

GESTÃO DE ESTOQUE DA EMPRESA SAPESCA E SUAS INTERFACES COM A CURVA ABC E OS CUSTOS DE ESTOQUE

Camila Jacobsen Dal Mass*

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar os processos de gestão de estoques da empresa por meio da curva ABC a fim de otimizar os custos da empresa de Caça e Pesca Sapesca, situada na cidade de Canoas, RS. O método utilizado foi uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva. Os dados foram coletados por meio de seis entrevistas semiestruturadas, um grupo focal com três participantes e cinco diários de campo no período de 18 de maio até o dia 28 de maio de 2020. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada no estudo. Com a análise dos dados, se conclui que é de extrema importância a realização dos inventários semanais realizados pelos estoquistas da empresa para que não ocorram excessos nem falta de produtos, obtendo assim a eficiência e a eficácia desejada.

Palavras-chave: Estoque, Controle de estoques, Custos, Curva ABC

1 INTRODUÇÃO

O controle de estoque é fundamental e de grande importância para o meio empresarial. Quando o sistema de controle de estoque é falho, as consequências são os acertos de inventários como meios de justificativas das faltas de uma quantia determinada de produtos que desapareceu durante o processo de venda.

Outro fator relevante que deve ser considerado é a armazenagem dos produtos que devem ter um controle e cuidados especiais no manuseio de cada produto para que se possam evitar possíveis perdas. Fatores como qualidade dos produtos, preço baixo, atendimento adequado e ágil, têm levado as organizações a repensar sua maneira de gerenciar suas atividades. Conforme conceitua Slack, Chambers e Johnston (2009.p. 84) “estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, ou também pode ser usado para descrever qualquer recurso armazenado”.

Em razão da importância do controle de estoque na empresa surge a questão: Como a curva ABC pode contribuir no mapeamento dos processos de gestão de estoques da Sapesca a fim de otimizar seus custos? A pesquisa teve como objetivo geral analisar os processos de gestão de estoque por meio da curva ABC na Sapesca a fim de otimizar seus custos.

Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) mapear os processos de gestão de estoque utilizados na empresa pesquisada b) compreender as práticas de gestão de estoque desenvolvidas nos

* Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, matriculada na disciplina de Trabalho de Conclusão II. E-mail: camila.mass0627@unilasalle.edu.br, sob a orientação do Dr. Prof. Robinson Henrique Scholz. E-mail: robinson.scholz@unilasalle.edu.br. Data de entrega:01/06/20.

depósitos da c) analisar a aplicabilidade da curva ABC no sentido de otimizar os custos de estoque da empresa.

Considerando que o referencial é a base para estruturar uma boa pesquisa, as próximas seções deste estudo estão organizadas de forma a introduzir o controle de estoque, gestão de estoque por meio da curva ABC e mapeamento dos processos. Atribuindo o artigo o delineamento metodológico, estudo de caso com as análises separadamente por categorias temáticas. A conclusão esperada é mapear os processos de gestão, compreender suas práticas e por fim analisar a aplicabilidade da curva ABC.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSO NA GESTÃO DE ESTOQUES

O mapeamento de processos também pode ser entendido como modelagem de processos, define-se como o desenho dos processos, representações gráficas que possibilitam a análise destes, devido a informações que disponibilizam a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados (ARAUJO, 2011).

Para Slack *et al.* (2009), o mapeamento de processo é a definição das atividades dentro de um processo de forma a demonstrar como o conjunto dessas atividades se relacionam entre si. Paladini *et al.* (2012) completam dizendo que ele permite conhecer profundidade todas as operações presentes no processo, seja de um produto ou serviço, de forma a descobrir a “fábrica oculta”.

Assim como existem os organogramas que representam a estrutura das empresas também é possível construir uma representação gráfica dos processos mediante o mapeamento dos mesmos, este método permite uma visão mais ampla do processo, a identificação de suas etapas e facilita o entendimento dos fluxos de atividades realizadas favorecendo a aplicação das melhorias necessárias (CURY, 2010).

Segundo Campos (2012), mapear os processos é uma forma de buscar um melhor desenvolvimento e aproveitamento dos colaboradores, muitas vezes reprimidos, devido a uma hierarquia inflexível e, em grande parte das vezes, mal preparada. Para Orofino (2009) o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo assim como os responsáveis pela execução de tais atividades.

