



## **GERENCIAMENTO DE ESTOQUE EM UM HIPERMERCADO DE SOROCABA**

Fernanda de Fátima Carlos Silva; fernandaffcs@bol.com.br; Faculdade de Tecnologia de Sorocaba.

Délvio Venazi; delviosuper@uol.com.br; Faculdade de Tecnologia de Sorocaba.

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo estudar os conceitos da gestão de estoque, visando propor melhorias no controle de estoque e armazenagem de materiais em hipermercado e melhorar o nível de serviço. Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, o artigo contará com uma abordagem empírica, contando com o levantamento de informações através de pesquisas bibliográficas, pesquisa exploratória e um estudo de caso. Com a elaboração deste artigo, espera-se contribuir melhorias de sistema de armazenagem em hipermercados.

Palavras-chaves: Controle de estoque. Armazenagem. Endereçamento.

### **ABSTRACT**

This article aims to study the concepts of inventory management to propose improvements in inventory control and storage of materials in hypermarket and improve the level of service. To achieve the goal proposed in this paper, the article will have an empirical approach, relying on the collection of information through library research, exploratory research and a case study. With the writing of this article, we hope to contribute storage system improvements in hypermarkets.

Keywords: Inventory Control. Storage. Addressing.

## **1- INTRODUÇÃO**

Os supermercados estão presentes em vários locais, são importantes para a sociedade e a economia comercial. O setor gera empregos, capital, tecnologia, alta produção e inovação nos produtos, um dos fatores característicos no processo de evolução. Tem como principal papel a aproximação ao consumidor e o desenvolvimento econômico e produtivo.

De acordo com a jornalista Marina Motomura, os primeiros supermercados apareceram há mais de 80 anos nos Estados Unidos. O dono do título de primeiro estabelecimento deste tipo é o King Kullen, inaugurado em 1930 pelo empresário americano Michael Kullen. A estratégia do empresário era simples: ele comprou um galpão, adaptou o lugar para vender comida para as pessoas se servissem sozinhas. E tinha um detalhe muito importante: os preços eram mais baixos do que os antigos armazéns e os funcionários entregavam a mercadoria nas mãos dos clientes. (MOTOMURA, 2005)

Segundo, Novaes (2007), no Brasil em 1950 com a implantação da indústria automobilística, e uso crescente da geladeira no ambiente doméstico, começam a surgir os supermercados. Inicialmente os supermercados vendiam apenas produtos alimentícios, depois



incorporando outros tipos de produtos, como roupas, sapatos, produtos para os animais, utensílios domésticos e até mesmo eletroeletrônicos.

De acordo com William Hilário o setor supermercadista no Brasil destaca-se como uma das principais forças econômicas com significativa participação no PIB (Produto Interno Bruto) nacional e como um impulsionador da geração de emprego. Dados divulgados pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados) em 2013, o PIB subiu 2,3%, contra 5,5% de crescimento na receita do autosserviço. O resultado dessa relação foi que o setor ganhou mais 0,1 ponto percentual (p.p.) de participação no PIB em 2013, indo para 5,6%. Se o desempenho do varejo tivesse sido pior, o PIB seria inferior aos já tímidos 2,3% alcançados no ano passado. (HILARIO, 2014)

O setor continua com crescente aumento de vendas e segundo a Abras, a receita nominal teve incremento de 12%, e em valores absolutos o setor faturou R\$ 272,2 bilhões em 2013 contra R\$ 243 bilhões em 2012, ano em que a expansão real havia sido de 2,3% e o crescimento nominal tinha ficado em 8,3%.

A globalização no setor varejista de supermercados tem aumentado à competitividade devido às alterações no comportamento dos consumidores, e é a instalação de redes internacionais que, a cada dia, aumentam a concorrência. Para manter a competitividade, as empresas estão se adequando ao processo de globalização, através da implantação de novas tecnologias e de novos processos organizacionais.

Segundo McGee e Prusak (1994), a questão da diferenciação é fundamental para uma compreensão da estratégia competitiva, pois uma estratégia efetiva deve definir as formas pelas quais os produtos e serviços de uma empresa serão superiores aos de seus concorrentes aos olhos dos clientes. Se uma estratégia não permitir que uma empresa ofereça melhor qualidade, menor custo, melhor serviço, ou alguma outra característica desejável, não será estratégia. Sem essa capacidade de claramente diferenciar seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes, uma empresa não poderá almejar alcançar um desempenho superior.

