

## Gestão de Estoques em mercados de pequeno porte: O caso do mercado Alfa

Angélica Mangoni (UPF) [angelica\\_mangoni@hotmail.br](mailto:angelica_mangoni@hotmail.br)

Valquíria Pasa (UPF) [valquiriapasa@upf.br](mailto:valquiriapasa@upf.br)

Vanessa Teresinha Alves (UFRGS/UPF) [vanessaalves@upf.br](mailto:vanessaalves@upf.br)

### Resumo:

O estudo se justifica pela crescente competitividade que enfrentam as grandes redes de varejo, à globalização dos fornecedores e ao grau de exigência dos consumidores. O objetivo é apresentar uma proposta de controle interno dos estoques em empresas do tipo mercado, de forma que contribua para o gestor tomar decisões gerenciais com maior grau de certeza. Os fundamentos teóricos que orientaram a investigação indicam que a gestão dos estoques, em qualquer organização, torna seu controle mais eficaz e que, um gerenciamento adequado dos recursos materiais, traz garantia aos administradores das empresas. Os procedimentos metodológicos adotados são de pesquisa exploratória e descritiva, com design de estudo de caso. Os resultados indicam que a gestão dos estoques de um mercado de pequeno porte está diretamente relacionada a competência gerencial, que desconhece os procedimentos técnicos de controles internos. Conclui-se que para aperfeiçoamento dos controles internos e a gestão eficaz dos estoques é necessário a implementação de novos procedimentos operacionais paralelamente, sugere-se capacitação do gestor e dos funcionários para utilização das ferramentas disponíveis no software de gestão implementado na empresa.

**Palavras chave:** Gestão de Estoques, Controles internos, Gestão de pequenas empresas.

## Inventory management in small markets: The case of Alfa market

### Abstract

The study is justified by the increasing competition faced by large retail chains, the globalization of suppliers and the level of consumer demand. The goal is to present a proposal for internal control of stocks in the market type companies, in order to contribute to the manager making management decisions with greater certainty. The theoretical foundations that guided the research indicate that the inventory management in any organization, makes its most effective control and that a proper management of material resources, brings assurance to managers of the companies. The adopted methodological procedures are exploratory and descriptive research with case study design. The results indicate that the inventory management of a small market is directly related to managerial competence, which ignores the technical procedures for internal controls. We conclude that for improvement of internal controls and effective management of stocks is necessary to implement new operating procedures in parallel, it is suggested that training manager and staff to use the tools available in the management software implemented in the company.

**Key-words:** Inventory management, Internal controls, Management of small businesses.

### 1. Introdução

No segmento varejista de alimentos, o crescente nível de competição tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças ambientais. O constante avanço tecnológico e a concorrência no mercado atual têm evidenciado a administração de materiais como importante área da gestão geradora de vantagem competitiva (VIANA, 2002). No segmento supermercadista, a gestão dos estoques é considerada área estratégica (OLIVEIRA, 2005; PALOMIIO; CARLI, 2008), mas os

empresários têm dúvidas sobre como deveriam controlar os estoques, mesmo quando implementam controles informatizados de gestão. Em virtude da crescente competitividade, devido a globalização, as organizações exigem cada vez mais do controle interno de estoques em relação aos resultados concretos e fatos a serem fornecidos que possam ser analisadas dentro das demonstrações, proporcionando, assim, estratégias que visam fornecer informações detalhadas sobre como está a situação da empresa. O objetivo é apresentar uma proposta de controle interno dos estoques para empresas de pequeno porte e que atuam no varejo, de forma que contribua com o gestor no processo de tomada de decisões. Especificamente buscou-se investigar os procedimentos administrativos relacionados ao controle interno dos estoques e o software adotado pela empresa, apontar os problemas administrativos decorrentes dos controles adotados e apresentar uma proposta de intervenção para a gestão eficaz.

Considerando que o mercado Alfa é uma empresa com 32 anos de existência e encontra-se num estágio do ciclo de vida organizacional que exige maior grau de formalização das operações, o estoque pode tomar diferentes formas de acordo com o objetivo final de uma empresa. Em uma empresa comercial, é denominado estoque as mercadorias que estão à disposição para comercialização, enquanto numa indústria, é a matéria prima adquirida para ser disponibilizada ao processo produtivo para transformação e, numa empresa prestadora de serviços, estoque é considerado material necessário e utilizado para realizar sua atividade (MARION, 2009). Na primeira seção será apresentado o referencial teórico do assunto estudado, na segunda seção a metodologia, os métodos de pesquisa utilizados para coleta de dados e processamento de informações e na terceira seção será apresentado os dados coletados e os resultados do estudo.

