

O MODELO DE GESTÃO DE ESTOQUE UTILIZADO NA LANCHONETE SOBRAL

CARLOS RUVENS COELHO PONTE¹
 CARLOS WAGNER CAVALCANTE GOMES²
 RODRIGO VIANA³
 ALINE PINTO DE MACÊDO DA SILVA⁴

Resumo: Todas as empresas vêm enfrentando uma concorrência bastante acirrada, isto se deve ao grande número de concorrentes, avanços tecnológicos e as exigências dos consumidores por produtos com qualidade cada vez maior e preço. Para se adaptarem a esta nova realidade as empresas estão buscando apoio tanto em tecnologias como em metodologias para aumentar qualidade, reduzir custos e conseqüentemente se tornarem mais competitivas. O grande enfoque hoje está na otimização dos custos e, como um dos itens que mais geram custos e elevam os preços dos produtos, há uma grande preocupação acerca da gestão eficiente dos estoques. Observa-se, no entanto, que existe ainda uma enorme parcela das empresas que não tratam o assunto como estratégico para suas operações, principalmente as pequenas e médias empresas, que, normalmente se utilizam de métodos empíricos para fazerem a gestão de seus estoques. Por esta razão, este estudo tem como objetivo fazer um diagnóstico do processo de gestão de estoque de uma microempresa do ramo de alimentos do município de Sobral. Para elaboração deste estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas além de uma pesquisa de campo através de entrevista não estruturada e de um questionário aplicado junto ao proprietário da empresa pesquisada. O resultado da pesquisa apresentou que o modelo de gestão utilizado ainda é igual o da época de fundação da empresa por volta de 1950, e que existe a necessidade de implantação de um sistema de gestão de estoque que facilite o controle e a tomada de decisão.

Palavras-chave: *Gestão. Estoque. Custos.*

1. INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos o mercado vem passando por inúmeras transformações, estas, ocasionadas pela globalização, pelos avanços em tecnologia e a alta competitividade, visto que, a cada ano novas empresas surgem, impondo significativas mudanças nas já existentes.

Para que as organizações – as já existentes e as que estão iniciando agora sua atividades – possam ser competitivas e/ou se manter no mercado se faz necessário que estas estejam sempre em busca de inovações tecnológica além de melhorias em seus processos de gestão.

¹ Graduando do 5º semestre do Curso de Administração pela *Faculdade Luciano Feijão* (FLF). Coordenador da Controladoria de Custos da Santa Casa de Misericórdia de Sobral.

² Graduando do 5º semestre do Curso de Administração pela *Faculdade Luciano Feijão* (FLF). Técnico em Qualidade da Grendene.

³ Graduando do 5º semestre do Curso de Administração pela *Faculdade Luciano Feijão* (FLF). Proprietário da Lanchonete *Sobral*.

⁴ Mestranda em Ciências da Educação pela *Universidade Lusófona de Educação*. Professora do Curso de Administração da *Faculdade Luciano Feijão* (FLF). Proprietário da Lanchonete *Sobral*.

Apesar de hoje ser mais evidente a busca pela eficiência, percebe-se que não é de hoje que estudiosos vêm dedicando tempo para pesquisas sobre maneiras de gerir organizações para obter maiores e melhores resultados. Chiavenato (2003, p. 58) mostra que o surgimento da administração moderna se deu por meio da necessidade de organizações melhorarem seus processos produtivos, “Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho, a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível”.

A busca constante por melhorias em seus processos e a exigência cada vez maior do mercado por produtos e serviços cada vez com maior qualidade e menores preços vem forçando as empresas a darem um enfoque muito grande na gestão de seus estoques, haja vista estes serem um dos maiores causadores de custos nas organizações, sendo estes causados por estoques enormes ou pelo fato de não tê-los.

Com o mercado em constante crescimento, as empresas procuram melhorias constantes em seus serviços e produtos. Com a preocupação em atender a crescente demanda, as organizações começaram a trabalhar melhor seus estoques, pois, querem uma vantagem competitiva e atender a toda sua demanda na quantidade desejada.

Dentro deste contexto este trabalho tem como objetivo realizar um diagnóstico do modelo de gestão de estoque utilizado por uma empresa do ramo de alimentos do município de Sobral e baseado nas metodologias existente propor um sistema de gestão de estoques que mais se adéqüe a realidade da empresa.