As empresas ao investirem em mecanismos e estratégias inovadoras com vistas a maiores vantagens competitivas, qualidade de serviços, satisfação do cliente e permanência no mercado. Nessa busca pela inovação, a logística tem sido um caminho viável, permitindo uma maior flexibilidade na gestão empresarial.

De acordo com Ballou (2006), As empresas perdem um tempo enorme buscando maneiras de diferenciar suas ofertas de produtos em relação às da concorrência. Quando a administração admiti que a logística afeta significativa parcela dos custos da empresa e que o resultado das decisões tomadas quanto aos processos da cadeia de suprimentos proporciona diferentes níveis de serviço ao cliente, atinge uma condição de penetrar de maneira eficaz em novos mercados, de aumentar sua fatia do mercado e de aumentar os lucros.

Hoje em dia umas das maiores dificuldades encontradas pelas organizações é gerenciar seus estoques. Muitas empresas têm um grande custo com materiais perdidos ou danificados em seus depósitos e armazéns, materiais que muitas vezes são adquiridos em quantidades superiores as necessidades reais, muitas vezes por falta de pessoas capacitadas ou mesmo por mau gerenciamento das partes responsáveis. Os setores de compras adquirem grandes quantidades de mercadorias em promoções, muitas vezes as mercadorias não são vendidas a tempo hábil e ficam esquecidas em seus estoques. As maiorias das organizações de pequeno e médio porte ainda encontram dificuldades de gerenciar seus estoques de forma apropriada, muitas vezes por falta de mão de obra especializada, locais inadequados, falta de ferramentas operacionais, falta de investimento, entre outros fatores.



A complexidade do mercado a cada dia está mais acirrada, de forma que as empresas precisam buscar continuamente inovações tecnológicas e de gestão com o intuito de diminuir custos e aprimorar a qualidade de seus produtos, focalizando suas atenções na obtenção da vantagem competitiva.

O endereçamento de mercadorias é um diferencial estratégico dentro da armazenagem e estocagem, pois influencia de forma precisa no espaço que deverá ser utilizado, facilitando as operações para atender a demanda com qualidade, rapidez e eficiência.

Com o mercado altamente competitivo, a empresa deve buscar novas fontes para se destacar entre os demais e conquistar a confiança do cliente. Faz-se o seguinte questionamento: o endereçamento na armazenagem dos produtos contribuiu na agilidade da localização e na eficiência da reposição das mercadorias num hipermercado na cidade de Sorocaba?

O objetivo desse artigo é estudar os conceitos da gestão de estoque, visando propor melhorias no controle de estoque e armazenagem de materiais em hipermercado na cidade de Sorocaba – SP.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Estoque

A administração de estoques é de fundamental importância para as organizações, algumas empresas têm deficiência neste quesito e em função disso, tem prejuízos, insatisfação do cliente entre outros fatores.

Segundo Ballou (2006), os estoques proporcionam disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam cativando as altas expectativas destes em matéria de disponibilidade. E dessa muitas vezes acaba resultando não apenas a manutenção como também o aumento do nível de vendas.

O estoque de produtos de uma empresa é o que lhe trará benefícios, por isso é importante que ele seja bem controlado e correto. Precisão nas quantidades, valores, tudo isso a disposição do gestor para que possa trabalhar o mix da empresa e manter o cliente satisfeito.

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

A administração de materiais é uma ferramenta que pode ser utilizada em qualquer empresa independente do seu porte ou área de atuação. Identificar os processos internos auxiliará a empresa a se tornar mais competitiva, otimizando seu tempo e obtendo melhores resultados.

Já a administração de estoque, segundo Arnold (1999), é responsável pelo planejamento e controle, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes.

A administração de Materiais envolve desde a movimentação e armazenagem da matéria-prima até o produto final disposto nas áreas de venda aos consumidores. Ainda, tratam do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento de materiais como fatores que contribuem para a melhoria do resultado de qualquer organização. (FRANCISCHINI, GURGEL, 2002).



O estoque e sua gestão constituem em uma série de ações que permitem ao administrador e verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, localizados, manuseados e controlados. Também é responsável pelo funcionamento dela, podendo proporcionar lucros e recursos para a mesma. É um grande gerador de trabalho necessita de muito cuidado com sua gestão, por estar vinculado com vários setores dentro da empresa.

