

Gestão de Estoque: um Estudo de Caso em uma Empresa que Atua no Setor de Móveis e Eletrodomésticos com Filial em Bambuí

Luiz Gustavo Fernandes
Luizgustavo2012@gmail.com.br
IFMG Bambuí

JAQUELINE APARECIDA DE MORAES
Jaquelineamoraes@yahoo.com.br
IFMG Bambuí

ADRIANA GIAROLA VILAMAIOR
adriana.vilamaior@ifmg.edu.br
IFMG Bambuí

Resumo: A gestão de estoque no varejo brasileiro foi durante muito tempo, deixada para um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas deste segmento. Entretanto, após a leitura de vários documentos como artigo e livros pode – se afirmar que as empresas como um todo, inclusive as varejistas, têm hoje uma grande preocupação quanto à gestão de estoque. O estudo tomou como base teorias como planejamento das necessidades de estoque no que se refere à previsão de demanda que pode ser regular, crescente/decrescente e irregular, controle e armazenagem de produtos. O artigo em questão se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, pois possibilitou o contato entre o pesquisador e observador. Os resultados mostraram que a empresa apresenta de uma forma geral uma demanda irregular, pois planeja seu estoque com base na sazonalidade, decorrente principalmente de datas comemorativas como dia das mães e natal, porém apresenta produtos com demanda regular como móveis de cozinha, e crescente/decrescente como TVs e DVDs. O controle de estoque é feito através de um sistema computadorizado associado às ações humanas e é seguido uma padronização na armazenagem dos produtos.

Palavras Chave: Gestão de estoque - Planejamento - Controle de estoque - Armazenagem -

1 – INTRODUÇÃO

A gestão de estoques é uma atividade que perfaz a logística empresarial e foi durante muito tempo, deixada para um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas deste segmento. Entretanto, as empresas como um todo inclusive as varejistas, têm hoje uma grande preocupação quanto à gestão de estoques.

O conceito de gestão de estoque está presente em praticamente todo o tipo de empresas, assim como no cotidiano das pessoas. Desde o início da história que as pessoas têm usado estoques de variados recursos, de modo a garantir o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos (GARCIA *et al.*, 2006).

Para Rebouças, (2011), assim como Dias (2005), a **gestão de estoque** tem como objetivo garantir a máxima disponibilidade dos produtos, com o menor estoque possível. A gestão de estoques explica que quantidade de recursos ou bens produzidos parado é capital parado. Enfim, **gestão de estoque** é administrar a produção ou compra de mercadorias de modo que não falem produtos aos consumidores no momento certo ao menor capital investido possível.

Visto que empresas varejistas trabalham com produtos semelhantes, elas podem adquirir vantagem competitiva através de diferenciais como a qualidade de seu serviço ou o seu preço.

Um dos setores do varejo que mais cresce no Brasil é o de móveis e eletrodomésticos. De acordo com o Portal Economia (2010), entre os diversos segmentos do varejo, o de móveis e eletrodomésticos é um dos mais importantes, com faturamento em torno de 60 bilhões por ano, com mais de 23,5 mil lojas por todo o país. O setor cresce continuamente desde 2004, inclusive em 2009, quando conseguiu superar a crise estimulada por incentivos com a redução de IPI.

Diante disso, este artigo tem como objetivo descrever a gestão de estoque de uma empresa que atua no varejo de móveis e eletrodomésticos, filial em Bambuí. O estudo será abordado com base no planejamento das necessidades de estoque, controle de estoque e armazenagem de produtos. A empresa estudada está no mercado há mais de trinta anos. A filial de Bambuí está instalada na cidade, aproximadamente, dezoito anos. Sua sede é situada na cidade de Araxá.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial tem o intuito de explorar conceitos acerca da gestão de estoque como: planejamento das necessidades de estoque, controle de estoque e armazenagem de produtos.

2.1 Planejamento das necessidades de estoque

Toda organização precisa ter um planejamento das necessidades de seu estoque, pois ela não deve ter estoque demasiado, mas também não pode perder venda, fato este que consequentemente faria com que a empresa pudesse perder seu cliente.

