

A GESTÃO DE ESTOQUE EM MICROEMPRESAS VAREJISTAS E SUAS IMPLICAÇÕES NO CUSTO E NO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS

Túlio Antônio Silva¹

Lucas Mateus Lima²

RESUMO

As empresas buscam ser eficientes e competitivas perante o mercado, alcançar resultados expressivos e conseqüentemente chegar ao sucesso organizacional. É fácil superestimar a importância dos grandes negócios devido à sua alta visibilidade, no entanto, as pequenas empresas, embora sejam menos conspícuas, são um componente vital de nossa economia e ainda podem competir com grandes corporações. Atualmente, sabe-se que, uma gestão eficiente de estoques, em qualquer segmento do mercado, pode colocar uma empresa em destaque, pronta para enfrentar seus concorrentes e trazer à tona problemas que possam ocorrer em todo o ciclo produtivo. O presente estudo tem por objetivo analisar como é realizada a gestão de estoques em pequenas empresas do ramo varejista, especificamente, em minimercados, e identificar se a má ou a falta de gestão de estoques nessas empresas podem contribuir para um aumento em seu custo de operação e conseqüentemente, no aumento dos preços de venda, o que pode acarretar perda de mercado perante seus concorrentes. A metodologia de cunho qualitativo, com características de uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, será fundamentada na análise dos processos internos relacionados à gestão de estoques de um minimercado. Como resultado, o estudo contribui para a evolução da gestão de estoques em pequenas empresas, identificando qual o método de controle ideal a ser adotado, para que consigam uma redução de custos e economia nas aquisições.

Palavras-chave: minimercado; gestão de estoques; redução de custos; eficiência.

Datas de submissão e aprovação:³

¹ Graduando em Administração pela Libertas - Faculdades Integradas – E-mail: tulio_silvamc@live.com

² Professor orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Docente na Libertas - Faculdades Integradas – E-mail: lucaslima@libertas.edu.br

³ Artigo submetido em 22/05/2023, e apresentado à Libertas – Faculdades Integradas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração, em 13/06/2023.

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo a gestão de estoques no varejo brasileiro foi postergada a um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas varejistas. A inflação moldou a prática de gestão do varejo, apesar de começarem a aparecer grandes lojas individuais e algumas redes, a questão dos estoques não era uma preocupação muito grande pelo fato que, ter estoque era garantia de valorização do dinheiro investido.

Segundo Parente (2000), ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Ao longo dos últimos 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor. Fazem parte dessas instituições, os supermercados compactos, que representam a maioria das unidades de autosserviço do Brasil, responsáveis por cerca de $\frac{1}{4}$ (um quarto) da distribuição de alimentos no país.

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparadas com menores. Alguns dos critérios para medir o tamanho dos negócios são, número de funcionários, volume de vendas, valor dos ativos e volume de depósitos. (LONGENECKER, et.al., 1997, p. 28)

De acordo com Pick, et.al. (2011), pequenas e médias empresas supermercadistas têm procurado reestruturar seus processos administrativos e operacionais com o intuito de se tornarem mais competitivas. Uma das ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo é a gestão eficiente de estoques, pois as operações da empresa são movimentadas por ele e contribuem para a satisfação do cliente.

De acordo com Moura (2004), estoque é um conjunto de bens armazenados, com características próprias, e que atende as necessidades da empresa. O estoque acomoda itens de toda natureza, tais como, administrativos, manutenção ou reposição e matérias-primas.

No passado, acreditava-se que um bom gerenciamento de estoques era aquele em que os itens eram alocados em volume muito superior ao utilizado para gerar a segurança de não faltar produtos para o perfeito funcionamento do fluxo diário de produção.

Segundo Moura (2004), a nova visão de gerenciamento de estoque aponta para não se ater a um almoxarifado que recebe “ordens” de compras e as coloca em prateleiras. É preciso tornar-se conhecedor da trajetória das aquisições e onde elas são utilizadas; saber qual a duração do ciclo de sua produção, em quanto tempo são depositadas na expedição e outras informações que possam ser úteis ao gerenciamento, que devem ser analisadas e refletidas frequentemente.

Essa realidade é facilmente visualizada em empresas de grande porte, pois nesse tipo de organização tem-se a visão do estoque como um centro de custos. Contudo, em pequenas empresas isso não é usualmente realizado, muitas vezes por falta de conhecimento de seus proprietários, que não compreendem que, a falta de gestão do negócio, dentre isso a gestão de estoque, gera ineficiência à operação, o que não permite que empresas menores sejam competitivas perante seus concorrentes maiores.

De acordo com Longenecker (1997), as pequenas empresas podem ser tão numerosas e produtivas que seu resultado coletivo excede aquele das grandes organizações.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), divulgou dados fornecidos pela Receita Federal do Brasil (RFB), apresentando que, em maio de 2020, o Brasil somava um total de 19.228.025 (dezenove milhões, duzentos e vinte e oito mil e vinte e

cinco) empresas. No município de São Sebastião do Paraíso, no estado de Minas Gerais, são 6.869 (seis mil, oitocentos e sessenta e nove) empresas, sendo que, 88,75% delas são microempresários individuais e microempresas, destes, 140 (cento e quarenta) estão alocados no comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns).

