o valor do estoque médio da empresa Vale lembrar que, para determinar o período médio dos estoques desses produtos, bastou dividir o número 360 pelo giro de estoques. Em geral, o melhor é que, quanto mais vezes o estoque girar, significa maior volume de vendas. Analisando o giro do estoque, foi observado que no mix de produtos que se estudou a empresa possui quantidades necessárias para atender às vendas, sem risco de falta.

Observou-se que o giro de estoque mostrou quantas vezes no período o estoque médio foi vendido. O giro de estoque foi um dos indicadores mais significativos da eficiência da gestão do estoque no segmento de varejo para a empresa com o mesmo investimento feito, garantindo lucratividade e rentabilidade constante e o retorno rápido do investimento em estoque.

Através do giro do estoque observou-se que o grupo de papel sulfite teve um total de 47,04% de giro no período e o grupo de informática representou um total de 32,31% seguidos do grupo de marcador permanente com um total de 27,17% vezes. Esses resultados sugerem que o gestor da empresa poderá reavaliar suas estratégias quanto ao grau de importância que cada grupo representa de resultados para a organização.

2.3.3 Quantidade Vendida

Analisou-se também a quantidade vendida. Foi analisado o estoque atual dos grupos no primeiro mês do semestre buscando o total de quantidade comprada no período, acrescentou o estoque inicial e, por fim, deduziu o que vendeu. Os resultados mostraram que a empresa possui alguns grupos que, apesar de serem poucos, representam um total de 80% da margem de lucro, merecendo uma atenção maior, não podendo o setor de compras deixar de adquirir e verificar se os mesmos não estão faltando ou se está ocorrendo um aumento de demanda por parte dos clientes.

Por meio dos resultados obtidos, o gestor da empresa consegue mensurar quantas unidades de cada item que compõe cada grupo foram vendidas e com base nesses resultados poderá propor novas estratégias na tomada de decisões com baixa porcentagem de erro, o qual pode ser provocado pelo fato de simplesmente achar que a demanda poderá crescer ou até mesmo diminuir, conforme os fornecedores sugerem assim que repassam a mercadoria para a empresa no ato da compra.

O setor de compras terá possibilidade de em conjunto com as demais variáveis referentes ao setor de estoque tais como o ponto de pedido, giro do estoque margem de contribuição e receita de vendas custo de estocagem e estoque mínimo avaliar as negociações de compras e estocagem dos produtos de maneira mais eficiente.

2.3.4 Margem de contribuição

Foram analisadas algumas variáveis quanto à margem de contribuição expostas com as seguintes variáveis: preço de compra; preço de venda e quantidade vendida, buscando dentre os resultados apresentados a real situação da participação de cada grupo escolhido já que a definição do sortimento de produtos e marcas do comércio do varejo tem se tornado fonte de preocupação nos últimos anos (Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda, 2012/2013) e o crescimento constante do número de marcas lançadas no mercado leva os varejistas a questionarem se a quantidade de alternativas de marcas ou produtos disponíveis influencia o comportamento de compra do consumidor gerando ou diminuindo lucros.

A empresa possui produtos que têm uma capacidade de giro de estoque completamente capaz de se renovar a todo instante. Então, pôde se observar que estes conseguem trazer maior manutenção dos negócios da empresa e grande capacidade de gerar resultados significativos. Os resultados obtidos permitiram observar que, devido à grande variedade do mix de produtos existentes no segmento da empresa, alguns se destacaram pela sua grande participação nesta variável analisada. Em primeiro, teve o grupo de papel sulfite com 69,84%, em segundo lugar vem o grupo de caderno 11,97% e, em terceiro, o grupo de canetas esferográficas com um total de 5,11%. Dessa maneira, a importância desses grupos totalizou 86,92% da participação na geração de lucro para a empresa.

2.3.5 Análise das receitas das vendas

As receitas das vendas decorrentes da atividade da empresa (receitas operacionais) para o período pesquisado dependeu da venda de cada produto e do seu preço unitário estabelecido, e a quantidade vendida. A receita de vendas tem relação direta com os produtos oferecidos e o atendimento aos clientes que realizam as compras. Através da receita de vendas foi possível identificar uma classificação referente aos produtos que necessitam maior atenção. Esses grupos trouxeram aumento da entrada de capital em caixa e melhorou a capacidade de pagamentos e manutenção da liquidez da empresa.

Os grupos analisados de maior importância na receita de venda da empresa foram: em primeiro lugar o grupo de papel sulfite 78,01%, em segundo lugar o grupo de caderno com 8,07% e, em terceiro lugar, o grupo de canetas com 4,13%, totalizando um percentual de 90,21%. Com esses resultados, o gestor conseguirá perceber através de suas estratégias e tomada de decisões onde será possível melhorar o processo de gestão de estoque e se preparar caso a necessidade da demanda eleve o seu potencial de fidelização dos clientes e qualidade na prestação dos serviços oferecidos pela empresa.