Tendo sido feito o mapeamento dos processos o passo seguinte é a identificação das falhas e deficiências existentes e a elaboração de medidas de melhorias, o estabelecimento de prazos para implantação e obtenção de resultados das medidas adotadas para então estabelecer um padrão aceitável para a realização do processo tendo em vista as condições e recursos disponíveis no momento (OROFINO, 2009).

Segundo Villela (2000), o mapeamento proporciona uma análise estruturada sendo uma ótima ferramenta de modo a alcançar o entendimento dos processos atuais, podendo melhorar aqueles que necessitem de mudanças ou até eliminá-los, quando for o caso. Como ferramenta gerencial analítica, o mapeamento tem como objetivo o auxílio na melhoria da estrutura do processo.

Já para Dias (2003) o nível de serviço é definido pelo desempenho que se deseja alcançar no atendimento das necessidades de mercado, e para isso sugere a utilização de algumas medidas de eficácia, a saber: probabilidade de falta mede a relação de pedidos não atendidos dentre todos os pedidos de produtos; a taxa de atendimento representa a magnitude das faltas e pode ser calculada para cada produto ou grupo de produtos; e o número de pedidos emitidos completos que ao contrário das outras duas é mais rígida e mede a perfeição do atendimento. Esclarece também que nem todos os produtos precisam ter um nível de atendimento igual já que as demandas e a percepção das faltas pelos clientes também são distintas de produto para produto; e também que um sistema logístico normalmente também possui nível de serviço variável ao longo do tempo de acordo com as necessidades impostas pela demanda podendo ter grande representatividade na percepção das faltas como ocorre, por exemplo, em sistemas regidos por demanda sazonal.

O autor ainda levanta outro dilema na gestão dos estoques que é o posicionamento das existências ao longo do processo. Existem duas ideias que são manter o estoque mais no início do processo de modo a agregar menos valor ao material através dos processos de transformação e a garantir a melhor alocação das matérias primas de acordo com a demanda; e a ideia de realizar o estoque mais ao final do processo e assim mais próximo do consumidor final garantindo mais velocidade no serviço.

3 CURVA ABC

A classificação mais usual em termos de controle de estoques é a curva ABC que segmenta os estoques de acordo com seus valores consumidos e é utilizada quando a quantidade de itens distintos estocados é grande a ponto em que as empresas passam a não dispor de recursos humanos ou tempo hábil suficientes para acompanhar todas as existências em detalhes. Para Palomino e Carli (2008) existe uma grande vantagem em classificar os produtos em grupos já que nas empresas o número de itens ascende a mais de centenas e nem sempre é possível dedicar mesma atenção a todos eles. A vantagem é poder aplicar a cada grupo de produtos uma estratégia diferente.

A curva ABC tem sido bastante utilizada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para o planejamento da distribuição, para a programação da produção e uma série de problemas usuais de empresas, quer sejam estas de características industriais, comerciais ou de prestação de serviços. Trata-se de uma ferramenta gerencial que permite identificar quais itens justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua importância relativa.

Letti e Gomes (2014) salienta que a curva ABC é uma maneira mais fácil e prática na solução de problemas no gerenciamento de estoques, pela forma como ela traz os resultados, podendo se trabalhar com ela não somente com base nos números coletados nas empresas, mas também na elaboração de graus de importância para os produtos. Pode-se utilizar a curva ABC para inúmeras tarefas como organizar a distribuição dos produtos em algum depósito ou armazém, criar rotinas de contagem de inventários ou até mesmo para criar oportunidades de redução de estoques para levantar o caixa da empresa.

Para Braga, Pimenta e Vieira (2008), a curva ABC é uma ferramenta de grande utilidade, pois é capaz de identificar aqueles itens que merecem maior

atenção no processo decisório em gestão de estoques. A curva é obtida partindo-se da ordenação dos itens segundo sua importância relativa; e ainda segundo os autores e seguindo a lei de Pareto, que é o princípio básico da curva ABC, tem-se uma pequena porção dos itens (cerca de 20%) sendo responsável por cerca de 80% do valor total em estoque e uma grande porção de cerca de 80% dos itens representando somente 20% dos valores estocados.

Pozo (2002) salienta que na área administrativa, a curva ABC tornou-se de ampla utilidade nos mais diversos setores em que se necessita tomar decisões, envolvendo grande volume de dados e a ação torna-se urgente, sendo constantemente usada para avaliação de estoques, produção, vendas, salários e outros.

4 CUSTOS DE ESTOQUE

Estoques são considerados elementos fundamentais para quase todas as empresas, mais se forem utilizados de forma errada podem acarretar custos altos ao estoque. Os custos de estoque estão ligados diretamente à administração de estoque. Os custos são divididos em três tópicos: custos de estoque, custo de pedidos e custo de falta de estoque (BALLOU, 2012). Na manutenção de estoque são os custos que mantém as mercadorias estocadas, fazendo assim uma ligação entre todos custos presentes em logística, na qual cada um pode assumir e controlar seus gastos.

O segundo custo de armazenagem, está ligado diretamente a impostos e seguros, sendo a taxa de impostos ligados à quantidade de materiais e quanto tempo é preciso para mantê-lo estocado, em contrapartida a taxa de seguro está indiretamente ligado a armazenagem, estando ligada a quantidade de mercadorias mantidas no armazém. Conforme Dias (2006), todo e qualquer armazenamento gera determinados custos para a organização: juros; depreciação; aluguel; equipamentos de movimentação; deterioração; obsolescência; seguros; salários; conservação.

Custos de pedidos refere-se a aquisição do processo de materiais para reposição do estoque. Ocorrendo a emissão de um pedido de compra e chegando ao fornecedor, os custos aumentam, por exemplo, custo de pedidos processados, custo de envio até o fornecedor; custo de preparação de produção; custo de desvio e por fim o preço das mercadorias. De acordo com Pozo (2010, p.107) “os custos variáveis consistem nas fichas de pedido e no processo de enviar esses pedidos [...] o custo de pedido está diretamente determinado com base no volume das requisições ou pedidos que ocorrem no período”.

Custos por falta de produtos no estoque, ocorre devido à má administração do estoque, ocasionando assim dois tipos de custos de falta referente a esse incidente: perda das vendas, ocorre quando o pedido do cliente é pedido e com isso a imagem da empresa fica marcada, acarretando a perda dos lucros no futuro. Na visão de Ballou (2012, p.86) “[...] é um tipo de custo de oportunidade, onde não há desembolso direto. É também difícil a mensuração, uma vez que exige a capacidade de prever as intenções futuras do cliente quanto às novas compras”.

5 MÉTODO

A pesquisa foi conduzida sob abordagem qualitativa, que há diferentes técnicas para conferência da legalidade de uma pesquisa científica, conforme a concepção que esteja sendo utilizada. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a validade em pesquisa qualitativa tem sido operacionalizada de várias maneiras, e todas as concepções apresentam algum nível de apropriação adequada aos diversos desenhos desse tipo de pesquisa. Abrangendo sobre as pesquisas qualitativas, Stake (2011) destaca como um dos objetivos desse tipo de pesquisa “observar aquilo que é comum, observar muito atentamente até que o comum pareça estranho.”. Diante dessa observação, o tema gestão de estoques foi escolhido por tratar-se de um assunto em destaque nas organizações. Na concepção de (GIL, 2002), a abordagem qualitativa é o processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução de dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redução do relatório.

A presente pesquisa de natureza descritiva. Segundo Malhotra (2004), tem por objetivo descrever algo, características de grupos relevantes, estimar porcentagens, determinar avaliações. Estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, as variáveis relacionadas à classificação, medida e quantidade que podem se alterar mediante processo de pesquisa. Gil (2002) ressalta que as pesquisas descritivas podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Procura abordar em maior detalhe como está à situação de determinado grupo dentro da pesquisa sobre o problema abordado.

Como explana Gil (2010), as pesquisas descritivas são as que geralmente realizam os pesquisadores preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações educacionais, empresas comerciais. Tendo como base essa definição, esta pesquisa configura-se como descritiva por descrever as informações sobre as práticas da gestão e controle de estoques na organização, e possibilitar algumas definições para estudos futuros.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um tópico guia com 17 questões, relacionadas com a técnica da entrevista semiestruturada. As perguntas foram abertas e aplicadas com seis entrevistados da organização, especificamente os profissionais atuantes nos depósitos da Loja Sapesca. Também foram elaborados 5 diários de campo a partir da observação participante e desenvolvido um grupo focal com três funcionários da área de estoque da empresa.