Apresentados esses números, é notável a importância das pequenas empresas para a economia nacional e por isso, é preciso contribuir e subsidiar esses empresários com informações e ferramentas que proporcionem uma melhor gestão do seu negócio. Sendo assim, esse estudo tem por objetivo geral analisar como é realizada a gestão de estoques em pequenas empresas do ramo varejista, especificamente, em minimercados, e identificar se a má ou a falta de gestão de estoques nessas empresas podem contribuir para um aumento em seu custo de operação e conseqüentemente, no aumento dos preços de venda.

O estudo contribui para que os empresários do ramo de minimercados tenham melhor entendimento sobre o gerenciamento de estoque, saibam qual o método ideal a ser aplicado ao seu negócio e entendam o quanto uma gestão eficiente pode contribuir para um melhor entendimento do custo de operação, da precificação e da evolução no posicionamento da empresa perante o mercado.

Este artigo tem metodologia baseada em uma pesquisa qualitativa, sendo os dados primários coletados a partir de pesquisa de mercado afim de obter a real visão do processo. Os dados secundários serão extraídos de livros, endereços eletrônicos, artigos científicos e outras fontes confiáveis que contribuirão para endossar a pesquisa.

Este artigo é composto por resumo, que retrata brevemente como se deu a pesquisa, seguido na seção 1 pela introdução. A seção 2 é composta pelo referencial teórico que rege sobre o setor varejista brasileiro, o processo de gestão de estoque adotado por empresas do ramo de minimercados e a importância da gestão de estoques eficiente para as organizações. Na seqüência temos a metodologia, seguida da análise dos dados, conclusão e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O mercado varejista brasileiro

Segundo Varotto (2006), com o processo de industrialização acompanhado pela urbanização, houve um grande aumento populacional nas cidades, o que desencadeou na carência de alimentos que, em sua grande maioria eram importados. Para sanar esse problema, foram instaladas as primeiras “feiras livres”, estruturas de distribuição que permitiam o acesso mais barato aos itens de primeira necessidade, reduzindo o número de intermediários.

Coughlan et al. (2002) definem varejo como as atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais. O varejista pode ser qualquer instituição cuja atividade seja vender produtos ou serviços para o consumidor final. Atualmente existem várias formas de varejo além do tradicional (loja física), as atividades varejistas também podem ocorrer pelo telefone, pelo correio e pela internet.

O varejo integra funções clássicas de operação comercial, procurando e selecionando produtos, adquirindo, distribuindo, comercializando e entregando, sendo ainda, de acordo com Santos e Costa (1997), absorvedor de mão de obra historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, além de caracterizar-se pela alta rotatividade de empregados.

Conforme Parente (2000) as instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com seu tipo de propriedade, podendo ser independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistema de marketing vertical. No Quadro 1 apresentam-se as características de cada uma delas.

Quadro 1 – Conceitos dos tipos de propriedade em instituições de varejo

Tipo de Propriedade	Definição
Independentes	Empresas pequenas, com administração familiar e que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. Possui como vantagens o maior controle na gestão do negócio, sintonia mais ajustada às necessidades de expansão e agilidade perante flutuações de mercado. Como desvantagem podemos citar a sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.
Redes	Operam com mais de uma loja sob a mesma direção. Suas vantagens são: maior poder de barganha com fornecedores; economia de escala em propagandas, nos investimentos em tecnologia e gestão e na logística. Possui, dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.
Franquias	Consiste em um sistema contínuo e integrado entre franqueador e franqueado, permitindo ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. Seus benefícios são: motivação e disposição ao trabalho através da parceria franqueador/franqueado; possibilidade de expansão do negócio com menores investimentos; compromisso em seguir os padrões estabelecidos; maior conhecimento e vínculo com a comunidade; um formato de loja testado e bem-sucedido; marca conhecida e apoio promocional. Como desafios, podemos citar o de manter o padrão de qualidade dos diferentes franqueados e a falta de competência de alguns franqueados em gerir adequadamente as atividades.
Departamentos Alugados	Departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa. Como vantagens destaca-se a diminuição de custos operacionais; maior variedade ofertada pela loja; economia em escala (propaganda em comum). Como desvantagens, o inquilino pode comprometer a imagem da loja; pouca flexibilidade nos procedimentos operacionais; localização dentro da loja inadequada para gerar as vendas esperadas.
Sistema de Marketing Vertical	Surgiu em virtude dos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais. Todos os membros – varejistas, atacadistas e produtores – trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados. Existem três tipos de sistemas de marketing vertical: corporativo, administrativo e contratual.

Fonte: Parente (2000)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), no ano de 2020, o comércio varejista possuía 1.006.653 (um milhão, seis mil, seiscentos e cinquenta e três) empresas, empregando 7.212.980 (sete milhões, duzentos e doze mil, novecentos e oitenta) pessoas, gerando uma receita operacional líquida de R\$1.900.651.742,00 (um bilhão, novecentos milhões, seiscentos e cinquenta e um mil, setecentos e quarenta e dois reais).

