

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES

Bruno Alves da Fonseca¹
Claudia Campos Leite Diello²
Laura Núbia Penquis de Abreu³
Priscilla Ferreira de Lima⁴
Rossano Figueiredo Golin⁵

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de analisar a importância da gestão de estoque de uma empresa situada na cidade de Barra do Garças-MT. Realizar uma boa gestão de estoque é algo fundamental para uma organização se manter no mercado, pois estoque diz respeito a dinheiro investido, e quando não se tem um controle eficiente, prejuízos podem ocorrer. Dessa forma, saber aplicar corretamente as ferramentas da gestão de estoque possibilita à empresa analisar seus processos com uma visão diferente, permitindo a identificação de falhas, que antes passavam despercebidas. A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa diagnóstica, bibliográfica e de campo, e o instrumento de coleta de dados usado foi o questionário aplicado aos colaboradores da empresa e uma entrevista aplicada para a analista financeira. Os principais autores utilizados foram: Chiavenato; Zenone; Kotller e Kellen; Bertaglia; Lakatos e Marconi; Alt e Martins. Os dados levantados foram analisados e, posteriormente, foi elaborado um plano de superação com sugestões de melhorias no tocante ao controle da gestão de estoque.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Estoque. Controle.

THE IMPORTANCE OF STOCK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This article aims to analyze the importance of stock control in a company located in Barra do Garças-MT. Performing good inventory management is essential for an organization to remain in the market, because inventory is about invested money, and when there is no efficient control, losses can occur. Thus, knowing how to apply correctly the inventory management tools allows the company to analyze its processes with a different view, allowing the identification of failures, which previously went unnoticed. The methodology used in this study objective was diagnostic, bibliographic and field research, and the data collection instrument used was the questionnaire applied to company employees and an interview applied to the financial analyst. The main authors used were: Chiavenato; Zenone; Kotller and Kellen; Bertaglia; Lakatos and Marconi; Alt and Martins. The data collected were analyzed, and later

¹Bacharel em Administração. E-mail: brunoavfonseca@gmail.com

²Mestre em Administração. Coordenadora e Professora do Curso de Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

³Especialista em MBA – Gestão de Pessoas e Docência no Ensino Superior. Professora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Comercial, Logística, Agronegócios e do Curso Bacharelado em Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: lauranubia@hotmail.com

⁴Mestre em Agronegócios. Professora e Coordenadora dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Comercial, Gestão Pública, Logística, Marketing e Recursos Humanos. E-mail: priscilla.moura@unicathedral.edu.br

⁵Especialista em Gestão Financeira com ênfase no Agronegócio. Especialista MBA em Logística Executiva Empresarial. Professor no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: rossano.golin@hotmail.com

an overcoming plan was drawn up with suggestions for improvements with regard to inventory management control.

KEYWORDS: Management. Stock. Control.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Estoque para uma organização é algo que toda empresa deve atentar-se, pois os estoques representam dinheiro investido. Dessa forma, realizar uma boa gestão de estoque permite evitar perdas.

Na Gestão de Estoque existem várias ferramentas que auxiliam na identificação de falhas e ações de melhoria capazes de resolver determinados problemas. Utilizá-las a favor da organização é uma ótima forma de controlar os estoques de mercadorias.

As consequências evidenciadas pela falta de uma Gestão eficiente de estoque estão ligadas a gastos desnecessários, tais como: compra de produtos que ainda têm em estoque, perda da validade dos produtos, armazenagem inadequada, entre outros. Uma empresa que não sabe ao certo quanto de produto possui em estoque é o mesmo que não saber basicamente o valor da organização no mercado, ou seja, é como possuir uma conta bancária e não saber quanto existe exatamente nela. Sendo assim, o estoque assume grande relevância e seu correto controle se faz necessário. Esse controle deve ser realizado independentemente do porte da empresa.

A organização escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa é a empresa A⁶, que está situada na cidade de Barra do Garças-MT.

A área de pesquisa escolhida para este artigo foi a gestão de estoque, e a metodologia utilizada foram as pesquisas diagnóstica, bibliográfica e de campo. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram o questionário e a entrevista, o que permitiu um melhor conhecimento a respeito da real situação que a empresa enfrentava, evidenciando com mais clareza os problemas envolvidos quanto ao controle de estoque da organização.

Dentre os principais autores que contribuiram para o estudo, destacam-se: Chiavenato; Zenone; Kotler e Kellen; Bertaglia; Lakatos e Marconi; Alt e Martins.

O estudo realizado na organização proporcionou entender melhor as dificuldades que o setor de estoque estava passando, assim como possibilitou realizar propostas de melhoria para solucionar tais problemas.

⁶O nome da empresa não será divulgado para preservação de sua identidade.

2. A GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES

O estoque é parte fundamental para uma empresa, pois ele representa os materiais adquiridos e armazenados por ela para realizar suas atividades. Dessa forma, realizar um controle de estoque eficiente assume grande importância para empresa, pois estoque representa dinheiro, e quando mal administrado, os prejuízos são inevitáveis.

As consequências da falta de uma boa gestão de estoque estão relacionadas à perda de produtos por validade, dificuldade em identificar os itens mais importantes, compras desnecessárias de produtos ou falta de produtos, prejudicando a realização das atividades na empresa, entre outras.

Os estoques são os materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais. (ARNOLD, 1999, p. 265).

Para realização de um melhor controle de estoque, a empresa pode utilizar ferramentas como: PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair); Classificação ABC; Sistema *Just in Time*; Estoque de Segurança; Giro de Estoque; ERP (*Enterprise Resource Planning* - Sistema de Gestão Empresarial); Sistema de Código de Barras; Ciclo PDCA.