## **2. Administração de estoques**

Os estoques representam uma parcela substancial nos ativos das empresas, sendo assim, os estoques devem ser encarados como um grande fator na geração dos lucros das mesmas (MARTINS, 2005). Segundo Viana (2002), “a atividade dos administradores visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimento e acompanhando sua evolução”. Por isso, de acordo com Martins (2006), a gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados. Já Ching (2006), entende por gestão do estoque o planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação sobre o planejamento.

Portanto, a gestão do estoque torna seu controle mais eficaz, um gerenciamento adequado traz uma garantia para os administradores das empresas de que sua produção, seja ela fabricação ou comercialização, esteja segura quanto à reposição, guarda, movimentação e a entrega dos itens necessários para a mesma. Dependendo da política de estoque adotada pela empresa, será medido o capital investido em estoques, e o gestor de estoques, baseado nas diretrizes da empresa, deve estar atento aos reflexos que essa política terá nos resultados financeiros.

Segundo Dias (2010), o problema de um dimensionamento de estoque reside na relação entre capital investido, a disponibilidade de estoques, os custos incorridos e o consumo ou demanda. Em um primeiro momento, todas as empresas querem sempre vender mais, conseguir uma parcela maior do mercado em que atuam abrir novos mercados e expandir suas fronteiras comerciais, sempre objetivando a lucratividade e o retorno financeiro. Porém, algumas vezes esse objetivo não é alcançado devido às necessidades de capital de giro decorrentes do aumento nos estoques, necessário para que essa expansão ocorra.

Segundo este autor, todo sistema de controle de estoques precisa estar em conformidade com a real necessidade da empresa, levando em consideração os tipos de estoques na organização e os níveis de estoques adequados em relação à demanda. Por isso, a seguir apresentam-se detalhadamente cada sistema de estoques, a fim de definir o mais adequado para empresas do tipo mercado.

Sistemas de controle de estoque

| Tipo de sistema                | Autor                       | Característica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema duas gavetas           | Dias (2010)                 | Este sistema de controle de estoques é considerado simples e limitado, porém destaca-se pelo fato de ser ágil e não possuir entraves burocráticos na reposição de produtos (DIAS, 2010).                                                                                                                                                                                               |
| Sistema de máximos e mínimos   | Ballou (2001)               | A principal vantagem desse método de estoque reside na obtenção de uma razoável automatização do processo de reposição, que estimula o uso do lote econômico em situações em que ele pode ser usado naturalmente (DIAS, 2008).                                                                                                                                                         |
| Sistema de revisões periódicas | Dias (2010)                 | O objetivo principal consiste em controlar a quantidade de matérias em estoque, tanto o volume físico quanto financeiro, a avaliação de estoque anual deverá ser realizada em termos de preços, para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas (BALLOU, 2001).                                                                                |
| Sistema ABC                    | Martins <i>et al</i> (2006) | O emprego da curva ABC se torna essencialmente vantajoso, uma vez que se pode reduzir as imobilizações em estoques sem prejudicar a segurança, visto que ela controla mais rigidamente os itens de classe A, e mais superficialmente os de classe C. A classificação ABC é usada em relação à várias unidades de medidas, como peso, tempo, volume, custo unitário, etc. (POZO, 2004). |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Tabela 1 - Sistemas de controle de estoque

Atualmente, a curva ABC é um dos sistemas de análise de estoques mais utilizados pelas empresas devido à facilidade, praticidade e eficiência além de poder ser utilizada em qualquer empresa de qualquer segmento.

De acordo com Martins *et al* (2006), a avaliação ABC é o principal modelo para analisar os estoques em supermercados e sua avaliação consiste especificamente na verificação, em certo espaço de tempo, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Para os itens de maior valor ou maior quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C.

Como se pode notar, o sistema de controle de estoques “curva ABC” exige que se tenha conhecimento real acerca dos produtos com maior importância econômica para a empresa. Ele é um sistema que oferece dados fundamentais para o gerenciamento eficaz dos estoques, pois a partir do momento em que se conhecem os itens de maior e menor fluxo, podem-se programar níveis de estoques de alta rotatividade e liquidez.