2.2 O mercado varejista de alimentos

O varejo na forma de autosserviço surgiu nos Estados Unidos no período da grande depressão, na década de 30, impulsionado pela péssima condição econômica e financeira, desemprego em alta e avanço tecnológico na embalagem de produtos (Cyrillo, 1987).

O varejo alimentício no Brasil apresenta-se muito desenvolvido. Segundo Parente (2020), as empresas que operam no país têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado.

De acordo com Saab e Gimenez (2000), o segmento de comércio varejista de alimentos brasileiro vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas, distribuindo seus produtos através de hipermercados, supermercados, minimercados, mercearias, açougues, padarias, dentre outros.

Os minimercados são um expressivo tipo de varejo, principalmente nos bairros de classe baixa, e apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém, já adotam o sistema de autosserviço, com apenas um *check-out*⁴ já os supermercados compactos são caracterizados pelo autosserviço, poucos caixas e disposição de produtos acessível, apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de autosserviço do Brasil e são responsáveis por cerca de ¼ (um quarto) da distribuição de alimentos no país (Parente, 2000).

No Quadro 2, estão elencados os tipos de formatos de lojas, sua classificação e algumas características mercadológicas.

Quadro 2 – Segmento supermercadista – formatos de lojas

Formatos de Lojas	Área de Vendas/m ²	Nº Médio de Itens	% de Vendas não-alimentos	Nº de <i>Check outs</i>	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	3	1	mercearia, frios, laticínios e bazar
Supermercado Compacto	300 - 700	4.000	3	2-6	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700 - 2.500	9.000	6	7-20	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Parente (2000)

⁴ É um equipamento destinado a registrar as compras de mercadorias pelo cliente, garantindo organização e controle do fluxo de operações de venda nos mercados.

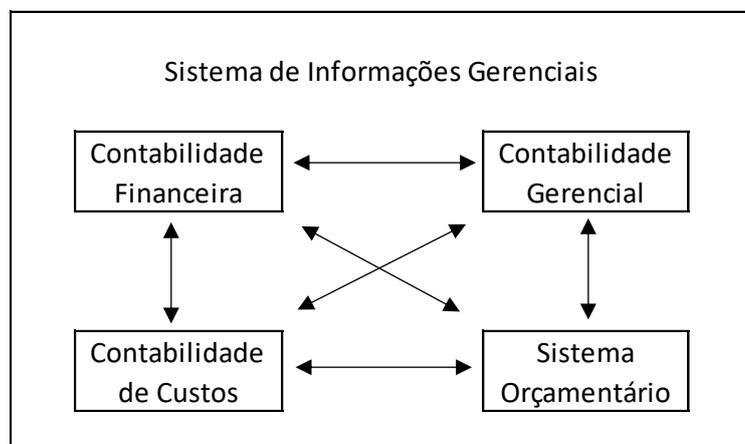
Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor supermercadista brasileiro, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição, vivenciou mais um ano de crescimento em 2021. De acordo com a organização, o setor alcançou um faturamento de R\$611,2 bilhões, representando 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Este desempenho foi obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos que também cresceu, chegando a um total de 92.588 lojas, ante as 91.351 unidades em 2020. Este universo de lojas agrega um total de 237,8 mil *check-outs* e uma área de vendas de 23 milhões de metros quadrados.

2.3 A contabilidade de custos

A contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria. Segundo Martins (2010), seus princípios derivam dessa finalidade primeira e por isso, nem sempre conseguem atender completamente suas outras duas mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova “vida” a essa área que, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo seu potencial.

A contabilidade moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de custos. De acordo com Martins (2010) a Figura 1 retrata como se situam a contabilidade financeira, a de custos e a gerencial, além do sistema de orçamento, no contexto de um sistema de informação.

Figura 1 – Sistema de Informações Gerenciais



Fonte: Martins (2010)

Martins (2010) afirma que, com o advento da nova forma de se usar contabilidade de custos, ocorreu seu maior aproveitamento em outros campos que não o industrial. No caso de instituição não tipicamente daquela natureza, tais como instituições financeiras, firmas de prestação de serviços e empresas comerciais.

2.4 Gestão de estoque

Segundo Moura (2004), estoque é um conjunto de bens armazenados, com características próprias, e que atende as necessidades da empresa, acomodando itens de natureza administrativa, manutenção ou reposição e matérias-primas. O estoque é o que impulsiona, de forma correta ou não, a “vida” de uma empresa e seu perfeito gerenciamento é o que viabiliza a empresa de se tornar competitiva.