2. ESTOQUES

Para Ballou (2001, p. 249 *apud* RODRIGUES, 2010) “estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todo os canais logísticos e de produção da empresa”.

Já para Daft (2007, p. 530) estoque é definido como “os produtos que a organização mantém em mãos para uso no processo de produção até o ponto de venda dos produtos finais para os clientes”.

Para Moreira (1996, p. 463 *apud* BORGES, 2009):

entende-se por estoque quaisquer quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto os produtos acabados que aguardam venda ou

despacho, como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção.

2.1. Importância dos estoques

Dentro das organizações os estoques possuem o papel de regular o fluxo de negócios, haja vista o volume de saída dos produtos serem diferentes dos volumes de entrada, caso não houvessem os estoques esta relação seria prejudicada, ocasionando por vezes a falta de matéria-prima ou de produtos acabados para que as empresas possam dar continuidade as suas atividades (MARTINS, 2009).

Tal fato é confirmado por Bonaparte (1998, p. 09 *apud* BORGES, 2009):

A principal característica destes materiais é a incerteza quanto a quantidade e a data de utilização. Desta constatação surge o conceito da utilização de médias, de dados passados, de parâmetros, para com base neles, projetar uma quantidade de estoque a ser comprada para ser consumida no futuro.

2.2 Tipos de estoques

De acordo com Martins (2009, p. 170) a demanda pode ser classificada como dependente ou independente, a primeira se refere ao fato de a demanda de um determinado item depender do consumo de outro item, e a segunda se refere a itens que sua demanda depende do consumo de consumidores externos.

Devido sua considerável participação no ativo das empresas a contabilidade trata os estoques detalhadamente, classificando-os em cinco grandes categorias, descritas a seguir.

- a) Estoques de materiais, onde estão todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados;
- b) Estoques de produtos em processo, correspondente a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados;
- c) Estoque de produtos acabados, neste grupo estão inclusos todos os itens que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais. São os produtos finais da empresa;
- d) Estoques em trânsito, correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram a seu destino final; e

- e) Estoques em consignação, são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos. Em caso contrário, são devolvidos sem ônus.

2.3 Motivos para manter estoque

Todas as organizações mantêm algum tipo de estoque, por menor que seja, a grande questão é entender o motivo que os levou a fazer isso. São vários os motivos que podemos citar para manter estoques, sejam eles por ineficiência ou mesmo inexistência de um sistema de gestão de estoque ou até mesmo pela sua escassez no mercado, contudo o importante é saber conduzir este estoque para que ele possa trazer benefícios para a organização e não problemas.

Para Farmer (1998, p. 144 *apud* BORGES, 2009, p. 22), existem várias razões para manter estoques, entre elas estão:

- ✓ A conveniência de ter itens disponíveis para atender a exigências sem a necessidade de providências de última hora;
- ✓ A redução de custos proporcionada pela compra ou produção de quantidades ótimas;
- ✓ Comprar em grandes quantidades dá margem de obter descontos;
- ✓ Proteção contra os efeitos de erros de previsão e registros imprecisos;
- ✓ Erros de planejamento;
- ✓ Prevenção para as flutuações de vendas ou produção.

2.4 Gestão de estoques

A gestão de estoques tem um papel importantíssimo dentro de qualquer organização, seja ela uma indústria, um comércio ou uma empresa prestadora de serviços. A busca pela eficiência na gestão de estoque vem sendo cada vez mais trabalhado devido ao fato do enorme valor monetário aplicado. Em organizações que não possuem um bom planejamento, este estoque fica parado causando elevação dos custos da empresa e conseqüentemente a elevação dos preços e redução da competitividade.

Custos é um assunto que está ou deve encontrar-se em foco em todas as organizações, e sendo o estoque um fator muito importante nessa questão, tendo em vista que o excesso de estoque compromete o capital de giro da empresa, elevando seus custos e comprometendo o

caixa. Já a falta de estoque, pode comprometer as vendas da empresa e assim não atender sua demanda, causando custos relacionados a perda das vendas ou até mesmo a perda dos clientes. Segundo alguns autores, conquistar um cliente custa em média cinco vezes mais caro que manter um antigo.

Segundo Fernandes (1981 *apud* RAMOS, 2006, p. 21):

O controle de estoques tem como objetivo principal evitar a falta de material, porém sem que seja necessário manter estoques excessivos que onerem os custos das empresas. O controle é necessário para que os níveis de estoques existentes nas empresas estejam de acordo com as necessidades da demanda.