O público alvo da pesquisa são os profissionais atuantes da área, dentre eles 6 controladores de estoque da empresa. Os respondentes controlam os estoques através de balanços mensais para não deixarem faltar itens importantes, para eles o controle de estoque é fundamental para que não falte mercadorias e nem haja desperdícios por compras excessivas. Foi observado que eles precisam de um sistema mais avançado para regular as entradas e saídas de mercadorias que saem dos depósitos para as lojas.

A análise dos dados foi realizada por categorias temáticas, que deve ser entendida em sua essência como um processo de redução dos dados. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). De acordo com Bardin (1977, p.198), a análise temática é uma das formas que melhor se adequou a investigações qualitativas. Como propõe o autor existe três etapas constituem a aplicação desta técnica de análise: (1) Pré-análise; (2) Exploração do material; (3) Tratamento dos

resultados e interpretação. A categoria temática se mostra realmente eficiente para aprimorar o estudo da estrutura e dos relacionamentos entre os dados coletados em narrativas ou em registros a partir das perguntas aplicadas no tópico guia com os entrevistados na pesquisa.

Para obter a identificação das categorias foram definidas as unidades de registro, que foram o fragmento mínimo de conteúdo considerado necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria. (CARMO; FERREIRA, 1998, p.257) o que serão frases retiradas do tópico guia que encontram algum tipo de ligação com os objetivos do artigo. E a unidade de contexto que para (CARMO; FERREIRA, 1998, p.257) constitui o segmento mais longo de conteúdo que o investigador considera quando caracteriza uma unidade de registro, sendo a unidade de registro o mais curto. Sendo assim, analisando o conteúdo que foi buscado com pessoas-chaves na instituição as categorias que possuem mais relevância ao artigo são: O processo de gestão de estoques, suas práticas e a aplicabilidade da curva ABC.

5.1 Contextualização da Sapesca

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de médio porte. Esta empresa é de Caça, Pesca e Camping, situada na cidade de Canoas, Rio Grande do Sul, que vendem produtos essenciais e para o lazer de seus clientes. A loja Sapesca foi fundada em 16 de outubro de 1995 por Sandro Sapuda na cidade de Canoas. A empresa nasceu a fim de proporcionar aos clientes entretenimento e lazer, buscando excelência no atendimento ao cliente e vendendo produtos de ótima qualidade com e preços atrativos no mercado. Seu objetivo é manter seus valores institucionais de ética, história e credibilidade. Hoje a loja Sapesca possui mais 2 filiais atuando no mesmo segmento de caça, pesca e camping. A segunda loja foi aberta em 20 de março de 2000 também na cidade de Canoas a terceira foi aberta em 18 de dezembro de 2005 na cidade de Novo Hamburgo.

Atualmente as lojas possuem 6 depósitos que ficam separados das lojas, cada um deles possui um tipo de segmento dentre eles estão produtos de caça, pesca e camping, material bélico, produtos táticos e lazer. Cada depósito é controlado por um funcionário especializado e treinado, por serem afastados das lojas a maior dificuldade hoje em dia é a comunicação entre os vendedores e os estoquistas, pois por não haver um sistema vinculado às unidades os vendedores não sabem ao certo quais produtos estão disponíveis ou em falta, também não sabem sobre suas quantidades, para um vendedor saber se tem um determinado produto é preciso ligar para o controlador de estoque e verificar a disponibilidade o que acaba levando mais tempo até o fechamento das vendas.

As lojas fazem um balanço uma vez por semana de produtos que já estão em falta na loja e enviam até os depósitos, assim que chegam os balanços nos depósitos são separadas as mercadorias pelos estoquistas e enviadas imediatamente até as lojas de origem.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise apresentada nesta seção foi realizada com base no resultado da pesquisa aplicada com 6 controladores de estoque da loja Sapesca e seu

cruzamento com a abordagem de teórica do estudo. As perguntas foram elaboradas através de um tópico guia realizado no período de 18 de maio de 2020 até 28 de maio de 2020. Sua apresentação está dividida em três categorias, relacionadas aos objetivos específicos já mencionados neste artigo.