Estoques constituem uma conta importante do ativo circulante no balanço das empresas, influenciando diretamente na liquidez, o que determina a manutenção de seus valores em níveis adequados e compatíveis com as disponibilidades financeiras. A gestão de estoques, portanto, é a função do sistema logístico que detém a responsabilidade direta pelo dimensionamento e aplicação dos recursos financeiros a serem utilizados na formação dos estoques, constituindo-se uma parcela significativa do trabalho do gestor. (ACCIOLY, AYRES e SUCUPIRA, 2019, p. 15)

Muitas empresas têm a cultura de manter produtos para assegurar as faltas na variação de demanda, para produzir lotes econômicos ou para não perder vendas, causando alguns problemas como, altos custos de manutenção desses estoques, falta de tempo de resposta do mercado e risco de obsolescência.

De acordo com Moura (2004), em um passado não muito distante, acreditava-se que um bom gerenciamento de estoque era aquele em que os itens eram alocados em volume muito superior ao utilizado, favorecendo a segurança de não faltar peças/componentes e matéria-prima para o perfeito fluxo diário da produção. Atualmente, sabe-se que isso era um engano, pois, por mais que o estoque estivesse inflado, por diversas vezes, no decorrer do processo produtivo, ocorriam paradas na produção por falta de algum item que não parecia tão importante.

Martins e Alt (2003), afirmam que a gestão de estoques constitui em ações que permitem o administrador analisar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, bem manuseados e controlados. A gestão de estoque busca garantir a máxima disponibilidade de produtos, com o menor estoque possível, entendendo que mercadoria parada não gera retorno do investimento efetuado.

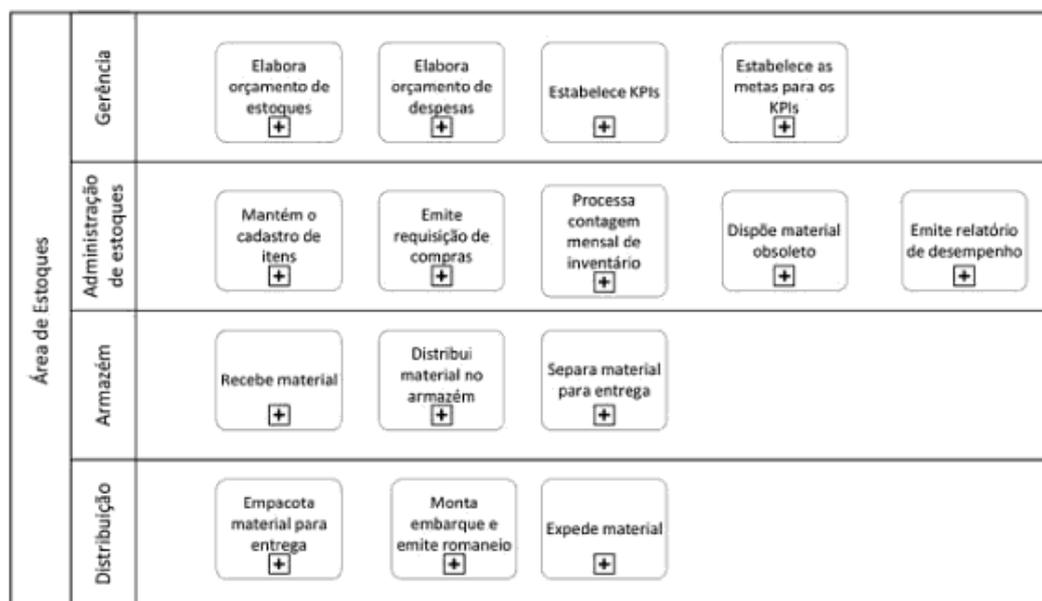
A importância da gestão de estoques vai depender do ramo de atividade da empresa, sendo menos relevante no ramo financeiro e de serviços, e determinante para empresas comerciais e industriais.

Gerir estoques significa executar diversas atividades que envolvem etapas de planejamento, execução e controle tanto dos materiais quanto dos fluxos de dinheiro e informações associados a toda a movimentação física.

Segundo Accioly (2019) uma das tarefas do gestor de estoques é fazer com que sua equipe desempenhe todas as atividades pertinentes à área de estoques, integrando-se ao restante da empresa. Uma excelente maneira de alcançar esse objetivo é montar uma série de “mapas” ou diagramas que relacionem as tarefas e indiquem que parte da equipe é responsável por elas. Esses mapas servem para conectar o organograma da empresa com os procedimentos operacionais que descrevem detalhadamente cada tarefa a ser realizada.

Na Figura 2, podemos observar os diversos processos que frequentemente estão sob responsabilidade do gestor de estoques.

Figura 2 – Diagrama dos Processos da Área de Estoques



Fonte: Accioly, Ayres e Sucupira (2019)

Certamente a estrutura apresentada não se encaixa a todas as empresas, visto que elas possuem estruturas organizacionais diferentes. Porém, é um modelo adaptável e que não faz com que outros modelos estejam errados. Segundo Accioly, Ayres e Sucupira (2019), é recomendável que ao elaborar esses diagramas o nome da raia descreva quem é o responsável e nas caixas esteja a descrição dos processos começando sempre por um verbo que indique a atividade ou um substantivo que indique o objeto ou produto daquela atividade.