Segundo Slack (2007), para uma operação repor o seu estoque ela deve observar parcialmente a incerteza da demanda. Os pedidos são geralmente programados para deixar certo nível de estoque médio de segurança quando o pedido chega. O nível de estoque de segurança é influenciado pela variabilidade da demanda e do *lead time* do fornecimento. *Lead time* é o tempo entre o momento de entrada do material até à sua saída do estoque.

Então, sendo assim, muitas organizações utilizam do método de previsão de demanda para efetuar o seu planejamento das necessidades de seu estoque. De acordo com Correa (2006), o processo de previsão de demanda é possivelmente o mais importante dentro da função de planejamento das necessidades de materiais, porém, uma previsão de vendas pode não ser totalmente confiável, mas diante do contexto competitivo em que as organizações se encontram elas preferem arriscar neste método.

É necessário que as empresas tenham uma eficiente previsão de demanda para seus produtos ou serviços. O desafio de prever a demanda dos clientes encontra – se na raiz da maioria das decisões empresariais. Isso é consideravelmente difícil porque as demandas por bens e serviços podem variar de maneira expressiva. (RITZMAN E KRAJEWSKI, 2004).

Para entender e atender a demanda é preciso observar a situação dos estoques, de forma que estes sejam necessários para suprir as necessidades do mercado no momento certo garantindo a satisfação dos clientes. Com isso pode – se dizer que esta observação trata – se, de um elemento gerencial de suma importância na administração de hoje e do futuro. (CORREA, 2007).

Para as empresas terem capacidade de atender a demanda, antes de qualquer coisa, elas precisam saber como é a sua demanda, pois de acordo com Dias (1993), existem três tipos de demanda: **demanda regular**, que acontece quando a necessidade de estoque é constante ao longo do tempo ou tem pequenas oscilações de tal forma, que pode – se identificar um comportamento regular ao longo do tempo; **demanda crescente ou decrescente**, que ocorre quando se nota um crescimento ou decréscimo do consumo ao longo do tempo e **demanda irregular**, que ocorre quando há a influência da sazonalidade. Esses três tipos de demanda ocorrem simultaneamente para as organizações, principalmente no longo prazo e no acompanhamento do ciclo de vida dos produtos.

Então, as empresas depois de definirem como é a sua demanda, elas utilizam técnicas de previsão. As técnicas de previsão podem ser classificadas em termos de objetividade e subjetividade, e relações causais e não-causais. As técnicas **objetivas** utilizam procedimentos especificados e sistemáticos, enquanto que as **subjetivas** envolvem aspectos como intuição e julgamento pessoal baseado em experiências. As técnicas **não causais** utilizam valores passados de uma variável para prever seus valores futuros, ao passo que as **causais** fazem previsões através de equações que mostram a relação causa - efeito (SLACK, 1997)

2.3 Controle de estoque

Atualmente controlar o estoque de uma empresa está cada vez mais difícil, pois devido a fatores como o aumento de mix de seus produtos tal como demanda dos consumidores, é necessário um nível maior de estoque mínimo. Para controlar este estoque algumas empresas utilizam método manuais de controle, outras utilizam sistema computadorizado e existem outras ainda que utilizem de um sistema computadorizado associado a ação humana.

A maioria dos estoques de qualquer tamanho significativo em termos de quantidade é gerenciada por sistemas computadorizados. O grande número de cálculos relativamente rotineiros envolvidos no controle de estoque prestam – se bem nestes sistemas. (SLACK, 2007).

A tecnologia da informação é uma ferramenta essencial para que as empresas tenham um controle eficiente de estoque. No contexto em que as empresas se situam atualmente, elas não podem abrir mão de não saber a quantidade correta de seu estoque, assim como, conhecer os seus produtos, apesar, de algumas empresas, principalmente as pequenas, utilizarem métodos antigos como controle de estoque manual.

Segundo Ritzman e Krajewski (2004), a tecnologia da informação é fundamental para as operações em qualquer lugar ao longo da cadeia de suprimentos. A tecnologia da informação faz com que as operações sejam efetuadas de forma mais rápida e eficiente, inclusive as ações relacionadas ao controle de estoque.