6.1 Processos de gestão de estoque

Na primeira parte do tópico guia foram coletadas informações sobre os processos de gestão de estoque utilizados pela empresa. A gestão precisa estabelecer regras de decisão sobre os itens que constam no estoque, de forma que as pessoas do controle de estoque possam desempenhar suas atividades de forma eficiente e eficaz. De acordo com o Entrevistado 1, “[...] balanços semanalmente para que não haja falta de produtos nas loja, pois a demanda de produtos depende muito da época e do período [...] aumentam as vendas eles acabam não dando conta de fazer o balanço semanal”. Analisando esse contexto descrito está em acordo com a descrição de que o controle de estoques abrange as quantidades disponíveis num determinado local e acompanha suas variações ao longo do tempo. Os objetivos básicos do controle de estoque são: evitar a falta de produtos ou excesso. O controle de estoque procura manter os níveis estabelecidos em equilíbrio com suas necessidades de consumo ou de vendas. (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

De acordo com o Entrevistado 2, “a empresa deveria utilizar uma tecnologia mais avançada de sistema para diminuir o tempo de espera do cliente na loja para saber se tem ou não seu produto disponível em estoque”. A gestão de estoques é essencial para a sobrevivência das organizações ao todo, é uma das mais importantes funções da administração, pois está relacionada com o controle de níveis de estoque da empresa (POZO, 2010). De acordo com o Diário de Campo do dia 21 de maio de 2020, aconteceu o seguinte fato: “Por se tratar de uma empresa que trabalhar com quantidade máxima de produtos, ocorreu de ter mercadorias vencidas por falta de controle obtendo assim desperdícios e custos elevados pela perda”.

Ao mesmo tempo, O Entrevistado 3, Grupo Focal reforça dizendo que:

[...] trabalhar com estoque máximo às vezes pode ter suas desvantagens dentro da empresa como o vencimento de determinados produtos que são comprados em excesso ou que tenham uma baixa demanda, sem um sistema adequado é bem complicado controlar com extrema eficácia.

Considera-se estoque máximo a quantidade tolerável de determinado item, sem comprometer as disponibilidades da empresa. Ao se armazenar uma quantidade máxima de um determinado produto, deve-se levar em conta o espaço disponível nos depósitos, o custo financeiro do estoque, os produtos que demandam maior tempo para serem consumidos, os que precisam de cuidados especiais para armazenagem, e os que, com o passar do tempo, perdem suas características (HAMILTON, 2008; PASCOAL, 2008).

Com base nos dados coletados, se percebe que o estoque máximo na empresa é aplicado em alguns depósitos e em outros não. Se faz importante ter uma estratégia de unificação dessa prática de gestão, uma vez que o resultado da soma do estoque de segurança mais seu lote de compra. Através do lote de compra podemos saber se é econômico ou não, isto porque em condições

normais de equilíbrio entre o consumo e a compra, os estoques podem acabar oscilando seus valores de máximo e mínimo (HAMILTON, 2008).

Manter o controle de estoque é essencial para atender a lei da oferta e demanda para que haja um maior controle dos itens recebidos. A organização dos produtos está diretamente relacionada aos itens estocados, uma ferramenta importante é a informatização de entradas e saídas de produtos que deve ser mantida sempre atualizada para evitar possíveis faltas de produtos essenciais. (TÓFOLI, 2008).

Em resposta ao objetivo de mapear os processos de gestão de estoques utilizados na empresa Sapesca, verificou-se que é necessário a implantação de um sistema tecnológico avançado para a devida efetividade comunicativa entre o vendedor e o estoquista, pois uma das maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados foi em relação ao longo tempo de atendimento. Um sistema efetivo garante que as necessidades de estoque do estabelecimento sejam atendidas de acordo com a demanda em determinados períodos.

Outro ponto que pode ser compreendido é em relação a carência no número de estoquistas na empresa, sendo necessário rever a necessidade de mais funcionários para essa determinada função. Nesse contexto, o aumento de estoquistas garante a eficácia no trabalho exercido individualmente, diminuindo, assim, o tempo de espera dos clientes.

6.2 Práticas de gestão de estoque

Na etapa seguinte da coleta de dados se direcionam as práticas da gestão de estoque desenvolvidas nos depósitos da empresa. Inicialmente a maioria dos entrevistados começaram a trabalhar na empresa através de um estágio e após 6 meses foram efetivados como estoquistas.