2.4.1 A gestão de estoque no atacado e no varejo

De acordo com Accioly, Ayres e Sucupira (2019), no ambiente de comércio, a gestão dos estoques de mercadorias para revenda tem características bastante peculiares. De um lado, temos os atacadistas, que tem como objetivo o atendimento ao “pequeno varejo”, às lojas menores, tendo como função o serviço de venda e fornecimento de quantidades adequadas às demandas do pequeno comércio. Por outro lado, temos as grandes redes de varejo, com muitas lojas e ainda, as lojas de supermercados e minimercados.

Naturalmente, quanto menor for a loja, menor será seu *mix* de produtos, pois o próprio espaço físico da loja é um limitador do número de produtos, marcas e apresentações.

Segundo Accioly, Ayres e Sucupira (2019), a gestão de estoques de itens estocáveis no varejo e atacado, evidencia-se a diversidade de algoritmos utilizados para cálculo de suas demandas e conseqüente gestão de seus estoques. Em muitos casos, os estoques são, simplesmente, apostas no comportamento do consumidor. Boas apostas geram estoques produtivos e com alto giro. Apostas ruins geram estoques com pouco giro, obrigando o comerciante a praticar preços muitas vezes inferiores aos próprios custos das mercadorias em questão.

2.4.1.1 Avaliação de estoque

O que se denomina método de avaliação de estoque engloba procedimentos necessários ao registro da movimentação deles.

Junior, Oliveira e Costa (2012) relatam que, no Brasil existem cinco métodos de avaliação de estoques mais comuns, sendo eles, custo médio ponderado móvel e fixo; PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai); UEPS (último que entra, primeiro que sai); custo específico; e método de varejo. Eles têm por objetivo, separar o custo dos materiais, mercadorias e produtos entre o que foi consumido ou vendido e o que permaneceu no estoque.

O método PEPS é um dos mais praticados e ideal para empresas que trabalham com grande variedade de produtos e para aquelas que comercializam produtos perecíveis.

Segundo Junior, Oliveira e Costa (2012) no método PEPS os estoques são avaliados pelos custos de aquisição mais recentes. As matérias-primas são baixadas do estoque pelo custo mais antigo e as que permanecem em estoques ficam avaliadas a custos mais recentes. Numa economia inflacionária, a avaliação pelo PEPS faz com que os estoques sejam valorizados a custos mais elevados, enquanto o custo de vendas fica defasado, determinando assim um maior lucro.

2.4.2 Indicadores de desempenho da gestão de estoques

O gestor de estoques possui instrumentos para verificar como está o desempenho da atividade de estoques e se a área está satisfazendo as expectativas dos dirigentes da empresa e contribuindo para o atingimento dos objetivos estratégicos.

De acordo com Accioly, Ayres e Sucupira (2019), esses instrumentos de controle podem indicar desvios entre os padrões de desempenho efetivamente obtidos e os padrões previamente estipulados pela direção da empresa. Sendo que, se algum deles apresentar desvio em relação ao planejado, então ações corretivas devem ser adotadas a fim de buscar atingir os resultados inicialmente projetados.

Dentre os indicadores disponíveis, os apresentados a seguir são os mais utilizados na gestão de estoque das empresas:

- serviço ao cliente, que mede o grau médio de satisfação dos clientes com relação aos serviços e produtos fornecidos ao mercado. É considerado um indicador “mãe”, podendo ser desdobrado em vários outros indicadores;
- giro e cobertura, sendo giro o número de vezes em que o estoque é completamente consumido e repostado em determinado intervalo de tempo, e cobertura o tempo necessário para que todo o estoque seja consumido;
- acuracidade do estoque, é um indicador fundamental, pois indica se pode confiar na informação de saldo de estoque que o sistema da empresa está apresentando, visto que o saldo de estoque é o ponto de partida para o cálculo dos demais indicadores;
- custo por peça ou por requisição, indica se a operação da área de estoques está sendo realizada dentro dos limites financeiros pré-estabelecidos pelo orçamento, tornando possível demonstrar que os demais KPIs⁵ estão sendo atingidos de maneira econômica; e
- produtividade da mão de obra, calculada a partir dos dados de movimentação, podendo ser medidos por peça, por documento processado ou por pacotes expedidos, não sendo medido o dinheiro gasto e sim a quantidade de mão de obra necessária.

Junior, Oliveira e Costa (2012) descrevem o método de varejo como sendo utilizado por empresas comerciais que trabalham com grande quantidade de itens em estoque,

⁵ *Key Performance Indicators* ou indicadores-chave de desempenho, são baseados em dados tratados estatisticamente para avaliar níveis de desempenho.

geralmente adquiridos em grandes lotes. Nele a empresa mantém o controle de estoque pelo valor de venda e determina o custo contábil subtraindo a margem média de lucratividade.