O sistema PEPS consiste na seguinte maneira: o produto é comprado e estocado e, quando existe a necessidade de saída de um produto no estoque, o mais antigo será o primeiro a ser retirado. Esse tipo de sistema permite que a empresa evite perdas relacionadas à validade dos produtos.

Esse método consiste em atribuir-se, para cada venda, o custo das unidades mais antigas que se encontrarem em estoque. Isto é, dá-se baixa em cada venda, pelo seu preço de custo, naquelas mercadorias que entraram primeiramente no estoque. Quando a primeira entrada é zerada, usa-se a segunda, depois a terceira e assim sucessivamente. (CHAGAS, 2014, p. 178).

A aplicação do sistema PEPS, além de evitar perdas de produtos perecíveis, permite que a empresa atue no mercado com os valores próximos aos que estão sendo praticados pelo mercado, visto que é possível calcular o custo real da mercadoria, representando, dessa forma, um melhor controle financeiro.

A Classificação ABC diz respeito à formulação de uma classificação dos itens quanto ao grau de importância para empresa, eles são classificados em: Classe A, que representa os itens com maior importância; Classe B, representando itens com um grau de importância intermediário; e Classe C, com itens de menor importância.

A classificação ABC utilizada no planejamento e controle de estoques – também denominada Curva de Pareto – baseia-se no princípio de que a maior parte do investimento em materiais está concentrada em um pequeno número de itens. A essa conclusão quase universal chegará Pareto, ao verificar que a maior parte da riqueza de uma economia está em mãos de um pequeno número de pessoas. A classificação ABC divide os estoques de acordo com sua quantidade, ou o seu valor monetário, em três classes. (CHIAVENATO, 2005, p. 79).

A Classificação ABC muitas vezes é chamada de Curva de Pareto por representar o conceito dos 80x20, ou seja, 80% das consequências representam 20% das causas. Na gestão de estoque, sua aplicação pode se referir à classificação dos itens em relação ao custo, onde, pela regra, 80% do capital empregado em estoque está em 20% dos itens. A aplicação da curva ABC permite a identificação da importância que cada item representa no estoque, sendo assim, a empresa poderá desenvolver políticas de controle levando em consideração o grau de importância dos produtos, relacionando os custos envolvidos.

O Sistema *Just in Time* (traduzindo a expressão significa “no momento certo”) consiste no pressuposto de os produtos somente serem fabricados ou entregues no momento que for necessário, ou seja, quando ocorre a venda primeiro, dessa forma, não haverá estoque dos produtos. De acordo com Alt e Martins (2009, p. 127), “O sistema *just-in-time* é um método de produção com o objetivo de disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura apenas quando forem necessários para que o custo de estoques seja menor”.

A aplicação do sistema *Just in Time* para determinadas empresas é uma alternativa que possibilita muitos benefícios, dentre eles a redução de custos com armazenagem, redução de mão de obra, além da melhoria na qualidade dos processos produtivos. Esse tipo de sistema apresenta-se como uma solução para os estoques que ficam parados, esperando para que uma venda aconteça. Por outro lado, quando se pensa no cliente que procura um produto em curto prazo, ele não parece ser uma boa opção, visto que ele ainda será produzido. Para tanto, o *Just in Time* deve ser bem estudado para se ter a certeza que é a melhor escolha para o ramo da empresa.

O Estoque de Segurança representa uma pequena quantidade de produtos que ficam no estoque, com o objetivo de suprir, por exemplo, um aumento de demanda inesperado ou um

problema na entrega das mercadorias por parte do fornecedor. De acordo com Chiavenato (2005, p. 69), “Sua função é proteger o sistema produtivo quando a demanda (D) e o tempo de reposição (L) variam ao longo do tempo. A variação da demanda representa um desvio padrão ao redor da média da demanda e flutua de acordo com as circunstâncias do mercado”.

Manter um Estoque de Segurança proporciona o fluxo de produção e vendas aumentando, assim como o faturamento da empresa, já que a perda de clientes por falta de produtos não ocorrerá.

O Giro de Estoque diz respeito à quantidade de vezes que o estoque é renovado em determinado período. A análise do giro do estoque permite obter dados relacionados aos picos de vendas ou de utilização dos produtos em determinado período, geralmente um ano. Com esses dados em mãos, o administrador saberá, por exemplo, em qual mês é necessário comprar menos ou mais mercadoria. Segundo Pozo (2010):

A rotatividade, este é o termo mais comumente utilizado tanto pelas empresas multinacionais como pelas nacionais, é expressa por meio da quantidade que o valor de estoque gira ao ano, ou seja, o valor investido em estoque ou sua quantidade de peças que atenderá um determinado período de tempo. (POZO, 2010, p. 35).

Realizar o Cálculo do Giro de Estoque assume grande importância para a empresa, pois ao fazê-lo, é possível obter dados que permitam tomar decisões mais precisas, proporcionando menor risco de o produto perder a validade e menor espaço físico para armazenamento.

O ERP consiste na implantação de um sistema informatizado que integrará toda a empresa para realização de suas atividades. O sistema cuidará desde a parte administrativa ao operacional, realizando o controle das contas a pagar ou receber, do controle das compras, do atendimento, dos recursos humanos, dos impostos etc.

Um sistema dito ERP tem a pretensão de suportar todas as necessidades de informação para tomada de decisão gerencial de um empreendimento como um todo. Em uma tradução livre, Enterprise Resource Planning poderia significar “Planejamento de Recursos da Empresa”. (CORRÊA; GIANECI; CAON, 2019, p. 409)

O sistema ERP é dividido em módulos, sendo eles:

- Gestão de vendas e faturamento.
- Gerenciamento da cadeia de suprimento.

- Gerenciamento de estoque.
- Gestão de finanças, dentre outros.