De acordo com o Entrevistado 4, “o que mais lhe motiva trabalhar na empresa é o grupo ser unido, onde todos os dias ele se depara com produtos novos no mercado e com isso ele acaba adquirindo mais conhecimento no mercado”. A motivação é uma série de fatores pessoais e contextuais que decidem tomar uma ação. Em outras palavras, é isso que nos leva a executar tarefas específicas. Afinal, a motivação é algo inerente à humanidade e, por todas as ações mínimas que realizamos em nossas vidas diárias, todos nós precisamos de algo que nos faça sentir motivados a dar o nosso melhor tanto na vida pessoal quanto em nosso trabalho.

Conforme o Entrevistado 5,

a maior dificuldade em relação ao controle de estoques atualmente em meu setor é a falta de espaço para uma melhor distribuição e visualização dos produtos, pois a falta de espaço me impede de aproveitar melhor o ambiente o que é fundamental para meu estoque.

O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço da maneira mais eficiente possível. As instalações do depósito devem proporcionar maior agilidade de circulação e facilitar as operações desde o recebimento até a expedição. (VIANA, 2002). O Entrevistado 1, Grupo Focal diz que “os produtos são organizados por setores onde cada produto é organizado em prateleiras alinhados por marcas e gêneros”. Organizar os estoques da empresa é um importante passo na gestão, isso porque produto parado é dinheiro perdido. A organização do estoque é uma prática que visa gerenciar o volume adequado de

produtos, para garantir o atendimento das demandas e o funcionamento do negócio.

O entrevistado 2 já diz que:

em meu depósito por falta de espaço os produtos são organizados muitas vezes de maneira aleatória o que não é o correto a se fazer, por conta disso acabo tendo muita dificuldade na hora de localizar um produto específico dentro do meu setor.

O armazenamento e o controle do estoque são essenciais porque a manutenção de estoque envolve custos. Atualmente, a maioria das empresas quer eliminar o estoque, então, acabam reduzindo a quantidade de produtos armazenados em seus depósitos, eliminando várias etapas em seu processo de distribuição. (DIAS, 1993). A posição do estoque é a maneira de alinhar seus produtos para que eles possam facilmente ser localizados. O objetivo do sistema de posicionamento de produtos deve ser estabelecido por um logotipo perfeito para cada tipo de produto, incluindo Símbolo ou código para indicar com precisão a posição dos produtos no estoque determinado.

De acordo com o Diário de Campo do dia 25 de maio de 2020, aconteceu o seguinte fato: “quando o vendedor ligou para pedir um determinado produto para seu cliente, o estoquista perdeu um pouco de tempo na hora de localizar seu pedido”. Segundo Martins (2003, p197) “a localização dos estoques é uma forma de endereçamento dos itens estocados para que eles possam facilmente serem localizados”.

A armazenagem e controle dos estoques são essenciais, pois as manutenções dos estoques envolvem um custo. Atualmente, a maioria das empresas estão buscando eliminar seus estoques e conseqüentemente, diminuir os materiais armazenados no sistema, eliminando assim, várias etapas do processo de distribuição. (POZO, 2010).

Com base nessas constatações, o segundo objetivo específico deste estudo, que busca compreender as práticas da gestão de estoques desenvolvidas nos depósitos da empresa. De acordo com os entrevistados eles se sentem muito motivados a trabalhar nesse setor, pois através dele, eles acabam todo dia adquirindo experiências novas em relação aos produtos vendidos no mercado o que os deixam mais motivados a evoluir na empresa.

A maior dificuldade apresentada por eles é em relação a falta de espaço para que se obtenha um melhor aproveitamento do ambiente ao todo, por conta disso a falta de organização em relação aos depósitos é um ponto determinante para as dificuldades apresentadas pelos estoquistas em relação a localizar com rapidez e eficácia determinados produtos nos estoques. A organização de estoques é de extrema importância para qualquer empresa, pois falta de organização pode acarretar em produtos parados gerando assim custos para a empresa.

6.3 Aplicação da curva ABC na otimização dos custos de estoque

Nesta subseção são, novamente analisadas as respostas das categorias estudadas. Para finalizar o questionário, os pontos levantados foram sobre a duplicidade da curva ABC no sentido de otimizar seus custos de estoques na empresa.

De acordo com o Entrevistado 6,

[...] o inventário de produtos é realizado semanalmente para que não ocorra falta e nem excesso de produtos. Os inventários dos estoques são importantes porque é uma forma de manter os estoques controlados e organizados evitando falta de produtos ou prejuízos para a empresa.