2.4.3 Controle da movimentação do estoque

Segundo Accioly, Ayres e Sucupira (2019), o controle eficiente dos fluxos de entrada e saída de mercadorias no estoque é capaz de reduzir imediatamente o surgimento e acúmulo de grandes diferenças de inventário, visto o grande volume de movimentação de materiais. Além disso, existem outras situações que podem ocasionar essas diferenças, tais como, armazenagem no endereço de estoque errado; perda por degradação do material ou produto; perda por obsolescência do material ou vencimento do produto; dano durante o manuseio e furto do material ou produto.

De acordo com Santos, Gomes e Vasconcelos (2017), a rotatividade do estoque é um indicador que revela a velocidade com que o estoque é renovado em um determinado período ou qual o tempo médio de permanência de um produto antes da venda. O cálculo do giro de estoque pode ser realizado através da equação (1), considerando o volume total de vendas e a média de estoque. Com isso, sendo o resultado menor que 1, significa que, ao final do período, sobraram produtos no estoque e sendo maior que 1, quer dizer que todos os itens foram renovados pelo menos uma vez no período avaliado.

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Venda total no período}}{\text{Estoque médio do período}} \quad (1)$$

Segundo Martins et. al. (2013), a cobertura de estoque é a indicação do período em que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras sem que haja suprimento. Quanto menor for o estoque em relação à projeção de demandas, tem-se menor cobertura em dias, semanas, meses etc. A equação (2), possibilita mensurar a cobertura de estoque e por qual período aquela mercadoria suprirá as necessidades da organização.

$$\text{Cobertura de estoque} = \frac{\text{Período de tempo analisado}}{\text{Giro de estoque}} \quad (2)$$

Parente (2000) afirma que, com a menor cobertura de estoque, é arriscado que falte mercadoria para atendimento ao cliente. E com o índice de cobertura alto, pode haver estoque obsoleto, acarretando a perda do produto ou mercadoria.

3 METODOLOGIA

O estudo é fundamentado em uma pesquisa qualitativa, composto por uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, baseando-se na Empresa X e em seus processos de gerenciamento de estoques.

De acordo com Godoy (1995), os trabalhos qualitativos caracterizam-se por ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e enfoque indutivo.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social,

trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc (FONSECA, 2002).

Para Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e permite ao pesquisador a possibilidade de compreender a relação entre indivíduos e comunidade fonte da pesquisa, o que se torna fundamental para esclarecer as questões pesquisadas.

Marconi e Lakatos (1999) destacam os vários procedimentos de coletas de dados, sendo eles: coleta documental; observação; entrevista; questionário; formulário; medidas de opiniões e atitudes; técnicas mercadológicas; testes; sociometria; análise de conteúdo; e história de vida.

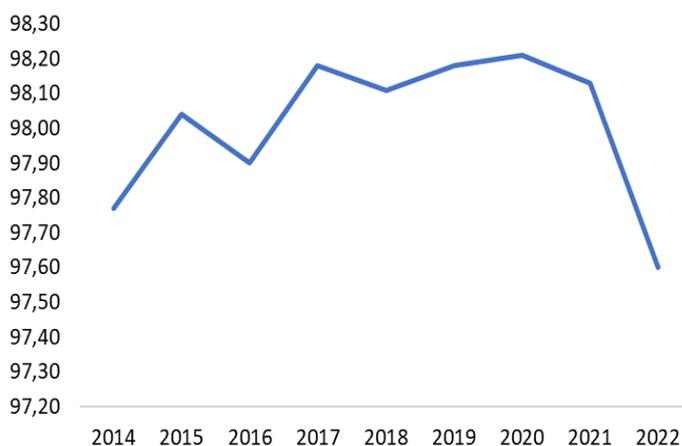
Foram analisadas todas as fases do processo de estocagem de mercadorias, desde o processo de análise de demanda para compra da mercadoria, até a saída quando do momento da venda. Um dos proprietários foi entrevistado, através de questionário elaborado pela ferramenta *Google Formulários*, a fim de verificar se a administração da empresa compreende a importância da gestão de estoque para o sucesso do negócio.

A entrevista é um procedimento de coleta de informações realizada por iniciativa do entrevistador, com o objetivo de fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO, 1994).

4 ANÁLISE DE DADOS

No varejo supermercadista, seu vasto mix de produtos comercializados, faz com que haja muitas perdas, seja por prazo de validade, embalagens avariadas, itens impróprios para o consumo, danos em equipamentos, dentre outros. A ABRAS começou a analisar essas perdas e tratá-las como eficiência operacional. Segundo a entidade, na avaliação de eficiência operacional realizada no ano de 2022, os minimercados apresentaram o menor nível de eficiência operacional desde 2014, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução do índice de eficiência operacional ABRAS



Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2023)

Para aumentar esse índice de eficiência operacional, o setor pode adotar algumas medidas de reaproveitamento de produtos perecíveis, como a redução de preços de alimentos próximos do fim da validade, fracionar itens para venda e aproveitar produtos para a produção de novas mercadorias para venda em outros setores internos, como padaria e açougue.

A empresa estudada adota medidas de aproveitamento de itens para a produção de novos produtos para venda, contudo, isso não é o bastante e a grande maioria dos produtos são perdidos durante o período de estocagem, às vezes por conta de uma compra em quantidade além do necessário ou por problemas no manuseio, o que acaba por danificar o item. Porém, para melhorar o índice de eficiência operacional é imprescindível que os minimercados realizem a gestão de seus estoques.