É necessário que os estoques físicos das empresas sejam condizente com o estoque que consta no sistema, por isso além do próprio sistema de informação, muitas empresas utilizam de meios associados ao controle de estoque e ao sistema de informação. Segundo Junior (2005), uma das funções associada ao controle de estoque é o próprio controle dos estoques em termos de quantidade e valor e fornecimento de informações sobre a posição do estoque, além de manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados.

2.4 Armazenagem de produtos

A armazenagem dos produtos é um fator importante para as empresas, pois afetam diretamente na satisfação do consumidor. Entretanto, os consumidores não se interessam como é feito a armazenagem dos produtos e o transporte, mas o que importam pra eles é que seu produto chegue em sua casa sem defeitos. A armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas. Esta função envolve a escolha do espaço físico da empresa e um correto armazenamento de seus produtos.

Na armazenagem, o manuseio de materiais é uma abordagem importante. Os produtos devem ser recebidos, movimentados, estocados, classificados e montados a fim de satisfazer as exigências dos clientes. A administração operacional da logística se preocupa com o movimento e com a estocagem de materiais e produtos acabados. (BOWERSOX *et al*, 2006).

Para Ballou (2007), o correto gerenciamento do manuseio e armazenagem é essencial, pois produto entregue com danos ou em volumes de difícil manuseio contribuem negativamente para a satisfação do cliente, e, portanto, para que ele volte a comprar. Além disso, o custo dessas atividades é elevado. Sobre o espaço físico para o armazenamento dos produtos, deve – se observar a previsão de demanda, pois quando a empresa conhece a sua demanda, ela é capaz de aproveitar todo o seu espaço físico com os produtos certos para os clientes certos.

Segundo Gavioli *et al* (2009) para manter estoques é necessário que as mercadorias estejam sob abrigo e guarda da empresa. Por isso faz-se necessário o uso de depósitos para a recepção da mercadoria, sejam eles próprios ou terceirizados, a armazenagem consiste no espaço físico para as mercadorias estocadas. Os armazéns podem auxiliar na coordenação entre demanda e oferta e proporcionar diversos benefícios à cadeia logística como: localização estratégica, consolidação de mercadorias de mesmo destino e necessidades de produção.

Segundo Ballou (2007), existem quatro razões básicas para uma organização utilizar espaço físico de armazenagem. Elas são:

- 1 – Reduzir custos de transporte e produção – a estocagem de produtos, tende a reduzir custos de transporte pela compensação nos custos de produção e estocagem.
- 2 – Coordenação de suprimento e demanda – caso trabalhe com produto sazonal (ou seja, que não se pode encontrar em qualquer época do ano com facilidade), deve-se estocar esses produtos para venda fora da safra/época, com isso terá um aumento na receita considerável.

3 – Auxilia no processo de produção – a manufatura de certos produtos, como queijos e bebidas alcoólicas, precisam de um período de tempo para maturação. No caso de produtos taxados, segurar a mercadoria até a sua venda evita o pagamento de impostos antecipado.

4 – Auxilia no Marketing – para a área do marketing é importante a disponibilidade do produto para o mercado. Pela estocagem do produto próximo ao consumidor se tem uma entrega mais rápida e melhoria no nível de serviço, com isso o processo de marketing será um sucesso.

Neste contexto pode-se dizer que é de suma importância uma correta armazenagem de produtos, para que a empresa possa alcançar seus objetivos, e conseqüentemente conseguir com que as razões básicas para a utilização de um sistema de armazenagem sejam eficientes, auxiliando em todos os seus processos logísticos.

3 - METODOLOGIA

O estudo em questão se desenvolveu a partir de uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso, no qual se procurou adquirir conhecimento dos fatos que se observam. Segundo Bowditch e Buono (2002), o método do estudo de caso envolve um exame profundo de um indivíduo, um grupo ou uma organização por um pesquisador ou por uma equipe de pesquisadores. De acordo com Godoy (1995) *apud* SILVA (2003), “a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”. Neste caso os pesquisadores direcionaram a pesquisa de forma que contribuísse sistematicamente para a obtenção do objetivo da mesma.

Dentre os mais diversos instrumentos para se fazer uma pesquisa científica, optou – se pela entrevista, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2005) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, além de ser um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais, como Administração e outros setores de atividades. A entrevista foi realizada com o gerente da empresa, no dia 16 (dezesesseis de maio) de 2011, contendo 29 (vinte e nove) questões.

A empresa estudada é uma empresa Ltda, que atua no setor de móveis e eletrodomésticos além de trabalhar com outras linhas de produtos como telefonia, portáteis, roupas e calçados. Está no mercado há mais de trinta anos e tem atualmente filiais espalhadas pelo estado de Minas Gerais, - MG, São Paulo – SP, Bahia – BA e Goiás – GO. A filial de Bambuí tem aproximadamente dezoito anos que está situada na cidade.

4 - RESULTADOS

Neste item serão mostrados os resultados da empresa, como é efetuada a gestão de estoque, no que se refere ao planejamento das necessidades de seu estoque, o controle do estoque e armazenamento dos seus produtos.

4.1 – Caracterização da empresa e entrevistado

A empresa possui 283 lojas entre convencionais e eletrônicas, parte de sua frota própria e parte terceirizada, trabalha atualmente com 43 carretas próprias e 39 terceirizadas. As entregas ao cliente são terceirizadas. O valor do estoque atual na filial é R\$ 484.292,28. O centro de distribuição da empresa fica em Araxá e tem o nome de CDA (centro de distribuição e apoio), se localiza a 170 km de Bambuí.

O gerente trabalha na empresa há 12 anos, começou como montador, passou para consultor de clientes, depois gerente *trainee* e assumiu logo depois a gerência definitiva, passou por três lojas antes da atual. O gerente está na filial de Bambuí a três anos. Gerencia o estoque desde que assumiu a primeira loja há oito anos. O gerente fez treinamento com cursos presenciais na cidade de Araxá para o gerenciamento de estoque e logo depois como gerente *trainee* aperfeiçoou as técnicas de administração de estoque.

A empresa trabalha com setores em suas filiais, são eles: crediário, caixa, setor de EP (empréstimo pessoal), setor de vendas. O setor de vendas é subdividido em três setores: setor 1 (setor de móveis e eletrodomésticos pesados), setor 2 (eletro portáteis, celulares e linha de informática) e setor de roupas e calçados. O gerente explica que essa divisão no setor de vendas contribui para o gerenciamento do estoque, uma vez que é mais fácil filtrar um erro de estoque através das vendas, pois os consultores são responsáveis pelo estoque do seu setor.

4.2 – Planejamento das necessidades de estoque

Através da pesquisa pode – se observar que o gerente, juntamente com a sua equipe tem uma grande preocupação com o planejamento das necessidades do seu estoque, pois de acordo com o relato do mesmo, muitos clientes preferem comprar em locais onde tem produtos disponíveis para entrega imediata, ou seja, o planejamento das necessidades de estoque contribui para um bom desenvolvimento de uma empresa.

Sobre o tipo de demanda, a empresa possui uma **demand irregular** de uma forma geral, pois tem relação com a sazonalidade, ou seja, existem períodos do ano que a empresa deve estocar uma maior quantidade de produtos de uma linha e deixar de estocar outros. Esta sazonalidade é decorrente de alguns fatores como promoções, abertura de novos concorrentes, mas principalmente têm relação com as datas comemorativas como dia das mães e natal. O entrevistado ainda exemplifica: “no mês das mães a venda de eletrodomésticos da linha branca como fogões, lavadoras, e principalmente microondas e portáteis como liquificadores e batedeiras é muito alta, e geralmente os clientes neste mês não estão dispostos a esperar a chegada dos produtos como são acostumados em outros meses como no mês de março, uma vez que muitos deixam pra comprar o presente da mãe na última hora, então é necessário um bom estoque desses produtos neste mês. Já nos meses de janeiro e fevereiro, por exemplo, a venda de móveis como colchões e guarda – roupas é alta, o gerente acredita que um dos fatores da venda alta desses produtos é o fato de muitas vendas serem feitas para estudantes do IFMG que vêm de outras cidades para estudar em Bambuí, e estes também em sua grande maioria querem seus produtos o mais rápido possível, então é necessário que nestes meses o planejamento seja voltado para o setor de moveis. Em outubro a vendas de celulares e brinquedos cresce devido o dia das crianças”.

Entretanto, existem alguns produtos que apresentam **demand regular**, como por exemplo, tanquinho de lavar, móveis de escritório e móveis de cozinha; uma vez que suas demandas apresentam pequenas oscilações ao longo do tempo.

Existem ainda produtos como DVDs , TVs e *blue rays* que apresentam uma demanda **creciente** ou **decreciente**, ou seja, quando o produto é lançado ao mercado, sua demanda tende a ser crescente, porém quando surge uma nova tecnologia mais avançada daquele aparelho, o antigo tende a ter uma demanda decrescente, enquanto que o novo tende a ser crescente.

A técnica utilizada para prever a demanda e estocar os produtos certos e em um nível que atenda as necessidades dos consumidores, é **subjetiva e não - causal**, pois além da intuição do gerente e colaboradores, é feita uma pesquisa nos relatórios de vendas do ano anterior referente ao mesmo mês do ano atual. O gerente ainda explica que alguns fatores

podem alterar o planejamento das necessidades de estoque como, por exemplo, a abertura de um novo concorrente faz com que a empresa tenha mais produtos ainda em estoque, mesmo que já tenha feito essas análises, pois neste caso a demanda está aguçada, uma vez que os clientes estão a cada dia mais exigente e fazem com frequência pesquisas de preços.

Outro fator que pode alterar o planejamento das necessidades de estoque é a crise, que algumas vezes levam à redução de impostos. O gerente cita um exemplo: no início do ano de 2009 o governo diminuiu o IPI (imposto sobre produtos industrializados) na linha branca (geladeira, fogão, entre outros), e essa redução contribui sistematicamente para o aumento das vendas destes produtos, logo no final do ano o governo retomou o IPI da linha branca, porém reduziu o imposto da linha de móveis em geral como estofados, guarda – roupas, colchões, entre outros. Então no início de 2009, mesmo sendo típico a venda maior de móveis, com a diminuição do IPI na linha branca, houve um planejamento diferenciado, estocando uma maior quantidade de produtos da linha branca, uma vez que ele juntamente com sua equipe acreditavam que iriam vender mais produtos da linha branca. Já no final do mesmo ano planejou o estoque, armazenando uma maior quantidade de móveis, pois acreditavam que iriam vender mais moveis, e realmente as previsões foram condizentes com as vendas, tanto no início quanto no final do ano.

A empresa trabalha com um estoque mínimo e máximo no centro de distribuição e em cada filial. No centro de distribuição a quantidade estocada é estabelecida através de análises feitas através da experiência da empresa no mercado. O estoque mínimo e máximo nas filiais é estabelecido de acordo com a venda de cada filial. É feita uma média trimestral das vendas de cada produto, e assim a equipe da TI atualiza a cada três meses no sistema de informação a quantidade de cada produto que a filial pode solicitar no centro de distribuição (CDA). Neste sistema, o gerente pode ver a quantidade do produto na filial, quantos ele pode estocar no total e a subtração de quantos produtos ele pode solicitar.

Quando o gerente da filial juntamente com sua equipe acredita que sua demanda será maior do que a quantidade estabelecida para estoque, ele comunica sua previsão ao supervisor geral, explicando a ele a probabilidade de perder vendas de determinados produtos. Eles tomam como base para as previsões o histórico de vendas, e oportunidades de vendas através dos próprios clientes, que demonstram interesse para tais produtos. Então na maior parte das vezes que isto acontece, o supervisor libera mais estoque para a filial.

4.3 – Controle de estoque

A empresa fornece cursos *on lines* para os colaboradores entre eles: “como manter um bom controle de estoque”, este curso tem o objetivo mostrar ao gerente e equipe que todos podem obter um bom controle dos estoques se seguirem as orientações já existentes em procedimentos internos da empresa. E para isso devem desenvolver um bom controle de estoque a fim de reduzir o alto índice de divergências (falta / sobra) nos estoques das filiais.

Para o controle de estoque a empresa utiliza de um sistema computadorizado, associado às ações humanas. De acordo com o entrevistado, a empresa tem uma grande preocupação com o controle de estoque, pois um estoque mal controlado é sinônimo de perda de dinheiro para a empresa. Inclusive a causa de maior demissão de gerentes são as divergências em estoque.

O sistema utilizado é o **GEMCO**, a empresa o utiliza para todas as suas atividades. Qualquer ação no sistema pode interferir diretamente no estoque. Então, neste sistema são cadastrados os códigos dos produtos, descrição do produto, situação, custo do produto, quantidade em estoque, valor de venda. No caso da situação do produto, é definido na TI em

Araxá, mas antes porém é definido pelo supervisor de vendas, gerentes de filial e equipe de gestão de estoque da empresa. São utilizados alguns critérios para a definição das situações, tais como:

- NO - normal – neste caso são produtos normais a todas as filiais;
- FA - Filial Autorizada – geralmente são produtos mais caros e que muitas das vezes ocupam um espaço físico maior, então apenas filiais mais antigas que apresentem uma demanda voltada para esses produtos e que tem um espaço físico maior podem ter esses produtos;
- SR - sem reposição – estes produtos são aqueles que não vão chegar mais ao estoque e sempre são cadastrados a uma taxa de venda menor para escoar os estoques desses produtos;
- GE - ganho extra – são produtos que possuem avarias (defeitos, arranhões, entre outros), mas que não interferem em seu funcionamento, então são vendidos com um preço bem mais acessíveis e com as menores taxas, e com a venda desse produto o consultor tem um incentivo de ganho extra pago na hora no caixa.

Essa “situação” do produto é importante para o controle de estoque, pois todas as filiais devem saber quantos produtos fora de linha ou que retornem ganho extra ao consultor tem em estoque, pois quando a filial apresenta um nível alto de volume desses produtos, o gerente deve fazer promoções na empresa para escoar estes estoques para não ter estoque obsoleto na empresa e não ocupar espaço físico que é preciso para novas linhas de produtos.

Na filial, não há uma pessoa responsável pela administração do estoque, e sim todos os funcionários têm alguma responsabilidade seja direta ou indiretamente. O gestor da empresa acredita que os funcionários que já trabalham na empresa têm maior capacidade para gerir o próprio estoque da filial do que uma nova pessoa, uma vez que conhecem os produtos e sistema.

A empresa utiliza a **contagem diária**. Todo dia três consultores (um do setor de móveis e eletro, um do setor de portáteis e celulares e um do setor de roupas e calçados) contam a quantidade de produtos que tiveram movimentação no dia, do seu setor. Dessa forma se houver algum erro, o gerente poderá vê-lo no próprio dia, facilitando sua busca no sistema e solução para o problema. O gerente diz que na contagem diária as divergências de estoque são muito pequenas, e são resolvidas no mesmo dia. O gerente acredita que a contagem diária seja uma das melhores formas para o controle do estoque, uma vez que fica mais fácil o filtro no sistema de qualquer produto que esteja apresentando divergência. Por isso, assim como a empresa faz uma cobrança forte para os gerentes, ele também cobra muito de seus funcionários.

A empresa faz **contagem do inventário** semanalmente na linha de telefonia móvel e mensalmente nas outras linhas (móveis, eletrodomésticos, eletro portáteis, eletroeletrônicos, roupas e calçados). A linha de telefonia móvel exige uma contagem semanal devido sua grande saída. A empresa utiliza o nome popular de balanço mensal para esta contagem. Através do sistema (GEMCO), o gerente imprime a listagem do inventário atual da filial, os consultores são divididos entre o mostruário e produtos estocados no depósito. Esta contagem