O nível de organização é o fator principal e decisivo para realização de um inventário com produtividade nas organizações (GASNIER, 2002). O Entrevistado 1, Grupo Focal diz que “a empresa costuma a trabalhar com estoque máximo, para conseguir menor preço de compra”. Para pequenas empresas, entender que trabalhar com estoque máximo em sua empresa não é simples e, geralmente, ele só se encontra disponível a partir do momento em que você começa a vender os produtos. Esse problema ocorre quando o número de produtos aumenta, causando problemas como: produtos esgotados, produtos vencidos, estoque ocioso e outros problemas. Nem todos os produtos têm a rotatividade que o empresário deseja. Então, tão ruim quanto deixar faltar produtos é deixar sobrando e estragando nos estoques. Isso não significa evitar somente o desperdício de mercadorias, mas sim, o desperdício de dinheiro também (POZO,2010).

O estoque máximo é uma função no lote de compra e do estoque mínimo, podendo haver uma variação. O estoque máximo sofrerá também limitações de ordem física, como espaço para armazenamento, sendo que o estoque máximo é igual à soma do estoque mínimo e do lote de compra ao todo (POZO, 2008).

De acordo com o Diário de Campo do dia 27 de maio de 2020, aconteceu o seguinte fato: “havia uma mercadoria com baixa saída e validade perto do vencimento, que acabou tendo que ser vendida por um baixo custo para não haver prejuízos”. É importante para as organizações o planejamento do estoque, estando atentos ao valor financeiro comprometido no estoque. O que pode acarretar no aumento de custos no estoque é a quantidade armazenada e o período de permanência dos itens, um montante maior de estoque, envolverá para a empresa um número maior de estoquistas, que acabam aumentando os custos de estoque, na hipótese da quantia de estoque ser menor, o resultado será o contrário (DIAS, 2003).

Conforme o Entrevistado 4, “sempre que há uma baixa demanda de determinados produtos eles são enviados às lojas com um preços mais atrativos para girar o estoque”. O Entrevistado 2, Grupo Focal reforça dizendo que “os produtos que menos rodam são vendidos com preços mais baixos”. A demanda de determinados produtos vai variar de acordo com o período e época do ano realizar a previsão de demanda do estoque, é pressupor o montante a ser consumido futuramente dos produtos comercializados. Sua estimativa é considerada como o ponto inicial de qualquer planejamento organizacional para que não ocorra prejuízos dentro da empresa (POZO, 2010).

A curva ABC é um importante instrumento para o estoquista, que proporciona a eles identificar os itens que necessitam de atenção e o método de tratamento adequado quanto a sua administração. Sua principal utilização tem sido para definir estratégias de vendas, para que não ocorram eventuais problemas dentro da organização.

Em resposta ao objetivo de analisar a duplicidade da curva ABC no sentido de otimizar seus custos de estoque da empresa, se conclui que os

inventários realizados semanalmente pelos estoquistas da empresa são de extrema importância para que não ocorra falta e nem excesso de produtos nos depósitos. Outro ponto que se pode observar é em relação ao método de estoque máximo utilizado pela empresa para conseguir ótimos preços no mercado, mas que acaba sendo um problema para os estoquistas pois nem sempre há uma grande demanda de determinados produtos, que com o tempo eles acabam sendo repassados para os clientes com um custo baixo para que a empresa não tenha prejuízo com as mercadorias compradas em excesso. Também se conclui que a curva ABC é um método muito importante para se obter a organização e o controle permitindo assim identificar os itens que possuem maior importância e maior valor dentro do seu estoque. Para que possam ser, classificados de acordo com essa relevância evitando possíveis problemas dentro da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo sobre o qual se elaborou essa pesquisa, foi analisar os processos de gestão de estoques por meio da curva ABC na Sapesca a fim de otimizar seus custos. Com base nos objetivos específicos respondidos na análise de dados, verificou que é de extrema importância a realização dos inventários semanais feitos pelos estoquistas da empresa para que não ocorram excessos nem falta de produtos, conforme resultado da pesquisa controlar com eficiência e eficácia um estoque com tantos itens exige muita dedicação e responsabilidade. Outro fator que se mostrou determinante para os estoquistas da empresa foi, a necessidade da empresa adquirir um sistema mais avançado de tecnologia a seu favor para que não se tenham prejuízos com produtos de baixa demanda nem ocorra demora na hora dos atendimentos aos seus clientes. Se pode concluir que através de um sistema novo mais atualizado os estoquistas teriam uma melhora efetiva no controle e na organização de ambos os setores que a empresa possui.