A Empresa X é uma empresa de gestão familiar constituída no ano de 2013 na cidade de São Sebastião do Paraíso no estado de Minas Gerais. No início, os sócios/proprietários e seu filho, tendo apenas um açougueiro como funcionário, empreenderam no ramo varejista de alimentos e conseguiram com que a empresa se desenvolvesse ao longo dos anos.

Atualmente, o mercado conta com uma loja física, 10 funcionários, com um faturamento médio mensal de R\$ 400 mil e com um modelo administrativo hierarquicamente distribuído entre proprietários e gerentes.

4.1 Controle de estoque da Empresa X

Quando perguntada quais relatórios a empresa utiliza no dia a dia para repor seus estoques, a resposta foi que, não há relatórios que os auxiliem. Isso pode acarretar outro erro e gerar o problema de comprar determinado produto sem saber ao certo qual o prazo médio de estocagem até que ele seja comercializado. Principalmente empresa menores, às vezes para aproveitar alguma promoção do fornecedor, acabam comprando um estoque além do que necessitam e isso faz com que problemas venham a ocorrer com esses produtos durante o prazo de estocagem e a empresa seja obrigada a reduzir o preço de venda desse produto para não perder grande parte do estoque. Com isso, em muitas vezes, aquele ganho quando do momento da compra acaba sendo bem inferior ao prejuízo da empresa na perda ou na comercialização por menor preço.

Quando perguntada, a empresa entrevistada informou que não possui nenhum tipo de controle de estoque.

Tomando-se por base cinco produtos da “cesta básica” comercializados na Empresa X, priorizando produtos que são adquiridos por todos os públicos e todas as classes sociais; aplicando sobre eles as fórmulas de giro de estoque e cobertura de estoque, temos o resultado apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Movimentação de Estoque

	Venda Total no Período	Estoque Médio do Período	Giro de Estoque	Período de Tempo Analisado	Cobertura de Estoque (em dias)
Produto A	456	460	0,99	60	61
Produto B	582	600	0,97	60	62
Produto C	148	150	0,99	60	61
Produto D	306	300	1,02	60	59
Produto E	292	300	0,97	60	62

Fonte: Próprio Autor (2023)

Com esses dados, é possível verificar que a empresa possui um excesso de estoque dos itens analisados, visto que, por se tratar de produtos básicos e de giro relativamente rápido, não seria necessário manter estoque com prazo de cobertura médio de 61 dias. Com relação ao giro de estoque dos produtos objetos do estudo constatou-se que, apenas um dos produtos teve todo seu estoque renovado durante o intervalo, o que pode acarretar para a empresa em perdas de produtos por vencimento.

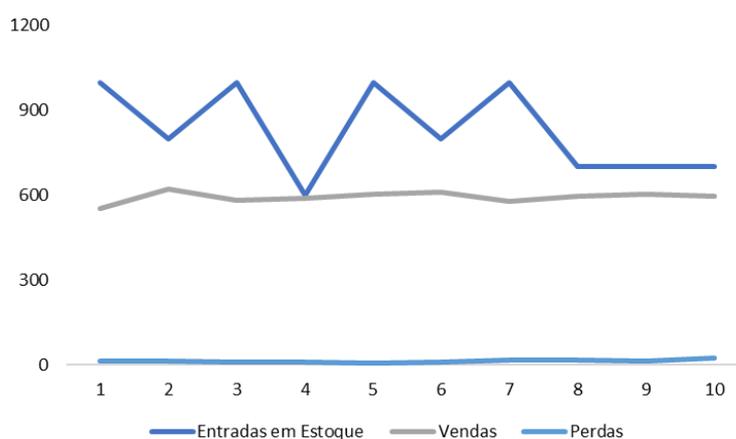
Em entrevista com o proprietário da empresa, foi constatado que, os representantes responsáveis pelas vendas dos produtos acima visitam a empresa quinzenalmente, e após suas visitas e pedido realizado, o prazo médio de entrega das mercadorias é de 15 dias. Sendo assim, manter um estoque como a empresa faz atualmente gera custos excessivos e o mercado deixa de renovar seu estoque com mais frequência.

Aplicando o método PEPS à organização do estoque da empresa, é possível prevenir a incorrência de perdas de mercadorias por data de vencimento. Para isso, é necessário que a Empresa X invista em treinamento dos colaboradores responsáveis pelo recebimento e colocação das mercadorias no estoque, para que eles sempre mantenham os produtos que chegaram primeiro à frente dos outros, para que, quando o repositor for pegar determinado produto para abastecimento da loja, ele pegue este.

Visto que a empresa não possui uma gestão de estoque, os custos inerentes às perdas dos produtos analisados acabam sendo rateados para outros produtos, pois a falta de gestão impede que a empresa avalie o custo de estocagem por produto, com isso, alguns produtos acabam sofrendo uma precificação maior, o que afeta negativamente a empresa perante seus concorrentes.