Para realização de um controle de estoque eficiente, o ERP se apresenta como uma solução, visto que ele integrará todas as atividades da empresa, simplificando os processos operacionais e automatizando as atividades. Para tanto, o sistema permitirá obter informações sobre os picos de vendas que fazem os estoques se esgotarem, além de apresentar a quantidade de produtos existentes no estoque, permitindo, assim, que a empresa tome decisões mais rápidas e certas.

O Sistema de Código de Barras consiste na elaboração de um código que contém a identificação do produto com as suas respectivas informações. O Código de Barras permite a realização de um controle de estoque mais eficiente.

A identificação por código de barras e a leitura óptica são mecanismos que facilitam a coleta e a troca e informações, de forma automática, e que auxiliam no processo de consistência e de confiabilidade das informações logísticas. Através dos sistemas de identificação (ID), aliada ao sistema informatizado de gerenciamento ERP (Enterprise Resource Planning), a codificação por barras é aplicada em toda a cadeia logística, dos fornecedores ao cliente final. (TADEU, 2011, p. 321).

A implantação do Código de Barra no estoque de uma empresa proporcionará facilidade e praticidade, pois com ele é possível incluir informações de altura, peso, cores, data de validade, tornando-se uma ferramenta de importância considerável.

O Ciclo PDCA é representado por quatro fases de melhoria para um processo. As letras P, D, C e A significam *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, ou seja, Planejar, Fazer, Checar e Agir. A ferramenta consiste em analisar um processo com o objetivo de identificar as causas de um problema para ser resolvido. Segundo Alvarez (2012, p. 99), “A sigla PDCA vem do inglês e quer dizer *plan*, *do*, *check* e *action*, o que significa que tudo deve ser planejado (*plan*), executado (*do*), verificado (*check*) e, quando for necessário, corrigido ou melhorado (*action*)”.

As fases do Ciclo PDCA podem ser entendidas da seguinte maneira:

1ª Fase: Planejar (*Plan*) – consiste na observação do processo, identificação das causas e elaboração do plano de ação.

2ª Fase: Fazer (*Do*) – diz respeito à execução do plano de ação elaborado na primeira fase. Nesta fase, serão discriminados quem serão os indivíduos que participarão da execução do plano.

3ª Fase: Checar (*Check*) – compreende a análise da implantação do plano de ação realizada no planejamento; é por meio da checagem que poderão ser encontradas possíveis falhas do processo.

4ª Fase: Agir (*Act*) – consiste na obtenção da resposta do plano, dessa forma, se o resultado for positivo, o plano se torna um padrão a ser aplicado na empresa, por outro lado, caso o resultado seja negativo, o processo deverá ser reiniciado.

A aplicação do ciclo PDCA assume grande importância, visto que busca identificar as causas de determinado problema. Por ser bastante amplo e de fácil adaptação, possibilita sua aplicação em qualquer área de uma organização.

O desenvolvimento dessa ferramenta no controle de estoque torna-se uma oportunidade para resolver problemas existentes no setor. Em um caso hipotético, imagina-se um estoque de roupas de uma loja. Em um determinado tempo, começa a aparecer sujeira de poeira nas roupas quando são retiradas do estoque, nesse caso, o que se imagina é que o problema esteja na limpeza do armazém. Porém, caso o PDCA seja aplicado nessa situação, a resposta seria diferente, ou seja, a verdadeira causa não estaria no local e nem na pessoa que realiza a limpeza, nem no setor de compras que não realizou a compra dos itens necessários, mas sim no financeiro da empresa que não liberou a verba necessária para compra dos materiais de limpeza, impedindo, dessa forma, que o zelador realizasse uma correta manutenção do local.

O Ciclo PDCA busca identificar a real causa do problema, por isso, sua aplicação é algo a ser pensado quando se tem problemas em determinados setores de uma empresa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados demonstram a real situação de determinado problema, e através desses resultados, são propostas as melhorias para a organização. Para tanto, o levantamento de dados foi realizado por meio de dois instrumentos de coleta de dados: o questionário, que foi aplicado para os colaboradores da empresa A; e uma entrevista com a analista financeira da organização.

Segue abaixo os resultados do questionário e, em seguida, da entrevista aplicada na pesquisa realizada.

A primeira pergunta trata a respeito da quantidade de homens e mulheres que trabalham na empresa, sendo identificada que a maioria são mulheres, representando 91%, enquanto homens são apenas 9%. Identificar os índices de gênero dentro da empresa pode ajudar a organização a compreender melhor diferentes aspectos, como a questão da cultura

organizacional e como tais comportamentos influenciam na realização das atividades do dia a dia.

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2014, p. 48).

Na pergunta número dois, é demonstrada a idade dos colaboradores da empresa, onde 34% possuem idade de 31 a 35 anos; 29% de 25 a 30 anos; 17% de 18 a 24 anos; 14% de 36 a 40 anos; 6% acima de 40 anos e 0% menor de 18 anos. A pluralidade de idades dentro de uma empresa pode representar um diferencial para seu crescimento, pois pessoas de diferentes idades trazem diferentes experiências que podem somar à empresa.

A gestão adequada dessa dinâmica pode gerar oportunidades de inovação e melhores serviços para os clientes, uma vez que equipes diversas em estilos de vida, idade, experiências, atividades e formas de pensar, quando colocadas juntas em um mesmo projeto, fazem com que as pessoas sejam forçadas a discutir várias opções para alcançar a solução de um problema ou desafio, e essas diferentes formas de pensar podem resultar em inovações de processos, produtos e serviços. (AGUERRE; CAMILO; FORTIM, 2019, p. 80).