Dias (1993 *apud* RODRIGUES, 2010, p. 4) apresenta alguns princípios básicos para o controle de estoque, que são:

- ✓ Determinar “o que”, “quando” e “quanto” será necessário para o estoque;
- ✓ Identificar e retirar do estoque os itens fora de uso e danificados;
- ✓ Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- ✓ Controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a reposição do estoque;
- ✓ Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados.

3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

Este trabalho é uma pesquisa descritiva que tem como objetivo averiguar qual o modelo de gestão de estoque utilizado pelo proprietário da Lanchonete Sobral no município de Sobral. De acordo Gil (2006, *apud* Ribeiro 2007, p. 11) “pode ser classificada como pesquisa descritiva aquela que busca descrever as características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Para Gil (2006, *apud* Ribeiro 2007, p. 11) “o delineamento da pesquisa está relacionado ao planejamento, envolvendo coleta e a previsão de análise de dados, considerando o universo no qual se realiza o levantamento das informações.” Portanto, este trabalho é considerado bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada no dia 02 de junho de 2011 na Lanchonete Sobral. Foi realizada entrevista não estruturada, com o proprietário do estabelecimento, o qual relatou um breve histórico da fundação da

empresa e de como ela vem sendo administrada desde então, em seguida foi aplicado questionário contendo 10 questões dissertativas.

4 A PESQUISA

4.1 O surgimento da Lanchonete Sobral

Em 1950 é inaugurada no Beco do Cotovelo a Sorveteria Sobral, de propriedade do Sr. Edmundo Monte e sob a gerência do Sr. Ademar Bezerra Farias. Em 1952 o Sr. Ademar convida o seu irmão, o Sr. Juvenal Bezerra de Farias, a trabalhar na Sorveteria, onde permaneceu por um ano.

Em 1960 o Sr. Ademar, em sociedade com o Sr. Juvenal, compra a Sorveteria Sobral, além de mais dois pontos estabelecimentos, ficando sob a responsabilidade do Sr. Juvenal a Lanchonete St^a Edvirgens. Em 1966 a sociedade é desfeita, cabendo ao Sr Juvenal a Sorveteria Sobral a qual viria a se tornar Lanchonete Sobral.

4.2 A gestão na Lanchonete Sobral

Na época, o gerenciamento de uma empresa não exigia muito conhecimento profissional, pois a concorrência era baixa, o mercado era mais estável e não haviam tantos profissionais qualificados no mercado. O estoque era feito sem controle, a mercadoria chegava e era colocada em um pequeno vão, de acordo com as saídas das mercadorias era feito um novo pedido e durante toda a sua evolução não houve mudanças na maneira de gerir a empresa.

4.3 Resultado da pesquisa

A partir dos dados e informações obtidos através do questionário e entrevista aplicado com o proprietário da empresa, como resultado da pesquisa serão apresentados o diagnóstico obtido, bem como uma proposta para ser implementada na referida empresa.

4.3.1 Diagnóstico

Utilizando a entrevista e o questionário foi possível realizar um diagnóstico inicial da empresa e constatou-se que:

- A empresa não se utiliza de nenhum tipo de metodologia para gestão de estoque;
- A Lanchonete não dispõe de um almoxarifado;
- Não utilização de um sistema para gerenciamento do estoque;
- O controle de estoque é feito visualmente;
- Não há um controle das entradas e saídas de material;
- A organização possui três tipos de estoques: matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados;
- Existem duas pessoas responsáveis pelas compra de material da empresa;
- O fornecedor de duas de suas matérias-primas possui o tempo de ressuprimento de aproximadamente 10 dias;
- Mesmo sem possuir um sistema de gestão de estoque, eles utilizam a metodologia PEPS (primeiro que entra primeiro que sai) para a armazenagem e consumo de seus materiais;
- A determinação da quantidade de matéria-prima a ser comprada, bem como a quantidade de alguns itens a serem produzidos é feito de forma empírica, ou seja, pela experiência do proprietário.

4.3.2 Proposta de metodologia para gestão de estoques

Conforme diagnóstico a empresa não utiliza nenhum tipo de ferramenta de gestão de estoques e por esta razão será proposto um modelo..