O Gráfico 2 demonstra o comportamento do PRODUTO B com relação a compras realizadas, vendas e perdas nos últimos 10 meses.

Gráfico 2 – Movimentação de estoque do Produto B



Fonte: Próprio Autor (2023).

Nota-se que, mesmo com as vendas praticamente em nível estável durante o período, a empresa compra de forma desordenada sem levar em consideração o giro do produto e o estoque existente.

Visto que o Produto B é uma das mercadorias que o mercado consegue utilizar para produzir novos produtos, a perda está controlada, apesar de ainda existir.

4.1.1 Método de inventário de estoque da Empresa X

Em entrevista, constatou-se que a empresa utiliza o método de contagem física do estoque de mercadorias com controle individualizado por item. Esta é uma excelente forma de inventariar o estoque, contudo, é necessário que a empresa adote algumas práticas para melhorar esse procedimento:

- a pessoa que realiza a contagem não deve saber antecipadamente qual a quantidade do item que consta no sistema de controle de saldo para não ter a contagem influenciada, chamada de contagem cega.
- quando houver diferença entre a quantidade contada e a quantidade em sistema, faz-se necessária uma segunda contagem, preferencialmente realizada por outra pessoa.
- registrar formalmente as diferenças que porventura venham a ocorrer, seja por perda do produto em estoque, extravio na entrega ou possível furto, para ajuste de saldo e os acertos devem ser autorizados pelo gerente responsável.

5 CONCLUSÃO

Com esse estudo objetivou-se analisar como é realizada a gestão de estoques em pequenas empresas do ramo varejista, especificamente, em minimercados, e identificar se a má ou a falta de gestão de estoques nessas empresas podem contribuir para um aumento em seu custo de operação e conseqüentemente, no aumento dos preços de venda, o que pode acarretar perda de mercado perante seus concorrentes

Foi realizado um estudo fundamentado em uma pesquisa qualitativa, com características de uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, baseando-se na Empresa X e em seus processos de gerenciamento de estoque. Além da aplicação de questionário a um dos proprietários da empresa.

As pequenas empresas são muito importantes para a economia nacional e por isso, é preciso contribuir e subsidiar esses empresários com informações e ferramentas que proporcionem uma melhor gestão do seu negócio. Uma dessas ferramentas é o gerenciamento de estoque, que possibilita aos proprietários de minimercados reestruturar seus processos administrativos e operacionais com o intuito tornarem suas empresas mais competitivas.

Em se tratando do processo de gerenciamento de estoque, a Empresa X não realiza nenhuma ação de controle dele, tendo como único processo de interferência no estoque o inventário e que precisa ser melhorado seguindo as sugestões propostas. A empresa realiza compras desordenadas, o que acarreta aumento de custos de estocagem e custo da mercadoria com o rateio utilizado para cobrir perdas ocorridas por manter um estoque muito além do necessário tanto geradas por vencimentos quanto por danos causados durante o período de estocagem.

Sendo assim, a empresa precisa estruturar seu processo de gerenciamento de estoques afim de identificar a real necessidade para suprir suas vendas, controlar as entradas e saídas de estoque para que o primeiro que entre seja o primeiro a sair, identificar melhores oportunidades de reaproveitamento de produtos, realocar os custos pertinentes a cada produto e conhecer o custo total deste produto para que sua precificação fique competitiva perante o mercado.

A pesquisa foi limitada, pois o tema é muito extenso e com várias métricas a serem discutidas. Para estudos futuros será interessante estender a pesquisa para mais empresários do setor responderem, para que assim possa identificar sua atuação no processo e comparar ações desempenhadas por minimercados com as ações de supermercados, a fim de adaptar o

modelo utilizado por empresas maiores à realidade dos pequenos empresários e propor um modelo que proporcione uma gestão mais eficiente.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antônio de P. S.; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2019. 113 p.

COUGHLAN, A. T. et. al. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio**. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

JUNIOR, José Hernandez Perez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 344 p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. In Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999. 328 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p.

MARTINS, Eliseu. et. al. **Manual de Contabilidade Societária aplicável a todas as sociedades**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 888 p.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais**. 5 ed. São Paulo: Saraiva. 2003.

MOURA, Cassia E. de. **Gestão de estoques: ação e monitoramento na cadeia de logística integrada**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004. 405 p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PICK, Valdir Luis; DIESEL, Letícia; SELLITTO, Miguel Afonso. Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados. **Revista Produção Online**. Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 319-343, abr. 2011. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/638/788>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar. 1997.

SANTOS, José W.; GOMES, Karine T. dos S.; VASCONCELOS, Cleiton R. **Aplicação de método de controle de estoque no varejo supermercadista**. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2017, Sergipe.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). DataSebrae 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>. Acesso em: 23 mar. 2023.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ed. São Paulo: Atlas. 1987. 176 p.

VAROTTO, Luiz Fernando. **História do varejo**. Ponto de Vista, v. 5, n.1, p. 86-90, 2006.