mensal tem como objetivo identificar possíveis erros durante o mês. Além desta contagem é impresso lista de produtos que foram vendidos e não entregues, pois estes devem estar passando na contagem, listas de produtos entregues e não faturados (esta lista apresenta algum produto que esteja agarrado com outro que não havia na loja, então o pedido de venda não pode ser faturado); então neste caso o produto vai faltar no balanço. O gerente explica que este caso é muito raro, mas algumas vezes, é preciso utilizar deste método para não perder venda. Por exemplo: um cliente quer comprar uma geladeira, um microondas, um fogão e uma lavadora; todos os produtos tem estoque na loja com exceção do microondas, então este pedido não poderá ser faturado, e o consultor tenta negociar com o cliente uma data futura de entrega, pra que quando chegar o microondas todos os outros produtos sejam entregues, mas alguns clientes precisam dos produtos que já tem estoque na loja, por isso são entregues. O consultor de cliente fica responsável por anotar no pedido, que os três produtos (fogão, geladeira e lavadora), foram entregues e apenas o microondas, vai ser entregue depois. Isto deve e é sempre feito para evitar que produtos sejam entregues em duplicidade. Neste caso, quando for contar os produtos no balanço mensal, estará faltando uma geladeira, um fogão e uma lavadora, porém, quando o microondas chegar e faturar o pedido, o estoque voltará ao normal. Esta contagem do inventário também é muito importante para o bom desenvolvimento da empresa, até mesmo porque os consultores ficam atentos no momento da venda, pois sabem exatamente a situação de seu estoque.

O gerente também tem como responsabilidade a conferência de descarga, que são feitas em Bambuí nas terças e sexta – feiras. E quando tem algum produto danificado ou com descrição incorreta, o gerente devolve o produto na mesma carga ficando isento de responsabilidade daquele produto. Após o término de toda descarga o gerente deve preencher uma folha respondendo algumas questões como, por exemplo, se a carga estava bem feita, se havia algum produto danificado, todos os produtos estavam condizentes com a descrição deles, entre outras questões. Além dessa conferência, o gerente também tem como tarefa a conferência de toda carga de entrega ao cliente, para que evite a entrega de um produto trocado, além de garantir a satisfação do cliente entregando o produto certo, na hora certa. Quando o gerente não está na loja, ele deixa uma pessoa responsável pela conferência.

A empresa trabalha com metas em todos os setores, inclusive para o estoque a empresa trabalha com um indicador de desempenho de até 0,5% do faturamento anual da filial. Ou seja, a filial pode apresentar 0,5% do faturamento anual de divergências. As filiais que ultrapassam essa porcentagem de divergências perdem outras premiações. Esta é uma forma de fazer com que os colaboradores e gerentes efetuem um bom controle de estoque, pois de acordo com o entrevistado a empresa acredita que não é fácil manter um controle 100% (cem por cento) correto, uma vez que em épocas de demandas maiores o alto fluxo de clientes para serem atendidos fazem com que às vezes os colaboradores errem em seu trabalho.

4.4 – Armazenagem de produtos

A empresa oferece curso *on line* para armazenagem de produtos, e nestes cursos são passados aos colaboradores regras como a importância de organização no depósito, para que facilite o trabalho logístico da empresa.

A empresa trabalha com uma padronização na armazenagem de seus produtos. Esta padronização foi estabelecida com o intuito de evitar que os produtos cheguem com danos aos clientes, a não ser quando estes já apresentem defeito de fabricação. O gerente ainda ressalta que uma correta armazenagem dos produtos auxilia em todas as ações na empresa, e está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, pois mesmo que o cliente não saiba como foi armazenado o produto, ele exige que seu produto esteja em ótimo estado.

Assim, o estoque deve ser organizado com uma padronização no *layout* e organização do depósito que deve seguir algumas regras tais como:

- Sempre deixar caixas vazias separadas de caixas cheias;
- Nunca empilhar produtos diferentes como um fogão empilhado com uma lavadora;
- Respeitar o limite máximo de empilhamento dos produtos;
- Deixar sempre as etiquetas dos produtos viradas pra frente;
- Deixar sempre o estoque de roupas e calçados organizados por marca de produtos;
- Deixar sempre produtos de linhas diferentes separados.