No tocante à terceira pergunta, observa-se que é apresentado o tempo que o colaborador trabalha na empresa. Nela, é possível identificar que 37% possuem de 02 a 03 anos; 23% estão a menos de 01 ano; 17% dispõem de 04 a 05 anos; 11% possuem de 06 a 08 anos; 6% estão de 10 a 15 anos e 6% têm acima de 15 anos. De acordo com os dados, é possível enxergar que 40% dos colaboradores trabalham há mais de 4 anos na organização, sendo que destes 40%, 12% têm mais de 10 anos. O tempo que cada colaborador permanece na empresa pode dizer muito sobre a organização, visto que altos índices de pessoas que possuem pouco tempo dentro da empresa podem demonstrar que a empresa não é um bom lugar para se trabalhar, explicitando que todos ali estão apenas de passagem, para depois buscar algo melhor. Por outro lado, altos índices de permanência de pessoas demonstram que a empresa é um bom lugar para se trabalhar.

Na dimensão **Ambiente de Trabalho**, dois itens se destacam com um elevado fator médio de concordância: “Percebo que o trabalho que faço contribui para

que a empresa alcance seus resultados” e “ Quero permanecer trabalhando na empresa”, esses dois fatores enfatizam a satisfação dos funcionários com a empresa e sua percepção da importância de seu trabalho no contexto das metas da empresa. Portanto, no geral conclui-se que a empresa é avaliada positivamente pelos seus funcionários no que se referem ao alcance de resultados, ademais os funcionários demonstram que pretendem permanecer na empresa. (FONSECA, 2017 p. 118).

Com o objetivo de avaliar a opinião do colaborador a respeito do estoque da empresa, a quarta pergunta demonstrou que 60% consideram ruim; 29%, regular; 11%, bom, e 0% consideram ótimo. A opinião do colaborador assume grande importância para a organização resolver determinadas falhas. Portanto, quando o índice de colaboradores classifica um dado assunto com uma negativa alta, como, por exemplo, o controle de estoque de uma empresa, é evidente que algo realmente não vai bem e que necessita de atenção. De acordo com Viana (2000, p. 108), “Em qualquer empresa, os estoques representam componentes extremamente significativos, seja sob aspectos econômicos financeiros ou operacionais críticos”.

Para saber como é o acesso ao estoque da empresa, a quinta pergunta apresentou os seguintes dados: 94% dos colaboradores afirmaram que o acesso ao estoque é fácil, enquanto apenas 6% disseram ser difícil. A empresa deve sempre se preocupar com o controle de seu estoque, pois estoque representa investimento. Se a organização permite que todos entrem e saiam do lugar onde ficam os produtos sem qualquer controle, isso pode provocar prejuízos, já que não se saberá quem e por quantas vezes determinado produto foi retirado do estoque. Nesse caso, a empresa perde totalmente o controle da saída das mercadorias. Segundo Viana (2000, p. 361), “Qualquer que seja o método é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa”.

A falta de produtos no estoque de uma empresa pode causar diversos transtornos, para tanto, a sexta pergunta trata desse assunto, em que é evidenciado que 71% das pessoas disseram que já houve situações em que os produtos de que precisavam não estavam no estoque da empresa, por outro lado, 29% responderam que tal situação não havia ocorrido com eles. A falta de produtos pode prejudicar a empresa, podendo causar insatisfação do próprio colaborador por necessitar de um produto e não o ter para realizar determinada função. Imagina-se o seguinte caso hipotético: um vendedor passa vários minutos negociando com o cliente um produto, e quando finalmente consegue fechar a venda, verifica que o produto não tem em estoque, porém, o sistema dizia que sim, isso causa insatisfação tanto do cliente quanto do funcionário. Este é um exemplo clássico da falta de uma gestão de estoque eficiente.

A sétima pergunta diz respeito ao local onde ficam os produtos, evidenciando se eles ficam sempre no mesmo local. Dessa forma, 48% dos colaboradores disseram que os produtos às vezes ficam no mesmo local; 43% disseram que sim e 9% responderam que não ficam no mesmo local. Um estoque desorganizado provoca vários problemas à organização, como, por exemplo, a dificuldade de encontrar os produtos no estoque.

Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar. (REICHENBACK; KARPINSKI, 2010, p. 3).

Com a finalidade de saber se a implantação de um sistema informatizado ajudaria a resolver os problemas de falta de produtos no estoque, a oitava pergunta demonstrou que 80% dos colaboradores acreditam que não ajudaria a resolver tal problema. Por outro lado, 20% responderam que ajudaria. Um sistema informatizado assume grande importância para realização do controle de estoque, uma vez que um sistema possibilita a obtenção de dados quanto à quantidade, à validade e à movimentação de entrada e saída dos produtos, facilitando o controle. Porém para que isso dê certo, é necessário que o sistema seja “alimentado” corretamente, e ter um responsável pelo estoque alimentando-o torna-se imprescindível, pois ter um sistema e não ter quem o manusear é a mesma coisa de não ter.

Com relação ao questionamento sobre uma única pessoa ser responsável para realizar o controle de estoque, se ajudaria a resolver os problemas de falta de produtos, a nona pergunta obteve os seguintes resultados: 71% afirmaram que uma pessoa ajudaria a resolver tal problema e 29% afirmaram que não. O controle de estoque de uma empresa é algo que deve ser encarado com responsabilidade, para tanto, quando esse controle é realizado por várias pessoas, é possível que erros possam vir a acontecer, por isso uma única pessoa lidar apenas com essa parte dentro da empresa poderia resolver diversos problemas do setor, como exemplo a falta de produtos. Porém, para que isso dê certo, é importante que o funcionário responsável possua ferramentas que o auxiliem nesse processo, assim como um sistema informatizado, pois caso contrário, o problema pode persistir. Segundo Bertaglia (2009, p. 340), “as organizações devem definir e manter uma estratégia de estoques que conduza adequadamente um balanceamento dos processos de produção e distribuição, além de minimizar os custos de estoque”.

A décima pergunta diz respeito à compra de um produto por parte da empresa que não correspondia à necessidade do colaborador. O gráfico demonstrou que 94% disseram que tal situação não havia ocorrido e 6% disseram já ter ocorrido tal problema. A falta de um controle

de estoque eficiente pode provocar vários problemas, dentre eles a compra de produtos errados. A compra incorreta de mercadorias pode prejudicar o financeiro da empresa, uma vez que, dependendo da quantidade ou do preço do produto, pode representar um gasto elevado, abalando a saúde financeira da organização. Dessa forma, realizar os pedidos de compra torna-se uma tarefa de grande responsabilidade.

O planejamento e controle de estoques é a função através da qual a produção é mantida abastecida de matérias primas, peças e materiais auxiliares, tem um contato permanente com a emissão de ordens para evitar o desabastecimento e não mobilizar demasiadamente recursos financeiros. (ERDMANN, 1998, p. 40).

A décima primeira pergunta trata a respeito da compra de produtos por parte da empresa que prejudicaram o colaborador em realizar suas atividades. O resultado obtido foi que 94% falaram que não, e apenas 6% falaram já ter ocorrido tal problema. A compra desnecessária de produtos, além de causar prejuízos financeiros, pode prejudicar o colaborador em realizar suas tarefas, já que não possui os produtos necessários para trabalhar corretamente, gerando insatisfação. Segundo Silva (2019, p. 36), “O planejamento e controle de estoques gerencia as atividades operacionais e produtivas que envolvam estoques com o objetivo de satisfazer continuamente a demanda dos consumidores, sejam eles internos ou externos”.

No tocante à décima segunda pergunta, o assunto tratado diz respeito à escolha do que o colaborador considera um ponto a melhorar no controle de estoque da organização. Dessa forma, 57% das pessoas responderam que ter um espaço físico para os produtos e um responsável pelo estoque seria o ideal; 29% responderam que ter um responsável pelo estoque seria o indicado; e 14% disseram que ter um espaço físico seria algo a melhorar. Possuir um espaço físico adequado, onde todos os produtos fiquem alocados sem a necessidade de ficarem distribuídos em outros setores da organização, por exemplo, é algo imprescindível. Mas também possuir uma pessoa que lide apenas com essa parte de controle de estoque dentro da empresa assume grande importância, visto que a pessoa responsável irá organizar o estoque, evitando diversos problemas.

Toda organização deve estabelecer e manter uma estratégia adequada para administrar o estoque. Uma estratégia bem aplicada e bem conduzida, além de poder minimizar custos, assegurará o desempenho apropriado dos diferentes processos e funções empresariais. (BERTAGLIA, 2006 p. 340).

A entrevista representa parte importante para o processo de coleta de dados, pois proporciona a possibilidade de aprofundamento no assunto da pesquisa. Para tanto, foi realizada uma entrevista com a analista financeira da empresa, com o objetivo de entender melhor como funciona a questão da gestão de estoque da empresa, visto que ela possui vários anos cuidando também dessa área dentro da organização.

Pergunta 01: Como é realizado o controle de estoque na empresa? Resposta: *A empresa optou por trabalhar com um sistema gratuito, onde foi cadastrado todos os produtos, e quando é realizada uma compra inserimos a mercadoria no sistema. Quando o produto é retirado do estoque é dado baixa na saída dele. Porém acaba sendo mais manual do que informatizado.*

Buscar melhores meios para controlar o estoque de uma empresa nem sempre é tarefa fácil, uma vez que demanda tempo e investimento. A escolha por formas mais baratas de realizar o controle de estoque pode levar a organização a comprometer a eficiência do setor.

Pergunta 02: Quais os problemas que a empresa possui em relação ao controle do setor de estoque? Resposta: *A falta de uma pessoa que lide apenas com essa parte acaba provocando vários problemas, dentre eles a compra de produtos separadamente, ou seja, muitas das vezes já havíamos fechado uma compra de uma mercadoria com o fornecedor e depois tivemos que realizar a compra de apenas um único material que havia ficado para trás, o que provoca gastos com fretes.*

A gestão de estoque para as empresas é algo que deve ser encarada como parte fundamental para o sucesso de uma organização, pois uma gestão eficiente permite que a empresa evite perdas desnecessárias de dinheiro.

Pergunta 03: Esses problemas podem estar relacionados a quais fatores? Resposta: *O problema maior que a empresa possui em relação ao estoque é ter uma pessoa que lide especificamente com essa parte, depois vem o sistema que não é o indicado.*

A falta de um responsável que cuide apenas do estoque da empresa é algo que pode comprometer a eficiência do controle dos produtos, visto que não será possível supervisionar a armazenagem de produtos e materiais de maneira correta, já que não existe um responsável especificamente para tal função. Quando se associa a falta de um responsável apenas para estoque a um sistema informatizado ineficiente, desencadeia-se uma série de problemas que culminam em um estoque sem controle.

O controle detecta variações, as compara com o planejado faz correções caso o realizado seja diferente do planejado. Em outras palavras, o controle atua

sobre as operações e processos para colocá-los de volta nos trilhos quando eles saem dos trilhos. Portanto, o controle propõe um conjunto de ações para que os resultados obtidos sejam os resultados planejados. (SILVA, 2019, p. 40).

Pergunta 04: Existe uma pessoa responsável pela gestão do controle de estoque?

Resposta: *Uma pessoa apenas não! Nós temos uma pessoa responsável pelos pedidos de compras do setor, porém ela não realiza sozinha as tarefas, ou seja, outras pessoas estão também envolvidas nesse processo. E todas elas realizam outras funções, inclusive essa que é a responsável. No final das contas não existe um responsável pela gestão do estoque, mas sim existe uma pessoa responsável pela maioria das compras dos produtos para o setor.*

Quando o setor de estoque é administrado por várias pessoas e tais pessoas possuem outras funções, torna-se difícil manter um controle adequado dos produtos, o que denota uma gestão de estoque ruim.

Para que o controle de estoque seja eficaz é necessário, portanto, que haja um fluxo de informações adequado e um resultado esperado quanto a seu comportamento. Espera-se de um Administrador de Materiais que os usuários tenham fácil acesso aos itens estocados quando eles forem necessários para a elaboração de alguma atividade na empresa. (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002, p. 50).

Pergunta 05: Existe a necessidade de realizar um controle diário do setor? Resposta:

Sim. Acredito que é o ideal para qualquer empresa, porém, nós “pecamos” em relação a isso.

Realizar o controle das entradas e saídas do estoque assume grande importância, pois é por meio das entradas e saídas que é possível verificar o consumo dos produtos, para que se possa entender em que produtos se gasta mais ou menos e tomar melhores decisões.

Pergunta 06: Qual a periodicidade das compras dos produtos para o estoque? Resposta:

O correto é ter datas específicas para se fazer as compras dos produtos, mas como não temos um controle correto do estoque as compras ocorrem quando o material acaba/precisa. Porém em sua maioria ocorre a cada 15 dias.

A falta de gestão nas compras do setor de estoque pode causar danos à saúde financeira de uma organização. Realizar compras sem qualquer planejamento é algo grave, que deve ser corrigido em qualquer empresa. Manter um calendário de pedidos de compra é algo essencial, pois possibilita preparo financeiro para execução das compras, além de proporcionar redução de custos.

Mais que uma atividade administrativa, é de vital importância para o sucesso das atividades logísticas de uma empresa. Um bom sistema de administração

de compras implicará redução expressiva das despesas com aquisição dos materiais. (COSTA, 2002, p. 149).

Pergunta 07: O espaço físico é adequado? Resposta: *Sim. Porém seria bom que ele fosse um pouco maior para que todos os produtos ficassem apenas em um lugar.*

Possuir espaços físicos que comporte todos os produtos é algo imprescindível para qualquer empresa. Um espaço pequeno para guardar os produtos pode deixar o estoque desorganizado, pois muitas vezes alguns produtos acabam ficando em outros lugares devido ao espaço da sala ser menor.

Ao armazenar produtos, a empresa necessita de uma estrutura capaz de absorver estes materiais, logicamente esta estrutura acarretará alguns custos diretamente relacionados ao tipo de material estocado, seu volume, área por ele ocupada, mão de obra empregada, manutenção da estrutura física do prédio, custo unitário, etc. (COSTA, 2002, p. 109).

Pergunta 08: Os produtos ficam apenas em um local? Resposta: *Não. Mas cerca de 80% ficam em apenas um lugar.*

Quando os produtos do setor de estoque ficam em diferentes lugares dentro da empresa, realizar o controle desses produtos torna-se difícil, provocando, dessa forma, problemas quanto à real quantidade de produtos que a empresa possui. Sendo assim, a correta gestão desse setor assume grande importância dentro de uma organização.

A gestão de estoques constitui uma série de ações que permite ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados. (MARTINS; ALT, 2009, p. 78).

Pergunta 09: Os produtos estão identificados (etiquetados) para que possam ser encontrados com facilidade? Resposta: *Não. Isso é algo que deveríamos fazer, porém como não temos uma pessoa que lide apenas com essa parte de controle de estoque, acaba não sobrando tempo.*

Identificar os produtos em estoque é algo que assume grande importância no processo de armazenamento das mercadorias. Produtos etiquetados facilitam ser encontrados dentro do estoque, demonstrando organização do setor. De acordo com Sousa (2019, p. 45), “A identificação do material influencia os custos de manuseamento, caso de produtos etiquetados por meio de RIFD (radio-frequency identification), que conseguem reduzir o espaço útil do armazém e facilitam o picking”.

Pergunta 10: O sistema informatizado de controle de estoque é eficiente? Resposta: *Não, porém ele auxilia, mas eficiente não! Deveria ser um outro sistema que fosse específico para empresa.*

A utilização de sistemas informatizados para realização do controle de estoque assume grande importância, pois um sistema facilita a obtenção de dados a respeito das entradas e saídas dos produtos do setor, por exemplo, facilitando realizar compras corretamente. Porém, quando o sistema é ineficiente, os problemas são inevitáveis. Utilizar um sistema que não se encaixe nas necessidades da empresa torna o controle dos produtos difícil, já que a organização terá que se adaptar ao sistema em vez do sistema se adequar a ela.

As tecnologias da informação, incluindo sistemas de informação com base na internet, têm hoje papel vital e crescente na administração. A tecnologia da informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho. (MARAKAS; O'BRIEN, 2013, p. 30).

Pergunta 11: Qual é o tempo para realização de um novo inventário? Resposta: *Não existe um tempo pré-definido para se realizar um inventário, porém sempre é feito quando é observado um número elevado de divergência da quantidade de produtos do virtual para o físico no estoque.*

Realizar um inventário é algo que toda organização deve fazer. O inventário da empresa pode ser realizado a cada seis meses ou a cada três meses. Dessa forma, a empresa poderá verificar o quão eficiente está sendo o controle do estoque da organização. Segundo Maia (2002, p. 45), “Um aspecto fundamental quanto aos estoques refere-se a uma determinação das quantidades físicas dos mesmos na data do balanço”.

Logo, de acordo com os resultados da pesquisa do questionário e da entrevista, os pontos fortes identificados na organização analisada foram: a margem pequena de produtos comprados erroneamente para o estoque e o reconhecimento da empresa quanto à necessidade de melhoria do setor. Já os pontos a melhorar na empresa foram: a organização dos produtos do estoque, um gerenciamento de compras vantajoso; a falta de um responsável que lide apenas com o estoque; o espaço físico pequeno para armazenagem dos produtos; e um sistema informatizado ruim.

4. PLANO DE SUPERAÇÃO

O plano de superação assume grande importância para uma empresa. Ele pode representar, muitas vezes, peça chave para o sucesso da organização. Para tanto, os pontos a melhorar no setor de estoque da empresa analisada demonstram o quão é importante uma gestão eficiente de estoque.

Os pontos a melhorar encontrados em uma organização representam algo que a empresa não está desempenhando corretamente e que, de alguma forma, está gerando problemas. Dessa forma, solucionar tais pontos torna-se necessário para que a empresa atinja o sucesso.

Um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem (em comparação às outras) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem. Um ponto fraco não torna, necessariamente, uma empresa vulnerável competitivamente; isso depende do quanto ele influencia o mercado. (ZENONE, 2007, p. 46).

Os pontos a melhorar encontrados na pesquisa realizada na empresa A foram: uma organização mais eficiente do estoque; um gerenciamento de compras mais vantajoso; a falta de um responsável que lide apenas com o estoque; o espaço físico pequeno para armazenagem dos produtos; e um sistema informatizado ineficiente. Para tanto, segue abaixo algumas sugestões de melhorias.

Realizar um controle eficiente do estoque é algo imprescindível para uma empresa. O estoque de uma organização representa dinheiro investido, por isso o seu correto controle torna-se de grande importância. De acordo com Viana (2002, p. 144), “os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção a serem servidas aos clientes”. Dessa forma, a proposta de melhoria para esse problema é o desenvolvimento de boas práticas de controle de estoque, como a organização dos produtos no setor e um gerenciamento de compras mais adequado.

A empresa possui vários produtos no estoque e eles ficam alocados de maneira que os produtos iguais fiquem juntos, ou seja, no mesmo lugar, porém, mesmo assim torna-se difícil identificá-los, visto que alguns possuem embalagens idênticas, mudando apenas alguns pequenos detalhes. Para solucionar esse problema, todos os produtos deverão ser alocados de tal maneira que fiquem identificados nas prateleiras.

Uma boa organização dos produtos no estoque permite melhor facilidade na identificação das mercadorias, agilizando as rotinas diárias do setor. Organizar utilizando

ferramentas de controle como o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) é algo que deve ser pensado no momento da organização dos produtos, uma vez que tal ferramenta permite evitar perdas de validade das mercadorias. A empresa possui certa preocupação quanto a esse quesito, assim, sempre é verificada, quase toda semana, a validade dos produtos. Em alguns produtos, é anotada a data de entrada, com a intenção de, quando houver necessidade de uso do produto, retirar o mais antigo, porém, o desafio maior está em alocá-los dentro de um espaço físico pequeno. Com um espaço maior, seria possível organizar os produtos de uma forma mais eficiente, e com a devida identificação, tornaria ainda mais fácil.

O gerenciamento de compras é outro ponto a ser levado em consideração quanto a um controle eficiente do estoque. De acordo com a pesquisa realizada na empresa A, ela está tendo problemas relacionados a esse gerenciamento, ou seja, os produtos estão sendo comprados sem um planejamento que permita uma economia nas compras, a empresa muitas vezes gasta dinheiro com fretes desnecessários por comprar os produtos separadamente. Para isso, a proposta é realizar um levantamento dos produtos, verificando as quantidades mínimas e máximas, para realizar um gerenciamento melhor das compras. Conhecendo os produtos do setor, torna-se possível definir melhor o estoque de segurança, e isso facilita a montagem de um calendário de pedidos em que se consiga realizar os pedidos de compras em conjunto a outros produtos, economizando nos fretes das mercadorias. De acordo com Pozo (2007, p. 170), “A função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa”.

Ter um responsável que cuide apenas do estoque da empresa é extremamente necessário para que o setor caminhe bem. Esse responsável poderá realizar diversas tarefas, dentre elas o controle das entradas e saídas dos produtos, realizar cotações, balanços etc., que permitirão um melhor desempenho do setor.

Responsável pelo estoque: promove as cotações entre os fornecedores, avaliando e decidindo por aquele que, além de ter o melhor preço, possuir as características e os pré-requisitos necessários para oferecer produtos e materiais em perfeitas condições de armazenamento e de uso. (CONCEIÇÃO, 2009, p. 21).

Para solucionar o problema da falta de um responsável pelo setor da empresa, foi proposta para a organização a contratação de uma pessoa apenas para cuidar do estoque. Conforme resultado da pesquisa, a empresa A não tem uma única pessoa encarregada pelo setor de estoque. Sendo assim, o controle do setor fica nas mãos de várias pessoas, que acabam se

tornando um “quebra galho”, o que provoca falhas na gestão do setor devido a tais pessoas ficarem sobrecarregadas de funções, visto que elas já possuem tarefas que exigem grande responsabilidade. Para admissão desse novo colaborador, a empresa terá gastos relacionados a exames admissionais, FGTS, INSS patronal, 13º salário, encargos sociais etc.

Dentre as tarefas que o responsável pelo estoque da empresa deverá realizar, estão: cotações dos produtos; organização das mercadorias; controle das entradas e saídas do estoque; balanços; inventários e relatórios.

Possuir um espaço adequado e que caiba todos os produtos do estoque em um único local facilita o controle das mercadorias, uma vez que todos estão alocados juntos, evitando de ficarem espalhados em outras salas devido ao espaço pequeno. Segundo Pozo (2010, p. 71), “tendo-se a necessidade de espaço físico e materiais para serem armazenados, dimensionar e controlar esses estoques é uma atividade importante e até preocupante”. O espaço físico da empresa é pequeno, o que faz com que os produtos não caibam todos em apenas um lugar, dificultando ainda mais o controle dessas mercadorias. Sendo assim, a proposta de melhoria para empresa seria a ampliação da sala correspondente ao estoque, porém, para realizar tal reforma, os gastos envolvidos não seriam baratos, tornando-se uma alternativa inviável para empresa. Entretanto, ao lado da sala de estoque existe uma sala destinada ao arquivo morto da organização. Nesse ambiente, os arquivos são armazenados por 5 (cinco) anos e, após esse período, poderão ser descartados. Como a sala é maior que a do estoque, a proposta é realizar a conversão, ou seja, o arquivo morto passará para sala de estoque e o estoque passará para sala do arquivo morto.

Quanto à mesa e ao computador para que o responsável possa trabalhar, a empresa já possui, dispensando gastos relacionados a esse quesito.

Possuir ferramentas informatizadas que auxiliem no controle de estoque de uma empresa assume grande importância, uma vez que um sistema de estoque competente facilita o controle das entradas e saídas das mercadorias.

O sistema informatizado de controle de estoque da empresa A não é eficiente, apresenta falhas tanto no cadastramento de novos produtos quanto no registro das entradas e saídas. Além disso, o sistema não é adequado para atividade da empresa. Dessa forma, foi proposta a compra de um sistema informatizado de estoque.

O Software de Controle de Estoques corresponde a um sistema informatizado que auxilia em uma melhor gestão do estoque. Nesse sistema, é possível: realizar o cadastro de todos os produtos de maneira mais completa, inserindo unidades de medida das mercadorias, data de fabricação, de validade e lotes dos produtos; gerar relatórios; manter um controle das

quantidades mínimas e máximas; gerar códigos de barras para os produtos; dentre outras funções. O custo para adquirir o sistema é no valor único de R\$ 1.490,00, dispensando qualquer tipo de mensalidade. Após a compra do sistema, é realizado um treinamento de utilização do programa com a organização. O treinamento é realizado à distância utilizando-se de ferramentas como o acesso remoto para auxiliar nesse processo de adaptação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No período de observação da pesquisa, foi possível identificar que a empresa A possui grande credibilidade na cidade. A empresa apresenta potencial de crescimento elevado, porém, no início da pesquisa, foi identificado que a organização não investia em marketing, o que a deixava em uma situação desvantajosa perante seus concorrentes. Agora, ela começou a atentar-se a esse quesito, tanto que já foram desenvolvidas variadas formas de divulgação por meio de uma empresa contratada para fazer essa parte.

Com relação à Gestão de Estoque, área de atuação deste objeto de estudo, foi possível descobrir alguns problemas internos da empresa relacionados a esse setor, problemas que tornavam o controle das mercadorias ruim, ocasionando prejuízos à organização. A Gestão de Estoque é parte fundamental para uma organização, sendo assim, realizar uma correta gestão torna-se de grande importância. Logo, foi proposto o desenvolvimento de boas práticas de gestão de estoque, tais como organização dos produtos em estoque, um gerenciamento de compras que alinhe as necessidades do estoque de maneira que evite gastos com fretes, podendo ser feito um calendário de pedido; um sistema informatizado competente; um espaço físico adequado e um responsável que cuide apenas do setor.

Realizar um controle de estoque é algo que deve ser desempenhado de maneira responsável, visto que um controle eficiente propicia melhores condições de crescimento para empresa. Um controle eficiente do estoque permite à organização saber quando comprar, o que comprar e quanto comprar, por outro lado, quando não é realizado esse tipo de controle, a empresa não possui em mãos dados confiáveis para que possa tomar as decisões certas. Quando uma organização se enquadra nessa situação, prejuízos são inevitáveis. O estoque de uma organização representa dinheiro investido, dessa forma, o correto controle se faz necessário.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Gestão de Qualidade, Produção e Operações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- AGUERRE, Pedro; CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise, **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2019.
- ALT, Paulo Renato; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva 2009.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHAGAS, Gilson. **Contabilidade Intermediária Simplificada**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: uma abordagem introdutória**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CONCEIÇÃO, Ewerton Nocchi. **Restaurações Estéticas: Compósitos, Cerâmicas e Implantes**. 1. ed. São Paulo: Artmed, 2006.
- COSTA. Jose Correia Leal. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**. 1. ed. São Paulo: Editco, 2002.
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANECI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de Sistemas de Produção**. 1. ed. Florianópolis: Editora Insular, 1988.
- FONSECA, Marcello Pires. **Engenharia de Produção**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- FRANCISCHINI, Paulinho; GURGEL, Floriano. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MAIA, André. **Inventário Físico e Contábil: Teoria e Prática**. 1.ed. São Paulo. Atlas.
- MARAKAS; George M.; O'BRIEN James A. **Administração de Sistemas de Informação**. 15 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:** uma abordagem logística. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REICHENBACH, Carla; KARPINSKI, Cleber Airton: **Auditoria no setor de estoque:** Um estudo de caso em uma empresa comercial. 5.ed. Rio Grande do Sul: 2010.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoques:** Planejamento, Execução e Controle. 1. ed. São Paulo: Bráulio Wilker, 2019.

SOUSA; José Meireles de. **Logística internacional e operações globais.** 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2019

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoque:** Fundamentos, Modelos Matemáticos e Melhores Práticas Aplicadas. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VIANA, João José. **Administração de Materiais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial.** 1. ed. São Paulo: Novatec, 2007.