2.3.6 Análise da gestão de estoques

2.3.6.1 Pontos Fortes

A pesquisa na área de estoque permitiu identificar alguns fatores que se traduzem em pontos fortes para que a empresa se mantenha competitiva no mercado, tais como os listados a seguir:

1. Sistema informatizado integrado, que recebe as informações de entradas e saídas de mercadorias. Gera relatórios contábeis e financeiros, permite o controle do estoque, emite cupom fiscal, classifica produtos e fornecedores conforme a metodologia ABC;

2. Utilização de leitor de código de barras para controle de produtos, o que diminui consideravelmente as divergências em controlar entradas e saídas dos produtos em estudo;

3. Presença constante de colaboradores do setor de estoque, garantindo a conferência eficiente e liberação dos pedidos com urgência que serão entregues em domicílio ou por encomenda via Correios e transportadoras, bem como a liberação de mercadorias que acabaram de chegar para reposição ou novidades a serem divulgadas para o cliente.

Apesar de possuir estes pontos fortes, a empresa não consegue alcançar níveis altos de acuracidade em seus estoques, em função dos pontos vulneráveis observados e citados a seguir, que, portanto, são objetos de melhorias.

2.3.6.2 Pontos Fracos

Com base nas análises elencam-se abaixo as oportunidades de melhorias, pontos fracos, ou seja: os pontos vulneráveis, que prejudicam a eficácia dos processos, portanto necessitam melhorias.

2.3.6.2.1 Oportunidades de Melhorias

a) Estrutura física restrita: as dimensões da área restringem o *layout*, pois o espaço entre as prateleiras é pequeno e compromete o deslocamento dos funcionários enquanto separam os pedidos, e não permite o monitoramento adequado das ações das pessoas (mesmo com o uso de câmeras de vigilância), pois ocorrem muitos pontos cegos devido à necessidade de estocar, no alto das prateleiras, produtos ainda embalados em caixas fechadas. Também ocorre a possibilidade do funcionário estar fora do alcance de visão, favorecendo o clima para ações não lícitas.

b) Processos: não existe padrão definido para a realização das atividades inerentes ao setor, o que contribui para que o funcionário execute as tarefas empiricamente, favorecendo a ocorrência de erros e tornando mais demorados os procedimentos;

c) Treinamento: os funcionários passam por um breve treinamento, que se restringe basicamente a acompanhar os funcionários mais antigos, observando a execução das tarefas, por um período de, no máximo, dois dias, ao fim dos quais o candidato à vaga é ou não contratado;

d) Identificação das prateleiras: os produtos estão organizados conforme a classificação alfabética, porém não existe a identificação das prateleiras. O funcionário deve memorizar a disposição dos produtos;

e) Inventários: ocorrem de forma aleatória, sem periodicidade regular, e sem estar embasados em históricos;

f) Registros de estoque: ocorrem erros nos lançamentos, tanto na entrada de mercadorias (recebimento), como na reentrada de produtos quando ocorrem devoluções.

2.3.6.2.2 Sugestões de melhorias

a) Readequar o espaço, permitindo outra configuração do *layout*, construir uma nova área para a expedição, a fim de que a área atual seja utilizada para o setor de estoque. Essa ação resultará em ampliação da área do setor de estoque, proporcionando que algumas prateleiras sejam alocadas neste novo espaço. Assim, o espaço entre prateleiras será ampliado, permitindo melhoria no fluxo das pessoas, do transporte interno e o monitoramento será mais adequado;

b) Mapear os processos e utilizar fluxogramas: detalhar as etapas das atividades de recebimento e armazenamento das mercadorias, bem como a reentrada de produtos devolvidos pelo cliente. Essa ação permitirá que as atividades sejam realizadas conforme as especificações, minimizando a ocorrência de erros;

c) Implantar programa de educação continuada, a fim de treinar e capacitar os funcionários da área, para a eficiência e eficácia no manuseio e armazenamento dos produtos, e precisão nos registros;

d) Identificar as prateleiras com a classificação alfabética, utilizando etiquetas confeccionadas em papel, inseridas em “porta etiqueta” de material plástico transparente;

e) Estabelecer roteiro de inventário e manter registros históricos: a utilização de um *check-list* com os questionamentos a serem observados e conferidos antes da execução do inventário durante sua execução e quando de seu encerramento, e a utilização de um roteiro de inventário padronizado para agilizar as atividades, bem como manter os registros de inventários anteriores, utilizando planilha de controle de divergências.

f) Criar uma equipe de controle: designar pessoas, inclusive de outros setores, para que formem uma equipe de acurácia, com total envolvimento e responsabilidade, que atuarão da seguinte maneira: identificar os itens com problemas de acurácia; revisar a documentação das movimentações ocorridas; identificar e analisar as causas das divergências; registrar e divulgar a acurácia em cada contagem; incentivar as melhorias dos processos, conforme revisão teórica abordada. É fundamental que na composição da equipe, ao menos um componente possua formação técnica/teórica no assunto (estoque, logística e gestão).