De acordo com Ballou (2006), gerenciar estoques é equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por outro lado, com os custos de abastecimento que, são necessários para determinado um grau dessa disponibilidade. Como é possível que exista mais de uma maneira a meta do serviço ao cliente, buscando minimizar custos relativos a estoque para cada nível do serviço ao cliente.

Segundo Arbache *et al.* (2011) gestão de estoque é uma das atividades mais importantes para qualquer empresa, pois o estoque tem uma característica única, se por um lado tranquiliza o negócio quanto às flutuações da demanda e à manutenção do nível de serviço, por outro lado é a fonte de constante atrito devido ao capital investido.

## **2.2 Atendimento ao cliente**

O atendimento ao cliente é a habilidade que a empresa tem para satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Arnold (1999), há muitos aspectos diferentes de medir o atendimento aos clientes, cada um com seus pontos fortes e fracos, mas não existe nenhuma mensuração que seja melhor que todas as outras. Quando menor o estoque, maior a probabilidade de um esvaziamento e menor o nível de atendimento aos clientes. Quanto maior o estoque, melhor será o atendimento aos clientes.

Manter o estoque é fundamental para os varejistas, os produtos ficam disponíveis quando os consumidores os quiserem. O estoque dos hipermercados, ficam permanentemente disponível para seus clientes. Significa oferecer aos clientes a oportunidade de escolherem entre uma grande seleção de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local.

Os varejistas fornecem serviços que facilitam a compra e o uso dos produtos pelos clientes, oferecem crédito para que os consumidores possam adquirir um produto na hora e pagar por ele mais tarde; exibem os produtos de maneira que os consumidores possam vê-los e testá-los antes da compra; disponibilizam pessoal de vendas para responder perguntas e fornecer informações adicionais sobre os produtos.

Fornecendo variedade, produtos em pequenas quantidades, mantendo estoque permanente e fornecendo serviços, os varejistas aumentam o valor dos produtos e serviços para os consumidores.

Para Ballou (2006), hoje são os fornecedores que são forçados a oferecer uma grande variedade de produtos para satisfazer necessidades e exigências crescentemente diferenciadas dos clientes.

## **2.3 Armazenagem**

De acordo com Arbache *et al.* (2011) a armazenagem desempenha um papel primordial no processo logístico de um negócio. Seu planejamento e formatação terão impacto importante no desempenho da distribuição dos produtos. Por esse motivo, a armazenagem requer um gerenciamento moderno, com a adoção de processos e sistemas



aplicados à movimentação e estocagem, mudando a visão tradicional de que uma instalação de armazenagem seja um local apenas para guarda mercadoria.

## **2.4 Classificação dos materiais**

Segundo Ramos (2006), a classificação dos materiais é extremamente importante para a empresa, pois acomodar os materiais em estoque de forma que possibilita achar o que se deseja, no menor tempo possível e para que a qualidade no atendimento não seja comprometido.

A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Grande parte do sucesso no gerenciamento de estoque depende fundamentalmente de classificar os materiais da empresa. O objetivo da classificação é simplificar, especificar e padronizar.

A classificação deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Agrupar de acordo com a semelhança, sem causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

## **2.5 Endereçamento no estoque**

A localização do estoque relaciona-se com a localização de itens individuais ou grupo de famílias no depósito. Não existe um único sistema universal de localização de estoque que seja adequado para todas as ocasiões, mas há vários sistemas básicos que podem ser utilizados. O sistema, ou combinação de sistemas, a serem utilizados, dependem do tipo de produtos estocados, do tipo de instalações de estocagens necessárias, do processamento e do tamanho dos pedidos.

Segundo Arnold (1999), qualquer que seja o sistema ou a administração, a empresa ou instituição deve manter um estoque de segurança e um estoque suficiente para oferecer o nível exigido de atendimento aos clientes, manter um controle dos itens de modo que possam ser encontrados facilmente e reduzir o esforço total necessário para receber e armazenar.

## **3- ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso deste trabalho foi realizado num hipermercado na cidade de Sorocaba - São Paulo. O estudo se concentra no mix do departamento de mercearia com setores de Líquida, DPH (produtos de limpeza, sabão em pó e outros.), Perfumaria, Seca Doce e Salgada e PAS, esse departamento concentra em torno de 80 % da venda do hipermercado.

O estoque desse hipermercado é pequeno e baixo. Quando foi inaugurada a loja, a empresa queria implantar um novo conceito nas suas filiais, de não ter estoque, onde as lojas seriam atendidas diariamente com as mercadorias necessárias. Mas esse novo conceito não teve continuidade, prejudicando a loja por falta de espaço físico para alocar suas mercadorias.