### 3. Metodologia

Para a presente pesquisa utilizou-se como método o estudo de caso que segundo Yin (2005), este método permite profundidade na análise, mas não permite generalização dos dados. Trabalhou-se com pesquisa exploratória e descritiva, conforme Gil (2006) aponta que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, tendo como objetivo

primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Nesta pesquisa os dados foram obtidos por meio de entrevista estruturada e observação com o funcionário responsável pelo controle dos estoques e pelas compras de produtos. Esses dados foram obtidos via observação in loco, bem como na análise de documentos da empresa. A entrevista foi realizada na primeira quinzena do mês de setembro de 2014, no espaço e horário de trabalho, guiada por um roteiro de questões abertas, que possibilitou o levantamento de um conjunto de dados qualitativos para posterior análise e sugestão de melhorias. Também fez parte da coleta de dados a pesquisadora, dado que a mesma é funcionária do mercado e trabalha como auxiliar administrativo e na gestão dos estoques. Para o tratamento de dados, a técnica utilizada foi à análise de conteúdo. Gil (2008) afirma que “trata-se de um procedimento analítico aplicável a qualquer comunicação escrita”. Para analisar o conteúdo da entrevista, esta foi gravada e devidamente transcrita.

#### 4. Resultados

O Mercado Alfa iniciou suas atividades em agosto de 1982, na região central do município de Marau (RS), prestando os serviços de bar e armazém. Naquela oportunidade comercializava apenas alguns produtos coloniais e bebidas. Assim, permaneceu por um período de oito anos. Em 1990, devido à necessidade de um espaço maior, mudou-se de endereço, permanecendo no centro da cidade. Com um espaço mais amplo, abandonou a prestação de serviços de bar e focou sua atividade apenas na comercialização de produtos alimentícios. Em 2005, devido ao crescimento de suas vendas, mudou-se para um prédio maior, sede do atual supermercado.

A empresa é de origem familiar, comercializa cerca de 13.620 itens de produtos alimentícios e tem aproximadamente uma carteira de 500 clientes. Conta hoje com um diretor geral, um supervisor de compras e seu quadro funcional é formado por 20 colaboradores, divididos nas funções de operadores de caixa, repositores, empacotadores, açougueiro, auxiliar administrativo e auxiliar de limpeza. Nesta empresa, que tem as características estruturais típicas de uma empresa familiar tradicional e de pequeno porte existe uma estrutura organizacional bem definida. O Mercado Alfa é administrado com uma equipe de profissionais atuando em favor da concretização dos objetivos da empresa.

##### 4.1 Descrição dos processos

Os processos administrativos compreendem um plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dando ênfase à política de negócios da empresa (CREPALDI, 2007).



Figura 1: Os processos para gestão e controle dos estoques na empresa Alfa.

A seguir são apresentados detalhadamente os processos administrativos ao controle interno dos estoques na empresa estudada:

#### 4.1.1 Processo de compras

O processo de compras do Mercado Alfa é totalmente centralizado, ou seja, o funcionário responsável pelas mesmas é efetua todas as aquisições. Este procedimento é feito de forma manual (sem auxílio de sistema), através de relações passadas pelos repositores e levantamentos efetuados pelo mesmo. Para efetuar as compras, primeiramente procura-se identificar a necessidade de produtos, necessidade esta que nem sempre consegue ser visualizada da maneira mais adequada. Num segundo momento, cota-se preços e seleciona-se o fornecedor, para depois efetuar o pedido e continuar o processo de estocagem. A empresa compra produtos em grande quantidade, procurando não deixar faltar mercadoria em nenhum momento. Porém, essa prática acaba gerando custos de estocagem maiores e muitas vezes perda por perecibilidade através da compra de produtos que não tem muito giro.

#### 4.1.2 Processo de recebimento

No Mercado Alfa, o recebimento dos produtos tem seu início onde é feita uma pré-análise pelo responsável pelas compras. Este funcionário verifica se a quantidade e os preços estão certos com o que foi acordado com os fornecedores. Se as mercadorias não estão de acordo com o que foi solicitado ou falem itens, se forem produtos que já contém no mix da empresa e tem um giro consideravelmente bom, os mesmo são recebidos, caso contrário, a mercadoria é mandada de volta ou os entregadores pagam o valor referente às quantidades que estão faltando ou vieram trocadas.