A partir dos resultados obtidos na Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda, destaca-se que a avaliação da eficiência dos controles de estoques junto com os fatores que podem alterar essa eficiência é algo importante, pois é por meio desta que a empresa consegue se organizar de forma coerente seus estoques, conseguindo atingir dois objetivos: a segurança do abastecimento do fluxo de comercialização da empresa e a redução das despesas com estoques a um nível compatível com a segurança desejada.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso ocorrido na empresa Pinheiro Produtos de Papelaria teve como foco principal a análise da gestão de estoque através da seleção de um grupo de produtos. No que se refere ao fluxo de compras, ao armazenamento, a vendas e a baixa, dentre outros aspectos, há de se considerar que o método de gestão de estoque que a empresa adota ocorre de forma normal, dentro de padrões razoáveis, salvos alguns itens que requerem melhorias como sugerido.

Os procedimentos necessários para a melhoria da gestão de estoques e compras da Pinheiro Produtos de Papelaria Ltda passam primeiramente pela detecção de seus pontos fortes e fracos no controle de estoque, pela compreensão dos sócios-proprietários de que alguns fatores-chaves precisam ser definidos, para que o sistema de controle nas compras e vendas seja eficiente de modo que a empresa saiba identificar suas necessidades de estoque mínimo através da previsão de sua demanda.

Conclui-se, com este trabalho, que a empresa poderá propor novas estratégias de melhoria dos possíveis pontos fracos detectados, aperfeiçoando um sistema de controle de estoque eficaz e econômico, tendo em vista que existe total descompasso na aquisição, alocação e distribuição dos materiais estocados. Em tempos de

competitividade e busca de melhores vantagens, deve-se dar uma atenção especial aos estoques. Estes são, sem dúvida, o que movimentam com maior frequência o capital da empresa. Assim, é de se destacar que a empresa tem potencial para investimentos nesta área e que principalmente tem no cliente a sua principal referência, e isso faz da mesma uma organização competente e com qualidade para atuar no mercado.

Hoje em dia, todas as empresas buscam formas de maior obtenção de lucros com menor custo possível, um setor de grande influência nos níveis de custo da empresa é o estoque que quando bem administrado é primordial para diminuição de custos. Portanto, o objetivo deste trabalho foi abordar os pontos de maior importância na administração de estoque, pois o mercado se tornou cada vez mais exigente.

Sendo assim, a empresa que melhor fizer sua gestão de estoque está mais preparada para competir com os concorrentes. A gestão de estoque é um indicador que deve preocupar administradores que tenham visão global do processo, mas, para que tudo ocorra da melhor forma, é necessária a utilização de algumas ferramentas de gestão de estoque, para que assim o objetivo de se ter uma gestão de estoque eficiente seja alcançado.

REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COLADAWEB. Disponível em <http://www.coladaweb.com/administracao/controle-de-estoques-de-materiasprimas>. Acesso em: 19 nov. 2012.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- EFDEPORTES. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd125/o-perfil-de-estilo-de-vida-de-frequentadores-da-universidade-da-experiencia.htm>. Acesso em: 09 fev. 2013.
- FRANCISCHINI, Paulino. *Administração de materiais e do patrimônio*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION. *Contabilidade empresarial*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, Wilson. *A palavra escrita: história do livro, da imprensa e da biblioteca*. 3.ed. São Paulo: Ática, 2002.

O GERENTE. Disponível em:

http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=11&canallocal=41&canalsub2=132&id=180. Acesso em: 17 jan. 2013.

PASCOAL, Janáina Araújo. *Gestão estratégica de recursos materiais: controle de estoque e armazenagem*. 2008. Disponível em: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2013.

POZO, Hamilton. *Administração de recursos patrimoniais: uma abordagem logística*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/previsao-e-giro-de-estoque-sao-a-alma-do-negocio>. Acesso em: 23 jan. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

UFCG. Disponível em:

http://www.administracao.ufcg.edu.br/adm_rec_mat_pat/Apostila%20Gestao%20de%20Estoques%202009.2.pdf. Acesso em 21 jan. 2013.

UNIPE. Disponível em: <http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2013.

VIANA, Maria Cecília Monteiro, ALMEIDA, Maria Olívia de. *Pesquisa escolar: uso do livro e da biblioteca*. São Paulo: [s. n.], 1993.

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