A maior dificuldade que os estoquistas enfrentam no momento é em relação a falta de espaço nos depósitos da empresa, por essa falta de espaço nem sempre os itens são colocados por categorias ou gêneros o que dificulta a visibilidade na hora de localizar os produtos, aumentando assim o tempo de espera do cliente. Aqui se observa que se fossem maiores os depósitos dariam a eles a possibilidade de distribuírem melhor os produtos o que ocasionaria uma melhor visibilidade na hora de localizar os itens como almejado diminuindo assim, o tempo gasto na hora achar os produtos pedidos pelos clientes.

Em resposta á questão problema deste estudo: Como a curva ABC pode contribuir no mapeamento dos processos de gestão de estoques da Sapesca a fim de otimizar seus custos? Os resultados contribuem para o entendimento de que a busca por redução de custos, visando um melhor resultado do negócio, é um dos fatores gerenciais que influenciam no controle de estoque da empresa. Quanto ao estoque máximo utilizado pela empresa, se observou que o porte da empresa, a estrutura dos depósitos e os problemas relacionados a falta de espaço para o armazenamento adequado são determinantes. Outra variável importante identificada foi, em relação a organização por setores, gêneros, produtos mais vendidos e menos vendidos, a necessidade de se organizar por códigos para se obter uma melhor visibilidade dos itens ali estocados.

Com relação ao controle de estoque é sempre importante seguir uma ordem para se obter excelentes resultados, registrar tudo que chega e o que sai, quais tipos de mercadorias estão sendo armazenadas e qual o melhor lugar para elas, checar sempre os registros ali lançados, ficar atento aos produtos que possam ser perecíveis, manter sempre a organização do espaço físico para que não haja prejuízos para a empresa.

O ponto positivo verificado com a pesquisa, foi o grupo ser bem unido, que os funcionários se sentem motivados a trabalhar na empresa, que a cada dia eles acabam adquirindo novos conhecimentos por se tratar de um setor inovador onde todos os dias a tecnologia referente ao mercado está presente para eles. A empresa procura sempre fazer promoções para seus clientes para evitar prejuízos com mercadorias que estão estocadas a um bom tempo ou perto do vencimento.

Estudos futuros nessa área podem apontar a necessidade da empresa investir mais em tecnologia de sistema que possam ser vinculados a todos os depósitos da empresa incluindo as lojas físicas para onde os produtos são enviados, o aumento dos depósitos para uma melhor distribuição dos produtos ou procurar trabalhar com um estoque menor do que atualmente é trabalhado.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C.G.; GARCIA, A.A; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, L. M.; PIMENTA, C. M.; VIEIRA, J. G. V., **Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte**. Revista P&D em Engenharia de Produção, Viçosa, n. 08, p. 57-77, 2008.
- CAMPOS, R.; LIMA, S. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da investigação para autoaprendizagem**. 2^o ed. Universidade aberta. 1998.
- CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8 Ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras.** São Paulo: Edicta, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GASNIER, D. G., **A Dinâmica dos estoques.** São Paulo: Instituto IMAM 2002.

LETTI, G. C; GOMES L. C. Curva ABC: Melhorando o gerenciamento de estoques de produtos acabados para pequenas empresas distribuidoras de alimentos. **Update**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 66-86, jul. /dez. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4.^a eEd. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZÚA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa.** 1. ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PALADINI, E. P. *et al.* **Gestão da Qualidade – Teoria e Casos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PALOMINO, 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:** Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

PASCOAL, J. A. **Gestão estratégica de recursos materiais: controle de estoque e armazenagem.** Monografia apresentada ao Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. João Pessoa, 2008.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 5^o ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 3 ed, 2009.

TOFOLI, I; **Administração Financeira Empresarial:** Uma tratativa prática. Lins, Arte Brasil, 2008.

VIANA, JOÃO JOSÉ. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, José João, **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático.** São Paulo, Atlas, 2002, 144 a 146 p, 169 p.

VILLELA, Cristiane S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa: **estudando como as coisas funcionam.** Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.