Todas essas ações como respeito do limite de empilhamento, etiquetas viradas pra frente e separação correta de produtos, serve como auxílio no trabalho do entregador, pois quando este vai entregar o produto ao cliente fica fácil a sua localização. Auxilia também na contagem diária e no balanço mensal dos produtos, pois os colaboradores não precisam arrastá-los para saber sua descrição, ficando fácil a sua identificação, além disso, diminui a probabilidade de danos aos produtos.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo da pesquisa de descrever como é feita a gestão de estoque em uma empresa do varejo de móveis e eletrodomésticos que têm filial na cidade de Bambuí, com o intuito de explorar suas ações quanto ao planejamento das necessidades de estoque, controle e armazenagem de produtos, pode – se concluir que a empresa faz o planejamento das necessidades de seu estoque através de uma previsão de **demand irregular** de uma forma geral, uma vez que a empresa faz suas ações de acordo com sazonalidade, decorrente de datas comemorativas como Dia das crianças e Natal. Entretanto, a empresa trabalha com alguns produtos que possuem demanda **regular** como é caso de tanquinhos de lavar e produtos de demanda **creciente** ou **decreciente** como é o caso de DVDs.

A técnica utilizada para prever a demanda e estocar os produtos certos e em um nível que atenda as necessidades dos consumidores, é **subjetiva e não causal**, pois além da intuição do gerente e colaboradores, é feita uma pesquisa nos relatórios de vendas do ano anterior referente ao mesmo mês do ano atual.

Sobre o controle de estoque, a empresa utiliza de um **sistema computadorizado** e através dele efetua contagem diária de produtos, contagem semanal de produtos que têm mais saída como telefonia móvel e contagem mensal do inventário dos outros produtos.

A empresa trabalha com um indicador de desempenho de até 0,5% para divergências em estoque, considerando o faturamento anual da filial. O gerente, juntamente com sua equipe tem um controle rígido do estoque, para que as suas divergências não ultrapassem esta porcentagem, pois filiais que ultrapassam essa porcentagem perdem premiações.

A armazenagem de produtos deve ser **padronizada** em todas as filiais, obedecendo a regras estabelecidas pela empresa através de cursos *on lines* como, por exemplo, a separação de caixas vazias com produtos estocados. Estas ações são realizadas com o intuito de facilitar o controle, trabalho em geral do entregador e montadores e evitar danos aos produtos.

Portanto, pode – se dizer que a logística da empresa estudada, no que refere à gestão de estoque, é tratada como um fator de grande importância para os gestores da empresa assim

como para os colaboradores, uma vez que suas ações são realizadas com o intuito de garantir a satisfação de seus clientes, fazendo com que chegue o produto certo, na hora certa e no lugar certo e isso contribui diretamente para o aumento do lucro, pois gera também um aumento de suas vendas.

O estudo é limitado à empresa estudada, uma vez que foi feito através de um estudo de caso. Por isso, não pode ser generalizado à outras empresas, nem mesmo empresas que estejam no mesmo segmento. Outros estudos específicos podem ser feitos, como planejamento das necessidades ou controle de estoque.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronaldo H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thonson, 2002.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORREA, Henrique L. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. São Paulo, Atlas, 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo:Atlas, 2005.

ECONOMIA, Portal da. **Estudo destaca alto potencial do varejo de móveis e eletrodomésticos no país**. Disponível em: <<http://www.fcdlscnoticias.cdl-sc.org.br/noticia/estudo-destaca-alto-potencial-do-varejo-de-moveis-e-eletrodomesticos-no-pais>>. Acesso em 30.mai.2011.

GARCIA, Eduardo Saggiaro; LACERDA, Leonardo Salgado; AROZO, Rodrigo. **Gerenciando incertezas no planejamento logístico**: o papel do estoque de segurança. São Paulo, 2006.

GAVIOLI, Giovana; SIQUEIRA, Maria Cristina Mendonça; SILVA, Paulo Henrique Ribeiro. **SIMPOSIO**:Aplicação do programa 5s em um sistema de gestão de estoques de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos . São Paulo, 2009.

JUNIOR, Abraão. **Planejamento, Programação e Controle da Produção** 4º. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

REBOUÇAS, Fernando. **Gestão de estoque**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/administracao/gestao-de-estoque/>>. Acesso em 30.mai.2011.

RITZMAN, Larry P. ; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLACK, N., Coord. **Administração da Produção**. 1a ed. São Paulo, Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2º ed.São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima Organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.