#### 4.1.3 Processo de armazenagem

No Mercado Alfa é observado um fator negativo, que é a desorganização do estoque. Um depósito é desorganizado quando o espaço físico não é bem aproveitado e os produtos não estão separados de maneira correta, ou seja, de um modo que não facilita a sua localização.

O espaço para armazenagem na empresa é reduzido e para agravar a situação, os produtos não são estocados de maneira correta, ou seja, prática. Além de desperdício de tempo, isso impossibilita que o Administrador tenha um controle do estoque real, fazendo com que muitos produtos fiquem perdidos ou esquecidos no espaço físico. O descuido relacionado a algum desses fatores pode ocasionar diversas perdas o que é notável na empresa Mercado Alfa: o mercado possui um alto índice de perecibilidade de produtos, principalmente no setor de hortifrutigranjeiros, que representa uma grande fatia das perdas para o mercado. Os hortifrutigranjeiros nada mais são do que as frutas, os legumes e as verduras produzidas no meio rural, onde um grande problema enfrentado é a falta de controle e cuidado com esses alimentos. Alimentos perecíveis implicam em cuidados redobrados, coisa que o Mercado Alfa não tem demonstrado muitas vezes o manuseio de maneira incorreta pode danificar algum alimento, que por sua vez, leva os demais ao mesmo caminho naturalmente, sem contar a falta de programação nas compras e vendas que, ao ser somado, eleva ainda mais o custo por perdas. De acordo com Ballou (2001, p. 358), as boas práticas de manuseio de matérias envolvem “movimentar menos, estocar menos e controlar menos”. Orientado por esse pensamento, no Mercado Alfa, o processo de armazenagem da empresa se dá da seguinte forma: o caminhão chega e os produtos são conferidos e descarregados para, posteriormente separá-los e guardá-los no depósito.

#### 4.1.4 Controle de estoque

O controle de estoque existente na empresa é feito de forma manual, visualizando os níveis de estoques existentes. Quando um fornecedor visita à empresa, é feita a verificação dos estoques

para saber quais são os produtos faltantes ou que estão com baixo nível de estoque para realização do pedido.

No caso do Mercado Alfa, o funcionário responsável pelas compras utiliza também outro método de controle, que é o estoque de segurança. No entanto, sem saber certo qual o nível ideal para manter o estoque de cada produto, optou por manter sempre os estoques em níveis mais elevados. Sem o uso do sistema o estoque de segurança não se caracteriza, pois é realizado de forma manual, e o funcionário responsável pelo controle físico prefere manter níveis mais elevados de estoque para evitar que falem produtos, em funções de possíveis variações da demanda de produtos, eventuais atrasos no tempo de fornecimento pelos fornecedores e também porque comprando em grande quantidade consegue preços diferenciados. Quanto à reposição do estoque, no Mercado Alfa, a prática é fazê-lo de acordo com a necessidade percebida pelo funcionário designado para essa atividade.

Com essa prática, o volume de compras realizadas pela empresa está associado à demanda do produto, variando a cada mês. O tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item. Não se observou nenhuma política de vendas associada com a gestão do estoque.

#### **4.2. Problemas administrativos decorrentes dos controles adotados**

Em entrevista realizada com o responsável pelas compras e o estoque da empresa, foi possível identificar que o Mercado Alfa enfrenta inúmeros problemas administrativos relacionados ao seu estoque, que são consequências dos controles adotados.

Também foi percebido, mediante a entrevista, que, como não existe uma pessoa apenas responsável pelo recebimento das mercadorias, acontece de serem recebidos produtos com a validade curta, fragrâncias, sabores trocados, pois o colaborador que recebe acaba não observando a validade, embalagem das mercadorias, compra de mercadorias sem nota fiscal, fazendo com que esses produtos acabem ficando com seu estoque negativo, pois não teve a entrada do produto na loja e os mesmos são registrados no caixa na hora da venda. O funcionário relatou, também, que a empresa enfrenta dificuldades em relação ao estoque dos produtos no setor do açougue, pois as carnes são compradas em peças inteiras e desmembradas para a venda, não tendo o controle das perdas nesse processo.

O setor de hortifrutigranjeiros foi outro problema identificado, aonde se percebeu um índice grande de perdas, por ser a maioria produtos pesáveis e perecíveis, com validade curta, as perdas deveriam ser pesadas, identificando qual o tipo, por exemplo, da fruta ou legumes, para realizar a baixa de estoque, mas este procedimento não é realizado na empresa em estudo, pois falta mão de obra qualificada para realizar este processo, e no setor de hortifrúti, as mercadorias são compradas diretamente de produtor rural, onde a entrega dos produtos não é feita mediante nota fiscal, a nota fiscal é feita apenas uma vez por mês, de acordo com a relação que o funcionário responsável pelo recebimento das mercadorias realiza, não tendo, assim, um controle do setor de hortifrutigranjeiros, e o custo que ocasiona essas perdas para a empresa.

Conforme observação e entrevista pode-se concluir que não existe um controle totalmente confiável das mercadorias que foram compradas ou trocadas, acaba acontecendo de ser feito a nota fiscal de produtos a mais ou a menos, em relação à quantidade que exatamente foi comprada, ocasionando, assim, a perda do controle do estoque. Constatou-se também que existem problemas com os produtos que são realizadas trocas, pois nem sempre a troca é feita produto por produto, acontece de vir outros produtos no lugar ou o fornecedor bonificar esta mercadoria, e não é realizada a baixa desses produtos que acabam permanecendo em estoque.

De acordo com a observação e entrevista realizada, pode-se perceber que a empresa enfrenta vários problemas em consequências dos controles adotados. As causas são diversas, como falta de mão de obra qualificada para desempenhar as atividades de controle, ausência do desenho dos processos para alinhar adequadamente as tarefas e também a cultura dos membros desta empresa (funcionários e proprietários), que não sabem a real importância de um controle de estoques eficiente e o custo que o mesmo gera, os quais podem resultar em benefícios para ambas, se eficientes.

### 4.3 Proposta de intervenção para um melhor controle de estoques

Através da análise da entrevista realizada no Mercado Alfa e diante dos problemas identificados, pode-se perceber a necessidade de mudanças nos processos adotados, a seguir serão apresentadas propostas de melhorias para um melhor controle de estoques.

#### 4.3.1 Processo de Armazenagem

No Mercado Alfa, um fator negativo observado no processo de armazenagem é a desordem dos produtos no depósito, ocasionando perdas em função dos produtos mal armazenados e também maiores custos para a empresa. O espaço físico para armazenagem na empresa é reduzido e, para agravar a situação, os produtos não estão estocados de maneira correta, de forma que gera praticidade no seu manuseio, ocasionando desperdício de tempo e impossibilitando um controle. Por essa razão, afirma-se que a operação de um depósito envolve várias atividades de processamento e a operação eficiente depende da maneira como essas atividades são desempenhadas. Este processo trata-se da seguinte sequência de atividades, as quais recomendam-se ao mercado, amparadas na orientação de Arnold (2008):

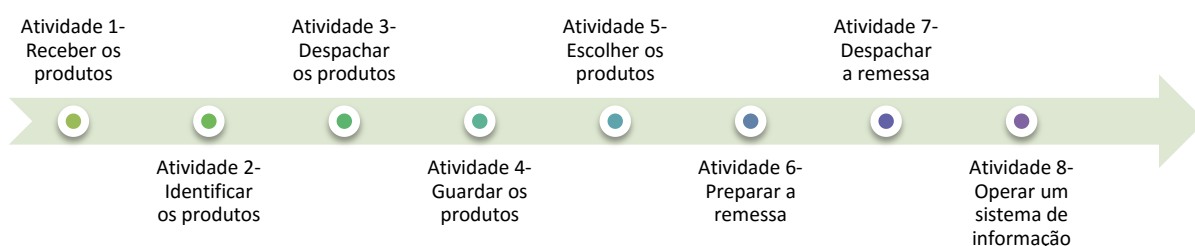


Figura 2: Mapeamento do processo de armazenagem.

Para realização dessas atividades, sugere-se designar dois funcionários para as atividades de despachar os produtos e guardar os produtos. Eles serão os responsáveis para controlar e organizar os produtos armazenados no depósito. Também se sugere à empresa que os produtos sejam armazenados em prateleiras, de acordo com a data de validade e categoria, facilitando o manuseio e evitando, assim, perdas de produtos por perecibilidade, que significa custos para a empresa. Custos estes que podem se converter em investimentos que agregam valor para a empresa se bem gerenciados.

#### 4.3.2 Processo de Compra

O problema constatado na área de compras e estoque é que este processo é feito de forma manual, de acordo com relações passadas pelos repositores, e essas informações não são, portanto, totalmente confiáveis e seguras, ocasionando, assim, muitas vezes, a compra desnecessária de mercadorias, o que acaba gerando custos de estocagem maiores, além de perdas por perecibilidade, através da compra de produtos que não tem muito giro.

Com vistas a melhorar o processo de compras nesta empresa e evitar erros, sugere-se utilizar as ferramentas disponíveis no *software* que a empresa, possui a partir dos relatórios emitidos. Ele permite: (a) gerar programação de entrega para os fornecedores; (b) analisar a qualidade dos produtos fabricados e fornecedores; (c) identificar quais produtos estão prestes a vencer;

(d) identificar a quantidade dos produtos em estoque, entre outras possíveis, devido à infinidade de itens em estoque. Dessa forma, a empresa poderá medir o desempenho dos funcionários, controlar as operações à distância, tomar decisões gerenciais com menor grau de erro, bem como realizar o controle físico, financeiro e contábil dos estoques de forma integrada. Estes procedimentos serão possíveis de serem implementados desde a entrada do produto na empresa até a saída deles por meio da venda ao consumidor, possibilitando gerar informações gerenciais mais precisas, aprimorar o sistema de controle de qualidade dos produtos perecíveis.

#### 4.3.3 Processo de recebimento

No processo de recebimento foi observado que não existe uma pessoa responsável por essa atividade, assim, são recebidas mercadorias trocadas, com a data validade curta, quantidades a mais do que realmente foi comprado, pois o colaborador que recebe acaba não observando a validade, embalagem das mercadorias, e a empresa não possui o pedido de compra por escrito das mercadorias que foram compradas. Sugere-se à empresa, para aperfeiçoar o processo de recebimento, designar um colaborador responsável para realizar esta atividade, passando para o mesmo o treinamento necessário. Também, que a empresa realize seus pedidos de compra pelo Software que a mesma possui, pois o mesmo disponibiliza esta ferramenta que permite:

- ☐ Emissão de relatórios sobre os produtos que serão recebidos,
- ☐ Pedidos vencidos e não entregues.

Através destas ferramentas é possível evitar que não ocorra duplicidade de pedidos e, no momento do recebimento, o conferente tenha como verificar se a entrega de mercadorias corresponde ao pedido, bem como os prazos fechados com os fornecedores, evitando, assim, que o fornecedor mande mercadorias a mais do que foi solicitado, facilitando o processo de recebimento e o controle de estoque.

#### 4.3.4 Controle de estoque

A utilidade do registro de estoque está diretamente relacionada com a sua eficiência. Com base no registro de estoque, uma empresa determina as exigências líquidas para um item, libera pedidos com base na disponibilidade dos materiais e executa análises de estoque. Com base nos problemas de estoque identificados, podem-se citar alguns como trocas de mercadorias, falta de controle no setor do açougue e no setor de hortifrutigranjeiros, e compra de mercadorias sem nota fiscal. Sugere-se para a empresa informatizar todo o seu processo de controle, desde a compra de mercadoria até a venda, pois a mesma já possui um software no qual é investido um valor mensal e não aproveitando todas as ferramentas que o mesmo disponibiliza para facilitar o controle de estoque.

Como abordado o software tem o módulo comercial que permite a automação de processos relacionados a estoques e custos como: negociação e compras, precificação e promoções, receitas e produção, inventários e auditorias, lançamento de nota fiscal eletrônica, análises gerenciais entre outros.

Dessa forma, há mais garantia de boa negociação com as empresas parceiros/fornecedoras, resultando menores custos e, conseqüentemente, melhor gestão de preços e margem de lucro, mas acima de tudo, este módulo visa um controle de estoques eficientes com redução do índice de ruptura de gôndolas. A partir da utilização do sistema será feito um desenho dos processos para alinhar adequadamente as atividades com a descrição dos processos em mãos, todos os colaboradores desde a gerência até as pessoas do depósito podem identificar a forma mais correta e eficiente de realizar uma tarefa, seja ela qual for. Com os registros precisos não haverá mais falta de material ou compra em excesso. Tudo isso será feito por uma única

pessoa, pois o sistema vai estar sempre abastecido com informações atualizadas e esse controle mais eficiente evitará excesso de estoque (de itens errados) e perdas por avarias, vencimentos, quebras etc.

Também se sugere para a empresa que realize a contagem de todo estoque, no mínimo duas vezes ao ano, e designe um funcionário responsável para realizar esta atividade diariamente, evitando, assim, diferenças entre o estoque físico e o contábil para ter controle sobre o inventário. A precisão das informações é imprescindível, é necessário também que todas as entradas de produtos sejam lançadas no sistema. Com o lançamento das notas fiscais de entrada, as informações são cruzadas com a saída das mercadorias, atualizando, assim, os níveis de estoque.

#### 4.3.5 Setor de hortifrutigranjeiros e açougue

Na entrevista também foi relatado que a empresa enfrenta problema com o controle de estoque do setor de hortifrutigranjeiros e açougue, pois nos dois setores os produtos são com perecibilidade pequena, que implicam em cuidados redobrados, pois o manuseio e a armazenagem de forma incorreta podem danificar alguns alimentos que, por sua vez, leva os demais ao mesmo caminho naturalmente. No setor de açougue, as carnes são compradas em peças inteiras e desmembradas para a venda ocasionando perdas neste processo. Portanto, sugere-se que, no setor de hortifrúti e açougue, façam-se investimentos em pessoas para realização deste controle, além da responsabilidade pela realização das seguintes atividades: (a) pesagem das mercadorias perdidas, em função da perecibilidade ou manuseio; (b) baixa destas mercadorias do estoque. Também se sugere que as compras do hortifrúti sejam adquiridas em menores quantidades e em mais vezes na semana, através do pedido de compra, para que os fornecedores façam a entrega das mercadorias mediante a nota fiscal, evitando, assim, divergências do valor comprado, do valor contabilizado. Além disso, sugere-se que os produtos do hortifrúti sejam acondicionados em um local com uma temperatura de aproximadamente 6 a 8 graus Celsius para que os mesmos se conservem até a sua exposição nas gôndolas e posterior ao consumo. Este acondicionamento pode ser feito na câmara fria que o supermercado possui. A partir da realização destes processos sugeridos, será possível ter um controle de estoque eficaz, evitando o índice de perdas, bem como tendo controle das perdas.

#### 4.4 Treinamentos

Para que todos os processos de melhorias citados anteriormente sejam concretizados de forma satisfatória, sugere-se para a empresa treinar todos os colaboradores, estipular metas a serem cumpridas e descrever todos os processos realizados. Quanto mais qualificados e satisfeitos os colaboradores, maior o empenho em executar as tarefas de forma correta, e menor a preocupação em relação às perdas e ao controle de estoque. Aconselha-se o uso da comunicação interna para uma prevenção de perdas e controle de estoque eficaz, apresentando, como conteúdo, os principais procedimentos para prevenção e controle do estoque.

Sugere-se à empresa realizar reuniões periódicas, convocando todos os setores, identificando alterações em procedimentos, metas a serem alcançadas, situação atual da empresa e produtos que merecem atenção, bem como a descrição de todos os processos realizados pela empresa, também para questionar sobre o que estão achando dos novos métodos adotados pela empresa e sugestões de melhorias, para integrar ainda mais os colaboradores. Quanto mais informados os colaboradores em relação às perdas e ao controle de estoque, mais eficazes serão em seu desempenho e responsáveis por suas tarefas. Afinal, como afirma Friedman (2000), as pessoas são o maior capital de uma empresa e sua satisfação é muito importante, por isso é essencial o

recrutamento e valorização dos funcionários, tendo, assim, um retorno positivo para a empresa.

## 5. Considerações Finais

As constantes mudanças no ambiente empresarial e a competitividade nos negócios exigem maior controle e planejamento de gestão, com eficiência e eficácia, na realização de suas atividades. O controle de estoque é um fator muito importante a ser observado para evitar perdas e se tornar um investimento favorável à empresa que, ao mesmo tempo, resulta em um diferencial competitivo diante da grande concorrência. A gestão de estoques é de extrema importância para as organizações, tratando-se de um fator decisivo para a redução de custos, redução no tempo de serviço e ganho na qualidade no serviço prestado (ALT, MARTINS, 2005). Em relação aos objetivos propostos neste trabalho, verificou-se na empresa Mercado Alfa que a mesma enfrenta problemas em relação ao seu controle de estoque e vê-se necessidade de melhoria, visto que possui um software que hoje não é totalmente usado para sua finalidade, gerando, assim, diferenças significativas **também nos processos operacionais**. As tecnologias de processos ajudam a transformar materiais e informações (SLACK, 2009), os quais resultam em agregação de valor ao produto e atingir os objetivos estratégicos, sem que os problemas administrativos ganhem novas dimensões. A empresa investigada possui inúmeros problemas administrativos relacionados ao seu estoque, destacando-se a distribuição inadequada de tarefas, a falta de mão de obra qualificada, ausência do desenho dos processos para alinhar adequadamente as tarefas, o que acaba gerando diferenças entre o seu estoque físico e o contábil.

A fundamentação teórica possibilitou encontrar maneiras para a formulação e posteriores implantações de melhorias e resolução de problemas, visto que a importância de se manter um controle de estoque diminui o índice de fraude e erros, resultando em benefícios competitivos a empresa. Através dos resultados obtidos referentes ao modelo de gestão da empresa, permitiu-se concluir que os processos utilizados atualmente necessitam de ajustes e melhorias. Isso seria possibilitado com a implementação de novos procedimentos de controle, uso adequado do software, que disponibiliza relatórios gerenciais, operações confiáveis, proporcionando, assim, maior segurança aos seus proprietários na gestão eficaz de seu patrimônio e investimento. A eficiência de um sistema para estocagem de cargas e o capital necessário dependem da escolha adequada do sistema. Não há, para isso, uma fórmula pré-fabricada: o sistema de almoxarifado deve ser adaptado às condições específicas de armazenagem e da organização (DIAS, 2010). Qualquer que seja o método de controle de estoque utilizado (VIANA, 2002), 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.

Com a implantação dessas ferramentas, como cadastro de clientes, cadastro de fornecedores, emissão de pedidos de compra, lançamento de notas fiscal, inventário e auditorias, controle do inventário entre outras, todas disponíveis no software existente na empresa, consegue-se determinar processos, medir resultados e dividir as responsabilidades com os colaboradores. Para isso, precisa-se treinar aos funcionários para evitar perdas, diminuir os erros e manter os mesmos atualizados quanto as suas atividades. O software será utilizado por dois colaboradores, um que já faz uso do mesmo, e outro que passará a utilizar, será o responsável pelas compras. O mesmo realizará o processo de compras e controle de estoque utilizando as ferramentas disponíveis no software. Com está melhor utilização das ferramentas disponíveis no software, onde o principal problema identificado neste estudo foi a falta de controle de estoque, sua solução está na utilização adequada do software, ou seja, o mercado tem a sua frente a solução da maioria dos seus problemas, e hoje, com a sua não utilização adequada,

acaba somente gerando custos, Com essas melhorias a empresa ganha através da redução de custo, aumento da produtividade com eficiência e eficácia e com a confiabilidade dos clientes que terão produtos de qualidade, entregues no tempo certo e com bom preço. Ao finalizar esse estudo, constatou-se que o mesmo contribuiu de maneira positiva para o crescimento pessoal e, principalmente, profissional. Igualmente espera-se que os resultados alcançados sejam úteis ao Mercado Alfa na obtenção de melhores resultados no controle e gestão dos estoques.

## Referências

- ARNOLD, J. R. T.** *Administração de matérias: uma introdução*. Tradução: Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. 7.Reimpr. São Paulo: Atlas,2008.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHING, H. Y.** *Gestão de estoques na cadeia logística integrada*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A.** *Auditoria contábil: teoria e prática*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIAS, M. A. P.** *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6.ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P.** *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, P. G.; et al.** *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARION, J. C.** *Contabilidade empresarial*. 15.ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, O. M. M.** *A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na bahia: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas*. Citar como dissertação de mestrado, 2008. Disponível em : [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/otavio\\_marcelo.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/otavio_marcelo.pdf)
- PALOMIHO, R. C.; CARLI, F. S.** *Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais do.... Rio de Janeiro: Abepro, 2008.
- POZO, H.** *Administração de recursos matérias e patrimoniais: uma abordagem logística*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção*. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, J. J.** *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed.São Paulo: Bookman, 2005.