Rodrigues (2010) sugere que inicialmente sejam adotadas famílias para um melhor controle dos produtos, dividindo-os em:

- **1º família: estoque de matéria-prima:** nessa categoria são inclusos todos os materiais (produtos) que serão utilizados na fabricação do salgado.
- **2º família: estoque de produtos semi-acabados:** foram inseridos todos os produtos que ficam congelados, enquanto aguardavam a fritura ou cozimento.

- **3º família: estoque de produtos acabados:** incluem-se nessa categoria todos os salgados prontos na Lanchonete, e também produtos terceirizados.

Após a classificação do material, propõe-se que seja realizado um cadastramento de todo seus insumos de produção, a ser feito pelos responsáveis pela área de compras, através de uma ficha onde constarão as informações: código do produto, descrição do produto, fornecedor, data de validade, unidade, preço de entrada. Após a catalogação dos materiais, o próximo passo é a codificação, que poderá ser determinada pelo próprio empresário para que o mesmo possa adequá-la a sua realidade. Após esta implantação a proposta é que a empresa elabore uma ficha de Entrada e Saída de Mercadorias, onde constarão os seguintes dados: nome do fornecedor, data, quantidade, preço, unidade e assinatura do encarregado pelo recebimento do material.

Como ferramenta de controle/registro de informações a idéia é que seja elaborada uma planilha no Microsoft Excel, esta deverá ser alimentada com os dados obtidos com as fichas de cadastramento dos produtos e de entrada e saída, assim facilitando no controle dos materiais.

A proposição incluir a verificação do estoque físico semanalmente, considerando que o sistema está em fase de implantação e que posteriormente o prazo seja mais longo.

Sugere-se ainda que seja realizado diariamente um acompanhamento da quantidade vendida de cada produto e ao final de três meses, os dados sejam verificados para implantação do sistema de ponto de pedido de cada produto.

Para um melhor entendimento da proposta, segue abaixo um comparativo da situação da gestão de estoques na Lanchonete Sobral hoje e o que é proposto após a implementação:

Quadro 1 – Situação atual X Proposta

HOJE	PROPOSTA
<ul style="list-style-type: none"> • Não tem o acompanhamento e nem o cadastramento dos produtos que entram ou saem, e não são classificados. • Não possui nenhum tipo de registro dos materiais; • Não é realizado um acompanhamento das vendas diárias; 	<ul style="list-style-type: none"> • O cadastramento dos produtos que entram/saem; • Produtos Armazenados de acordo com sua classificação; • Criação de planilha para acompanhamento dos materiais; • Acompanhamento diário do volume de vendas por produto para realização de

<ul style="list-style-type: none"> • Vendas deixam de ser efetuadas devido a falta de produto pronto. 	projeções.
--	------------

Adaptado de Rodrigues (2010)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo foram levantados alguns pontos. A gestão da empresa ainda é realizada de maneira empírica, ou seja, com o aprendizado do dia-a-dia, e que, com o grande número de concorrentes, principalmente no ramo de alimentos, fica cada vez mais complicado ser competitivo ou mesmo manter uma empresa no mercado.

Foi possível constatar que um dos itens que tem um alto valor de manutenção é o estoque e que este sendo gerido de maneira errada pode gerar custos desnecessários, elevando o valor dos produtos finais, e conseqüentemente fazendo com que as empresas diminuam sua competitividade.

Portanto, para que a empresa possa buscar uma maior competitividade é necessário uma profissionalização da gestão de estoque, além do uso de tecnologias para auxiliar o gerenciamento, tendo em vista que, hoje um bom gerenciamento é feito não somente com bons processos, mas, com boas informações sobre o andamento da empresa.

6 REFERÊNCIAS

BORGES, T. C. *Implantação de um sistema de controle de estoque em uma gráfica editora: o caso da coordenadoria de Imprensa e editora da universidade federal de ouro Preto – cied/ufop*. Disponível em: <http://www.em.ufop.br/depro/attachments/article/73/Monografia%20Thiago%20Campos%20Borges.pdf>.

BULGACOV, S. *Manual de gestão empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, R. L. *Administração*. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

KLOTTER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RAMOS, S. A. *Proposta de implantação de um sistema de controle de estoque*. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Simone%20Adinete%20Ramos.pdf>

RODRIGUES, R. de C. *Implantação de um sistema de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso em uma tecelagem do interior de São Paulo*. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/122_122_Implantacao_de_um_sistema_de.pdf