Alguns pedidos das mercadorias são automáticos, são disparados conforme a venda e quando atinge o estoque mínimo, e pode ser feitos pedido manual no sistema NFR, tem que solicitação para a matriz da empresa para que possam ser aprovados, eles avaliam o estoque disponível na loja, estoque disponível do centro de distribuição (CD) e o orçamento. Os pães e as bebidas lácteas são pedidos manuais, porém os mesmos não precisam de autorização para ser aprovados.



Os pedidos são entregues pelo CD, crossdocking e direto pelo fornecedor. Somente as mercadorias que chegam pelo fornecedor são conferidas, são confrontadas nota e quantidade conta pelos conferentes. Os produtos que chegam pelo CD, vêm em paletes unitizados e com vários tipos de produtos, com caixas de todos os tamanhos e marcas diferentes, dificultando a reposição dos produtos. Por não ser conferidos, pode ocorrer de vim à nota fiscal e o produto não, e vice e versa, deixando os itens com estoque errado.

A acuracidade do estoque influencia nas rupturas de gôndola, alguns dos motivos são contagens erradas nos inventários, no recebimento, furtos e degustação dos produtos. A loja realiza inventários rotativos e periódicos para controlar as quantidades do sistema com o físico. Geralmente os pedidos são disparados quando atingem o estoque mínimo, se a quantidade estiver errada, não será disparado o pedido.

Os inventários rotativos são realizados apenas por grupos ou família específicas que a matriz determina. Se algum item está com a quantidade errada, esse item não faz parte da lista determinada pela matriz, podendo ficar errado até o próximo inventário periódico, que são feitos duas vezes por ano, por uma empresa especializada em inventários.

As rupturas, ou seja, a falta desse produto na gôndola no ponto de venda no momento em que o consumidor ali procura. Em outras palavras, todos os produtos do mix regular de vendas da empresa deveriam estar sempre à disposição do consumidor no ponto de venda.

As causas das rupturas são muitas e se disseminam pela cadeia de suprimentos, escapando muitas vezes ao controle da empresa. As rupturas podem ser entre externas e internas. As rupturas externas ocorrem quando o produto em falta não está nas instalações da empresa, como quando um fornecedor não cumpre a entrega de forma correta ou deixa de atender a loja.

As rupturas internas ocorrem quando o produto que está em falta se encontra nas instalações da empresa, mas não está disponível para o consumidor. Os principais riscos causados pelas rupturas incluem perda de venda, clientes frustrados e insatisfeitos, clientes optarem pelo concorrente em busca do item procurado e prejudicando a imagem da organização. A falta de produtos não se reflete somente na perda de vendas, ela tem impacto direto no nível de serviço prestado ao cliente.

Os problemas da gestão de estoque dessa organização são inúmeros, um dos principais é que os colaboradores encontram dificuldades em encontrar os produtos dentro estoque, pois não tem um endereço fixo. As mercadorias na hora do descarregamento ficam temporariamente ou dias numa parte do estoque, chamada de área de trânsito, entre as docas e o estoque. Os paletes ficam lado a lado, sem espaço para sua movimentação, ficando difícil acesso os últimos paletes. Quando a área de trânsito está sem espaço para outro descarregamento, os paletes são levados direto para o estoque, são colocados nos corredores, onde ficam enfileirados, não há espaço suficiente para o palete se movimentar.

Os funcionários perdem tempo em procurar no estoque os produtos, algumas mercadorias que suas embalagens são pequenas podem ficar perdidas, não há controle do prazo de validade, podendo ocasionar dos produtos estarem no depósito, e na área de venda a gôndola estar vazia, resultando em um prejuízo oculto.

Algumas informações relevantes que influenciam no desempenho dos funcionários no estoque do hipermercado:

- Não há demarcação de corredores e locais para estocagem;
- Não um sistema de endereçamento, classificação e controle de estoques de materiais;



- Os materiais não estão agrupados por categoria, não estão acondicionados de modo acessível;
- Não existem funcionários para organização do estoque.
- Não há um controle para verificação se todos os produtos que tem no estoque, estão na área de venda.

Assim surge o seguinte questionamento: o endereçamento na armazenagem dos produtos contribuiu na agilidade da localização e na eficiência da reposição das mercadorias num hipermercado na cidade de Sorocaba?

Diante do cenário descrito, fica visível que não existe endereçamento de mercadoria nessa empresa, que os colaboradores encontram dificuldades para a localização, para a movimentação, pois as passagens ficam impedidas por paletes, e principalmente para a reposição das mercadorias.

O objetivo desse artigo é estudar os conceitos da gestão de estoque, visando propor melhorias no controle de estoque e armazenagem de materiais em hipermercado.

O endereçamento de materiais é uma ferramenta que contribui para a localização dos produtos no estoque, auxilia na armazenagem, no controle do estoque, otimizar e tornar mais ágil o abastecimento de gôndola. Existem vários sistemas de localização que indica a posição de cada item no estoque.

A utilização dessa ferramenta é essencial nessa empresa, a melhor opção é a utilização do endereçamento fixo dos materiais, com demarcações e sinalizações no depósito, permitindo que os colaboradores armazenem as mercadorias nos locais corretos, e encontrem de forma simples e lógica os produtos. E pode contribuir na realização dos inventários e no controle da acuracidade das mercadorias.

Para que o endereçamento seja implantado, é necessário fazer demarcações e sinalizações no estoque, com placas nos corredores e nos porta paletes informando os nomes das famílias ou categoria dos alimentos que serão armazenados naquele local. Não há necessidade da implantação de um software de localização. Contratação de funcionários é essencial para que os mesmos organizem as mercadorias no estoque conforme as demarcações e as placas.

#### 4- MODELO

Para o desenvolvimento deste artigo, foram realizadas pesquisas de caráter bibliográfico e qualitativo, e estudo de caso aplicado a um hipermercado na cidade de Sorocaba – SP. Que ofereceu ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema, desta forma tornou possível agrupar informações fundamentais para o aprofundamento do conhecimento e a compreensão do problema.

#### 5- CONCLUSÕES

Este projeto procurou apresentar a importância do gerenciamento dos estoques, num hipermercado salientando suas vantagens potenciais como fonte competitiva. A pesquisa realizada no estoque atingiu os objetivos esperados, onde fica evidente que o endereçamento



de materiais contribui na agilidade da localização e na eficiência da reposição das mercadorias.

Este trabalho procurou demonstrar a importância do controle da gestão dos estoques, seja como órgão formal, definido na estrutura organizacional, ou como reunião de conceitos para a identificação, mensuração e comunicação.

A empresa deve ser considerada como um conjunto de atividades de ideias, estratégias, planos orientadas para um determinado fim. A importância da administração de materiais funciona como um instrumento de apoio à administração, pois evidencia essas irregularidades e procura meios para que não ocorram reincidências. Devendo haver uma mudança cultural no desenvolver das atividades, estando ciente da colaboração de cada um para o crescimento da organização.

A gestão de estoque como se pode perceber, tem uma importância substancial, visto que esta gestão trata de uma parcela do ativo da empresa. Se essa gestão falhar, a empresa poderá deixar de gerar lucros, e o pior é que acabará em falência.

Outro ponto fundamental dentro de uma empresa é a forma como os materiais são armazenados e movimentados. Pois se não for de uma forma adequada acarretará danos aos materiais, em consequência custo para a empresa. Através da revisão da literatura, observou-se que uma empresa pode apresentar maior rentabilidade e melhor serviço junto a seus clientes com o uso de um método adequado de controle de estoque satisfatório.

É de fundamental importância o eficiente desempenho logístico para o sucesso organizacional, já que ele é ferramenta chave para a satisfação de clientes seja na compra de produtos ou prestação de serviços e redução de custos desnecessários. Mesmo assim, muitas organizações ainda não enxergam que é de suma importância à realização de um tratamento especial as operações logísticas, ou seja, as melhorias podem ser obtidas através de mudanças comportamentais da própria estrutura administrativa.

## REFERÊNCIAS

ARBACHE, F. S. et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FRANCISCHINI, P. G., GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

HILARIO, W. **Uma década de expansão**. Disponível em:  
<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>  
Acesso em: 12 Set. 2014.





MCGEE, J. PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOTOMURA, M. **Quando surgiram os mercados?** Disponível em:  
<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/quando-surgiram-os-supermercados>. Acesso em:  
25 Set. 2014.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RAMOS, S. A. **Proposta de implantação de um sistema de controle de estoque**.  
Dissertação do curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí (Centro de Educação da Univali em São José), São José, 2006. Disponível em:  
<http://siaibib01.univali.br/pdf/Simone%20Adinete%20Ramos.pdf>  
Acesso em: 12 Set. 2014.

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora."