

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

MARCELI SEVERO GOULART

**IMPACTOS FINANCEIROS DO CONTROLE E GESTÃO DO ESTOQUE DE  
MERCADORIAS EM SUPERMERCADOS**

Trabalho de Conclusão do Departamento de  
Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade  
de Ciências Econômicas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Behr

Porto Alegre  
2018

## RESUMO

As empresas constantemente buscam novas formas de obter menores custos, maior produtividade, resultando assim em melhora dos seus resultados. Nesse contexto, o controle e uma boa gestão de estoque mostram-se como ferramentas importantes para a sobrevivência das empresas no mercado, principalmente para aquelas do ramo varejista. Este setor vem demonstrando queda das vendas em todos os ramos do comércio, resultando em impactos negativos no desempenho global das empresas que o integram. Assim, o objetivo desse artigo foi identificar os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados do sul do Brasil. Para tanto, a metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso de caráter descritivo e a análise qualitativa. Observou-se, por meio de entrevista com os gestores e análise de dados, que a implantação de um controle eficaz do estoque de mercadorias, bem como a formalização de um Manual de Prevenção de Perdas e a formação de comitês internos impactam positivamente na gestão dos estoques, resultando em melhores práticas da organização e uma melhora na acuracidade dos itens. As contribuições deste estudo estão relacionadas às evidências de melhoria na gestão de estoque em empresas do ramo varejista, por meio da implantação de controles que possibilitam o alcance de melhores resultados, tanto operacionais quanto econômico e financeiros.

Palavras-chave: Estoque. Gestão. Controle de Estoque. Varejo.

## **ABSTRACT**

Companies constantly seek new ways to obtain lower costs, higher productivity, resulting in improved results. In this context, control and good inventory management are shown as important tools for the survival of companies in the market, especially for those in the retail industry. This sector has been showing a drop in sales in all branches of commerce, resulting in negative impacts on the overall performance of the companies that integrate it. Thus, the objective of this article was to identify the financial impacts generated by the inventory control of a supermarket chain in southern Brazil. Therefore, the research methodology used was a descriptive case study and qualitative analysis. It was observed, through an interview with the managers and data analysis, that the implementation of an effective control of the stock of goods, as well as the formalization of a Loss Prevention Manual and the formation of internal committees had a positive impact on the management of inventories, resulting in better practices of the organization, an improvement in the accuracy of inventories. The contributions of this study are related to the evidences of improvement in the management of inventory in retail companies through the implementation of controls that allow the achievement of better results, both operational and economic and financial.

Key words: Stock. Management. Inventory control. Retail.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Conceito e tipos de Estoque .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Acuracidade de Estoque .....	9
<b>2.2 Gestão de estoque no ramo varejista .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Inventário Físico .....	11
2.2.2 Classificação ABC.....	12
<b>2.3 Indicadores de Desempenho do Estoque, Custos e Perdas .....</b>	<b>13</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>17</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Práticas de gestão e Controle de Estoque.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Desempenho econômico-financeiro com o Controle do Estoque .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Vantagens obtidas com implantação do Controle do Estoque .....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho do comércio varejista nos últimos anos vem mostrando uma aceleração no ritmo de queda das vendas e reflete a piora dos resultados de setores associados ao enfraquecimento do poder de compra das famílias, na avaliação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conforme publicado na revista Valor Econômico (2016). Além disso, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o setor de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com redução de -0,3% no volume de vendas do mês de fevereiro de 2016, foi a atividade que exerceu o quarto impacto negativo no desempenho global do varejo (2017). Dados mais recentes evidenciam uma queda de 3,8% do valor da cesta de produtos bem como uma retração em termos de volume de 3,5% (ABRAS, 2018). Com isso, cabem as empresas do ramo varejista saber driblar esse fenômeno que está ocorrendo atualmente no Brasil: a queda das vendas em todos os ramos do comércio.

O segmento varejista enfrenta grandes transformações e passa por reformas e adaptações nas quais o cliente sugere como, onde e quando quer comprar, além de quanto vai pagar por suas necessidades. Surge, nesse contexto, o supermercado como um sistema de autosserviço, ou seja, o cliente servindo-se sozinho. Dessa forma, como mencionado por Partovi e Anandarajan (2002), existe uma complexidade relacionada ao gerenciamento de estoque dessas empresas quando elas trabalham com uma extensa quantidade de itens para venda, pois, a diversidade dos produtos requer um controle equilibrado referente à sua estocagem.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2007):

O conceito de gestão de estoques originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais às suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física.

Assim, a gestão de estoque, de acordo com sua função, era vista como um meio de reduzir custos totais associados ao fluxo de gestão de materiais. Com a acirrada competitividade entre as empresas, cada vez mais há o questionamento a respeito das formas de controle dos estoques, já que esses influenciam na rentabilidade da empresa. Ao considerar o contexto logístico, por exemplo, Ballou (2012, p. 24) destaca que: “O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a

dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade – chave da logística”.

Dentre todas as atividades desenvolvidas pelos supermercadistas, a gestão dos estoques é uma das mais importantes por ser o estoque um ativo da empresa, o qual exige um significativo capital reserva para a sua manutenção. Segundo Grubor, Milicevic e Djokic (2017), além dos custos causados pela “existência” do inventário, a maioria das empresas, especialmente as varejistas, frequentemente se confronta com custos relacionados às situações de falta de estoque. Desse modo, o gerenciamento dos estoques auxilia a evitar, inclusive, problemas relacionados à falta de itens nas prateleiras, ocorrência de perda com vendas, e a uma possível imagem de desorganização do varejo.

Diante da importância do controle e gestão do estoque de uma empresa do ramo varejista, o presente trabalho elaborou a seguinte questão-problema: *Quais são os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados?* Para responder à questão-problema do estudo, definiu-se como objetivo identificar os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados. Ademais, foram delineados três objetivos específicos, os quais, espera-se que sejam desvendados ao longo da pesquisa, de modo a responder a problemática proposta, são eles: 1) analisar o desempenho econômico-financeiro com a implantação do controle do estoque; 2) verificar as práticas de gestão e controle de estoque da organização; 3) identificar as vantagens obtidas com implantação do controle do estoque.

Justifica-se este estudo no ramo de supermercados, tendo em vista que o estoque representa entre 75 a 85% de toda a movimentação da venda deste segmento. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), com a Pesquisa Anual de Comércio (PAC) realizada no ano de 2014, o segmento varejista, embora composto por empresas de menor tamanho médio, respondeu pela maior parte do pessoal ocupado do comércio (7.889 mil ou 73,7% do total), devido ao grande número de empresas (1.298 mil ou 78,8% do total).

Dentro de um universo cada vez mais competitivo, as empresas possuem o desejo de buscar maneiras para que tenham menos custos e esforços para uma maior produtividade, a fim de obterem maior margem de lucro. Para tornar esse desejo possível, o controle e uma boa gestão de estoque se tornam aspectos importantes para a sobrevivência das empresas no mercado. Freitas e Costa (2009), ao analisar o setor varejista, ressaltam a necessidade de constante adaptação das empresas em relação às rápidas transformações na renda e no comportamento de compra do consumidor. Para os autores, manter bons controles dos custos

é um fator determinante para o sucesso do varejista que acaba por trabalhar com uma grande quantidade e diversidade de itens para revenda.

De acordo com Dias (2010, p. 31), “todo e qualquer armazenamento de materiais gera determinados custos, que são: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de movimentação, deterioração, obsolescência, seguros, salários e conservação”. Sendo assim, a gestão de estoques oferece instrumentos que contribuem com a organização e planejamento, a fim de enfrentar a estabilidade do mercado e a oscilação de preços. Espera-se, então, que esta pesquisa possa contribuir para a melhoria na gestão de estoque nas empresas do ramo varejista e, conseqüentemente, que possa colaborar com a implantação do sistema de controle de estoque para que a empresa estudada obtenha melhores resultados.

A fim de dar continuidade aos pontos trabalhados nesta seção introdutória, o presente artigo está organizado de forma a discorrer sobre os conceitos relacionados ao controle de estoques, à gestão no ramo varejista e utilização de indicadores de desempenho, custos e perdas. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos e, na quarta e quinta seção, apresentam-se os resultados e as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é apresentado o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Dessa forma, serão abordados os principais conceitos relacionados aos controles de estoque a fim de verificar como tais aspectos impactam o setor varejista.

### 2.1 Conceito e tipos de Estoque

As empresas precisam buscar todas as vantagens competitivas possíveis em relação a seus concorrentes (PALOMINO; CARLI, 2008). Assim, estratégias como uma maior precisão de índices de demanda, mostram-se significativas para as empresas que tentam encontrar o melhor uso e manutenção possíveis para seus estoques. Este ativo constitui-se da armazenagem de mercadorias e produtos com previsão de uso posterior, sendo seu objetivo principal atender à demanda e procura dos seus clientes.

A finalidade primordial da Contabilidade de Custos é auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais como uma importante arma de controle e decisão gerencial (MARTINS, 2003). Nesse sentido, o controle dos estoques auxilia na apuração correta dos custos da organização. Conforme o CPC 16, estoque é um ativo mantido para venda no curso normal dos negócios, em processo de produção para venda ou na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos ou transformados no processo de produção ou na prestação de serviços.

Os estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes ou peças, embalagens, produtos em processo, produtos acabados, entre outros (BALLOU, 2006; CHING, 2001). Slack, Chambers e Johnston (2007) destacam que os estoques referem-se à acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação dentro da empresa. São, na verdade, quaisquer quantidades de bens físicos conservados de forma improdutiva por determinado intervalo de tempo, tanto de produtos acabados como de matérias-primas ou produtos intermediários (MOREIRA, 2008).

Ballou (2012) destaca algumas das muitas finalidades dos estoques, quais sejam: melhorar o nível de serviço; incentivar economias na produção; permitir economia de escala nas compras e no transporte; agir como proteção contra aumentos de preços; proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento; e servir como segurança contra contingências. Basicamente, o desequilíbrio entre as taxas de fornecimento e de demanda levam a diferentes tipos de estoque, conforme apresentado por Slack, Chambers e Johnston (2007):



- a) Estoques de Proteção: visam compensar as incertezas de fornecimento e demanda;
- b) Estoques de Ciclo: ocorrem quando um ou mais estágios nas operações não conseguem fornecer simultaneamente todos os itens que produzem;
- c) Estoque de Antecipação: utilizado comumente quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis, ou também quando as variações de fornecimento são significantes;
- d) Estoques de Distribuição: em casos que não se pode transportar constantemente os materiais entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda, forma-se um estoque em trânsito ou estoque de canal de distribuição.

### 2.1.1 Acuracidade de Estoque

A acuracidade de estoque pode ser definida como a relação entre os saldos apontados pelos sistemas utilizados e o saldo físico real dos produtos estocados, onde os sistemas podem ser desde programas avançados, a exemplo de um ERP (Enterprise Resources Planning) até controles através de fichas manuais (BERTAGLIA, 2006). Martins e Campos Alt. (2009) definem a acurácia do estoque como sendo a divisão do número de itens corretos pelo número total de itens do estoque. Logo, o valor dos estoques físicos deve ser o mesmo registrado no sistema, resultando, assim, em um controle preciso dos itens.

Conforme CPC 00 (R1), os relatórios contábil-financeiros devem conter informações com representação fidedigna, ou seja, a informação deve ser completa, neutra e livre de erro. Por isso, deve-se observar com bastante eficácia a acuracidade de estoque, para que ele seja mensurado e registrado da maneira correta. A equação para verificação e mensuração dos dados de acurácia é:

$$IAE = Sf/Ss \cdot 100$$

Onde:

IAE: Índice de Acuracidade de Estoque

Sf: Saldos verificados através das contagens dos produtos

Ss: Saldos apontados pelo sistema de gestão utilizado.

Sendo assim, a acuracidade dos estoques é uma importante ferramenta que complementa o inventário, por meio da qual as empresas irão alcançar um patamar de

qualidade necessário na integridade das informações de estoque. Assim, possibilita aos gestores e/ou tomadores de decisão que atuam no gerenciamento dos níveis adequados de inventário a tomarem decisões corretas, no momento correto e com o mínimo de erro possível.

## **2.2 Gestão de estoque no ramo varejista**

Todas as organizações devem ter um almoxarifado, além de controles de seus pertences e seus estoques para administrar de forma eficaz tudo que entra e sai na organização (MARTELLI; DANDARO, 2015). Pick, Diesel e Sellitto (2011) destacam que o objetivo básico da gestão de estoque no varejo, e em particular nos supermercados, é equilibrar estoques disponíveis com demandas de clientes, sem aumento sensível de custo. Logo, o gerenciamento de estoque torna-se potencialmente significativo para estas empresas e por isso é fundamental desenvolver um eficiente controle de custos desses materiais (FREITAS; COSTA, 2009).

De acordo com Provin e Sellitto (2011), o estoque deve funcionar como elemento regulador do fluxo de materiais da empresa. Para os autores, como a velocidade com que os itens chegam à empresa é diferente da que saem, há uma necessidade de equilíbrio entre essas quantidades de materiais. Assim, apresenta-se o principal desafio do varejo: harmonizar os níveis de serviço e custo, os quais são impactados pela rápida capacidade de reações à imposição do mercado consumidor (MAGALHÃES; NILSON, RODRIGUEZ, 2015). Com isso, percebe-se que para reduzir o desnivelamento entre o fornecimento e a demanda de forma economicamente viável, a gestão de estoques surgiu como uma atividade de gerenciamento necessária (MARTELLI; DANDARO, 2015).

Provin e Sellitto (2011) ainda afirmam que a gestão de estoques merece um grande cuidado na gestão empresarial, pois tem certa importância no papel operacional e financeiro das empresas. A partir disso, a gestão de estoques tem como objetivo elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos armazenados na empresa.

Percebe-se então que a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre os diversos componentes do sistema, quais sejam: os custos de aquisição, de estocagem e de distribuição (MARTELLI; DANDARO; MAGALHÃES; NILSON, RODRIGUEZ; 2015). Em uma empresa do ramo varejista não poderia ser diferente, já que a rotatividade diária em um supermercado, por exemplo, é grande. Sendo assim, os gestores devem se

atentar à quantidade de estoque que há exposto, armazenado, e do que já está programado para a compra.

De acordo com matéria do Jornal *O Estado de São Paulo*, de março de 2017,

Diante da recessão econômica que arrasou o varejo, as empresas brasileiras de calçado e vestuário não conseguiram reduzir os estoques no ano passado mesmo adotando medidas conservadoras para controlar seus volumes de mercadorias. Em valores, os estoques somados das companhias de capital aberto atingiram o recorde de R\$ 3,4 bilhões, alta de 5% na comparação com 2015, e obrigaram as marcas a prolongarem suas liquidações.

Pode-se observar que com a crise, no Brasil, os consumidores estão escassos, dando mais trabalho para gestores de varejo, que devem saber driblar essas situações. Uma das soluções é considerar a importância do controle do inventário físico da empresa.

### **2.2.1 Inventário Físico**

Para Martelli e Dandaro (2015), o Inventário Físico é visto como uma ferramenta para controle de estoque, pois consiste na contagem física de todos os itens levando em consideração o período de referência para o inventário. Existem diferentes métodos de elaboração de inventários, cada qual adequado a diferentes necessidades (GASNIER, 2002). Sendo assim, o primeiro passo é conhecer e definir qual é o melhor método a ser utilizado. Para Sucupira e Pedreira (2009), existem quatro diferentes métodos de inventários, são eles:

- a) Inventário geral: visão contábil, preocupação com o valor dos ativos;
- b) Inventário dinâmico: preocupa-se em economizar recursos operacionais do almoxarifado;
- c) Inventário cíclico/Contagem cíclica: previne erros, mantém as informações corretas;
- d) Inventário por amostragem: identifica se os métodos de controle são eficientes.

No ramo varejista, destaca-se o modelo de inventário cíclico, que considera a dinâmica da movimentação de produtos, além da realidade de demanda e o controle necessário para o estoque da empresa. Além disso, esse tipo de inventário mostra um panorama geral da composição do estoque do supermercado, com um controle realizado em dimensões menores e em períodos de tempo mais curtos.

Para desenvolver o inventário em uma empresa e conseguir resultados satisfatórios, deve haver planejamento minucioso consistente de reuniões prévias, com designações de

tarefas, escolha de pessoas qualificadas, inclusive os materiais a serem usados no inventário como etiquetas, papéis, impressos, etc. (CASTIGLIONI, 2010). Assim, a empresa deve efetuar periodicamente as contagens físicas de seus itens de estoques, nos quais estão incluídos a matéria-prima, as embalagens, os suprimentos, e os produtos em processos e produtos acabados (DIAS, 2010).

A importância dos inventários cíclicos também se justifica pelo fato de que as empresas que se preocupam somente com inventários gerais, aqueles de final de ano, e visam somente os custos dos produtos, possuem uma visão mais patrimonialista dos seus estoques e não almejam, essencialmente, a busca por melhoria nas atividades (SUCUPIRA; PEDREIRA, 2009). Esse tipo de levantamento acaba mascarando os erros de sobras e faltas, pois essas quantidades acabam sumindo quando contabilizadas, ou seja, a falta de uma peça é coberta pela sobra de outra, e assim a origem dos erros de saldos não são identificados.

### **2.2.2 Classificação ABC**

Se tratando de gestão de estoque no ramo varejista, o método ABC permite identificar aqueles itens que mereçam atenção e tratamento adequados quanto a sua administração. Segundo Dias (2010, p. 73), “Uma vez que é obtida a sequência de itens e sua classificação ABC, disso resulta imediatamente a aplicação preferencial das técnicas de gestão administrativa, conforme a importância dos itens.”.

Os itens são definidos por classes: A, B ou C. Sendo que a classe A contém os itens mais importantes, que merecem uma atenção especial da parte da administração; a classe B são os itens de importância intermediária, e já os da classe C são itens de menor importância, que não representam tanto no valor monetário da empresa.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2007):

- Classe A: 20% dos itens que possuem um alto valor (de demanda ou consumo anual) representam cerca de 80% do valor monetário do estoque;
- Classe B: itens de valor intermediário (de demanda ou consumo anual), usualmente 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor monetário total do estoque;
- Classe C: são itens de baixo valor, representam 50% do total de itens estocados e apenas cerca de 10% do valor total dos itens.

Dentro da logística empresarial e mais especificamente na administração de materiais, a Curva ABC tem seu uso mais específico para estudo de estoques de acabados, vendas, prioridade de programação da produção, tomada de preços em suprimentos e dimensionamento de estoque. Toda a sua ação tem como fundamento primordial tomar uma decisão e ação rápida que possa levar seu resultado a um grande impacto positivo no resultado positivo da empresa (POZO, 2010, p. 81).

O principal benefício desta análise é proporcionar ao analista do estoque a decisão certa de compra, baseando-se nos resultados obtidos pela curva ABC. Assim, haverá uma redução da aplicação de recursos financeiros e materiais da empresa, o que evita desperdícios ou aquisições indevidas e favorece o aumento da sua lucratividade.

### **2.3 Indicadores de Desempenho do Estoque, Custos e Perdas**

O grande impacto financeiro decorrente do aumento da eficácia e eficiência das operações em uma empresa é um dos principais motivadores para um bom planejamento e controle de estoques (BORGES; CAMPOS; BORGES, 2010). Por meio de indicadores de desempenho é possível acompanhar melhor os resultados dos processos e saber se os esforços aplicados estão sendo suficientes para alcançar os objetivos, ou se é necessário realizar algumas mudanças.

O critério mais utilizado para se julgar a eficiência de um setor de compras e suprimentos é o giro do estoque. Para Ballou (2006), o que define o giro de estoques é o resultado da divisão das vendas anuais ao custo de estoque pelo investimento médio em estoque. Logo, o giro de estoque auxilia na identificação do tempo médio que determinado produto fica dentro do estoque, fornecendo um entendimento mais preciso do prazo médio de reposição necessário. Esse indicador é calculado com a divisão entre a receita total de vendas pela média do estoque (estoque final + estoque inicial/2).

Outro critério a ser analisado é o índice de cobertura de estoques, que é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras sem que haja suprimento. A rotatividade de estoque, por sua vez, é “o número de vezes em que o estoque de determinado item é renovado em um período de tempo” (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002, p. 161). Para saber quantos dias o estoque ficará abastecido, basta dividir o número de dias do período pelo giro do estoque.

A quantidade a ser comprada, a data correta do pedido e a forma com que os estoques serão controlados dentro da empresa são critérios importantes para minimizar os custos da manutenção dos materiais no almoxarifado (LOPES; LIMA, 2008). Além disso, os autores

reforçam a necessidade de um efetivo processo de gestão para os estoques, pois o custo decorrido da permanência desse estoque pode ser tão importante quanto o custo envolvido em sua falta, na maioria dos casos.

Na emissão de um pedido de compra ocorre um espaço de tempo desde a solicitação ao almoxarifado até a liberação do lote para fabricação do produto solicitado. O tempo de reposição é composto de três elementos: tempo de elaboração e confirmação do pedido junto ao fornecedor; tempo que o fornecedor levará para processar e entregar o pedido e, por fim, a liberação do pedido dentro da fábrica. Para Dias (2009, p. 46), “Em virtude de sua grande importância, este tempo de reposição deve ser determinado de modo mais realista possível, pois as variações ocorridas durante esse tempo podem alterar toda a estrutura do sistema de estoques.” O número ideal para a cobertura de estoque varia de caso a caso, mas o ideal é que a cobertura seja adequada ao tempo de reposição do estoque dividido por 2,8. Ou seja, calcula-se o tempo de reposição pela divisão entre a cobertura do estoque pelo valor de 2,8.

O gestor financeiro deverá manter o controle do estoque por tipo de mercadorias/produtos existentes na empresa, da seguinte forma: registrar no controle de estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos adquiridos e produtos vendidos; calcular no controle de estoque o saldo em quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque; periodicamente, confirmar se o saldo apurado no controle de estoque bate com o estoque físico existente na empresa (DIAS, 2010).

Atualmente, a apuração de custos é indispensável para uma empresa se manter estável. No varejo, o custo dos estoques é composto pelos gastos relacionados à sua aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento dos supermercados e são afetados pela decisão de quanto e quando pedir (PICK; DIESEL; SELLITTO, 2011). De acordo com Moreira (2008), é essencial para as organizações o uso de sistemas de gestão de estoques, que possibilitem o conhecimento dos custos incorridos pela mera existência de estoques dentro da empresa.

Além dos custos, o cenário econômico fez com que os empresários, empreendedores e gestores atentassem para prevenção de perdas no varejo, percebendo ali a oportunidade de maximizar suas receitas e melhor controlar suas perdas. Lapa (2010) evidencia que as perdas com quebras são aquelas que são definidas e discriminadas, tais como: a) Mercadorias vencidas; b) Frutas e legumes deteriorados; c) Balcões com problemas de refrigeração; d) Produtos não separados por categoria; e) Produtos empilhados acima da recomendação do fabricante; f) Descarga de produtos inadequada (produtos jogados no piso); g) Produtos mais

pesados estocados sobre outros mais frágeis; h) Pedidos acima da quantidade ideal (compras); i) Produção de fatiados acima do giro; j) Produtos furtados com vestígios como embalagens violadas (furto externo e interno).

Assim, o departamento de prevenção de perdas pode trabalhar melhor suas ações, mesmo em um ambiente recessivo e com poucos recursos para investimento. Uma rede de supermercados, por exemplo, não poderá ultrapassar uma margem de perda de 2,01% (LAPA, 2010). Tendo esse ponto de vista, o empresário deve estar atento com esse limitador, pois ele poderá causar um grande impacto financeiro, ou ainda um grande desfalque nos resultados.

Alguns estudos realizados pelo SEBRAE/SP (2015) indicam alguns tipos de perdas que as empresas podem incorrer, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de perdas com estoques de materiais

<b>Perdas comerciais</b>	Ocorrem quando o produto não está disponível para venda (ruptura) e suas principais causas são: embalagens inadequadas, falha na reposição do produto na loja ou na entrega do fornecedor
<b>Perdas administrativas</b>	Ocorrem falhas no gerenciamento da operação da loja e suas principais causas são: erro de precificação, erro de cadastro de produto, desperdícios gerais (água, energia, telefone, manutenções por mau uso), deficiências na gestão de compras e estoques, dimensionamento incorreto dos recursos humanos para a operação da loja.
<b>Perdas de produtividade</b>	Ocorrem quando há falta de padrões, controles e processos operacionais estabelecidos e disseminados: demora no atendimento, desperdício de tempo e recursos em tarefas redundantes, retrabalho.
<b>Perdas financeiras</b>	Ocorrem principalmente devido a assaltos e furtos (internos e externos), deficiências nos meios de pagamento e oferta de crédito, inadimplência e fraudes (cartões e cheques).
<b>Perdas nas operações</b>	Ocorrem durante a operação de loja e as principais causas são: armazenamento, exposição, ou movimentação inadequada de produtos, falhas no recebimento de mercadorias e falhas na operação do checkout.

Fonte: SEBRAE-SP (2015).

Além dessas classificações, Lapa (2010) também identifica alguns dos fatores que originam as perdas com estoque e que merecem ser evidenciados. São eles: a) Erros nos códigos de produtos processados na loja; b) Produtos recebidos em quantidades inferiores as adquiridas (fraude); c) Troca de etiquetas pelos clientes; d) Registros incorretos nos caixas; e) Erros no cálculo de preços de vendas.

Em empresas do ramo varejista é comum ver produtos estragarem muitas vezes em função do tempo, ou ainda devido a problemas de armazenamento (má exposição no almoxarifado ou prateleiras, por exemplo). Os indicadores relacionados ao controle de perdas

ajudam no planejamento dos estoques que, segundo Borges, Campos e Borges (2010), possibilitando o aumento da eficácia e eficiência das operações da organização.

Quanto mais alinhados o setor de vendas estiver com os fornecedores e, principalmente, com a gestão interna da empresa, menores serão os transtornos para a organização quando se tratar de estoques. Com um estoque controlado, a empresa não terá custos e perdas desnecessárias e atenderá à demanda do mercado com a máxima eficiência.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender o objetivo desta pesquisa em identificar os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados, esse estudo classifica-se como qualitativo, pois essa análise visa situações mais complexas com abordagens mais profundas que possibilitem descrever, analisar e interpretar as variáveis de determinado problema (OLIVEIRA, 2011). Desse modo, discorre sobre os principais aspectos que caracterizam o controle de estoques em uma empresa do setor varejista.

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como descritivo, pois visa observar, registrar e ordenar dados, sem manipulá-los, ou seja, sem interferência do pesquisador (ALMEIDA, 1996). Já em relação aos procedimentos, foram utilizadas técnicas específicas, como entrevista, formulários, questionários, teste e observação e, por isso, a pesquisa se enquadra, primordialmente, como um estudo de caso. Para Yin (2001, p.32), o estudo de caso trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo Martins (2008, p.11):

O estudo de caso ‘é o estudo de uma unidade social que se analisa profundamente e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto’.

Nesse estudo de caso foi analisada uma empresa do ramo varejista do estado do Rio Grande do Sul. A empresa caracteriza-se como de grande porte, trabalha com a disponibilização de uma variedade de produtos de gênero alimentícios, frios, laticínios, perfumaria, produtos de limpeza entre outros; possui contabilidade terceirizada, sendo tributada na forma do lucro real. Este supermercado está situado em Bagé – RS e é bastante frequentado por todos da região, fatura em torno de R\$ 63.000.000,00 por mês, onde suas vendas são de praticamente 50% na forma de cartões de débito e crédito.

A coleta de dados ocorreu, primeiramente, por meio do levantamento de documentos e de dados da empresa dos anos de 2015, 2016 e 2017, os quais tiveram relação com a movimentação do estoque. Após isso, na segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (conforme roteiro de entrevista da Quadro 2) com os gestores da

organização, os quais foram questionados quanto às práticas de gestão e controle de estoque que a empresa utiliza.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista sobre as práticas de estoque

<b>PERGUNTAS - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
1. Como ocorreu a implantação do Controle de Estoque?
2. Quais os motivos que levaram a começar a controlar o estoque?
3. Quando vocês começaram a controlar o estoque?
4. Como foi engajar todos os funcionários para o controle de estoque acontecer?
5. O que foi difícil de realizar para o controle do estoque?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Já na terceira fase, através de observação do local de estocagem das mercadorias e por meio de entrevista semiestruturadas aos gestores da organização (conforme roteiro de entrevistas do Quadro 3), foram identificadas as vantagens obtidas com a implantação do controle dos estoques para o supermercado em questão, bem como as principais características sobre a forma de armazenamento desses estoques e a sua movimentação.

Quadro 3 - Roteiro de entrevista sobre os benefícios do controle de estoque

<b>PERGUNTAS - ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES</b>
1. Quais foram as melhorias encontradas no primeiro momento?
2. E as de longo prazo?
3. O controle que é feito hoje é o mesmo de quando começou?

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A análise dos dados foi realizada na mesma sequência do levantamento dos dados coletados na visita e na base de documentação da empresa. Conforme Roesch (2013), nas pesquisas de caráter qualitativo, o pesquisador, ao concluir a coleta de dados, depara-se com um volume grande de conteúdo de pesquisa ou declarações que precisa organizar e depois interpretar. Sendo assim, o procedimento seguiu o que foi proposto por Bardin (2011), no seu livro *Análise de Conteúdo*.

Segundo Bardin (2011, p.15), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico, em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Na primeira fase, a pré-análise, é onde ocorre a exploração do material e o tratamento dos resultados. Logo após, é realizado o processo de codificação dos dados, que se restringe à escolha de unidades de registro, ou seja, é o recorte que se dará na pesquisa. Assim, uma unidade de registro significa uma unidade a ser

codificada, podendo esta ser um tema, uma palavra ou uma frase (BARDIN, 2011). Para a autora, a etapa seguinte é a fase dos assuntos relacionados ao tópico *inferência*, cuja técnica de tratamento de resultados, é orientada por diversos polos de atenção, ou seja, polos de comunicação (emissor receptor, mensagem e canal). Nesta etapa de análise mais interpretativa dos dados foram abordadas as relações que se obteve entre as entrevistas e a análise da documentação da empresa.

## 4 RESULTADOS

Os procedimentos de coletas de dados utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa foram as entrevistas individuais semiestruturadas e a pesquisa documental para identificar os impactos econômicos e financeiros do controle e gestão do estoque de mercadorias nos resultados do supermercado analisado. Assim, foram selecionadas duas pessoas, sócios-administradores da empresa estudada, que possuem diretamente o poder de tomada de decisão e que aprovaram e tomaram a frente da implantação do controle de estoque. As entrevistas tiveram como base um roteiro de perguntas relacionadas ao referencial teórico, que foram complementadas no decorrer do processo, de acordo com a necessidade identificada.

### 4.1 Práticas de gestão e Controle de Estoque

O entrevistado 1 é o filho do fundador da empresa, que atua na área de Tecnologia da Informação e nas decisões gerenciais da empresa e iniciou a entrevista fazendo um breve relato de como ocorreu o processo da implantação do controle de estoque. De acordo com ele, o controle de estoque teve início em março de 2016, sendo os meses anteriores sem uma gestão eficaz do estoque. Além disso, o entrevistado também relatou que, inicialmente, verificou muitas perdas de estoque que eram desconhecidas e que, com a implantação de controles, o estoque ficou mais organizado e mais limpo.

O entrevistado 2 é o gerente responsável pela implantação do controle de estoque e relatou que foi construído um Manual de Prevenção de Perdas para a empresa, que teve início na mesma data do controle do estoque. Ele explica também que, até o momento da implantação desses controles, o valor de perdas de períodos anteriores eram passíveis de estimativas para o reconhecimento contábil dos mesmos, devido à ausência de controles e à falta de identificação das referidas perdas.

Para a pergunta *“Como ocorreu a implantação do controle de estoque?”*, o entrevistado 1 afirmou que a empresa já possuía um sistema para o controle de estoque, apenas não utilizavam, e que começaram a adotar políticas de controle e inventários rotativos para analisar o resultado. Assim, perceberam que, em função da ausência de controle, eles incorriam em prejuízos devido a falta de mercadorias que “desapareciam” dos estoques sem a possibilidade de rastrear estes eventos. O entrevistado 2 complementou dizendo que a implantação do controle de estoque ocorreu de uma maneira gradativa, com levantamento de

estoque por corredor, depósitos, e com a contagem cíclica das mercadorias. Essa evolução, segundo o entrevistado 2, se deu pela persistência e uma equipe dedicada especialmente para o controle de estoque, pois eles identificaram que havia muitas diferenças diárias em recebimento e mercadorias desaparecidas. Com o levantamento do estoque, foi possível identificar as perdas conhecidas, como produtos vencidos, obsoletos, e as desconhecidas, como furtos.

Para a pergunta “*Quais os motivos que levaram a começar a controlar o estoque?*”, o entrevistado 1 respondeu que ocorreu por uma necessidade de entender o que eles detinham de ativo “em casa”, e, também, para poder gerenciar estoques máximos e mínimos, a fim de melhorar a cadeia de abastecimento da empresa. Para o entrevistado 2, um dos motivos foi que havia muitas reclamações por falta de mercadorias. Sobre isso, identificou-se que essas mercadorias estavam no depósito, mas não estavam na loja. Ademais, para esse entrevistado, outro motivo importante foi que a cada levantamento anual dos estoques, apuravam-se diferenças significativas entre o valor contábil, o valor do sistema e o valor real do estoque.

Ao ser questionado sobre as dificuldades para a realização do controle do estoque, o entrevistado 1 afirmou que o mais difícil foi fazer com que todos da empresa entendessem a necessidade de realizar os processos para ter um melhor controle do estoque, dando a devida baixa na rubrica correta, fazendo o processo correto de conferência, corrigindo e treinando a frente de caixa do supermercado. Ele complementa dizendo que essa foi a parte mais difícil do processo e que precisa ser revista constantemente, ressaltando que: “não dá para relaxar com esses processos”. O entrevistado 2 concorda e complementa o que o entrevistado 1 respondeu, pois, o mais difícil foi fazer com que todos cumprissem as tarefas diariamente e não as abandonassem.

Para a pergunta “*Como foi engajar todos os funcionários para o controle de estoque acontecer?*”, o entrevistado 1 relatou que essa é a tarefa mais difícil, pois esse engajamento é contínuo. Cada profissional, semanalmente, precisa ser motivado para que não se esqueça dos processos existentes. Para ele, é preciso também que o gerente cobre essas atitudes com consistência e periodicidade. Já o entrevistado 2 evidencia que foram elaborados processos das rotinas de trabalho dos funcionários, reforçando a responsabilidade deles em cuidar desse ativo tão importante para a empresa, o estoque. Os entrevistados concordam que a atenção com os funcionários é fundamental, pois a eficiência do controle de estoque depende de quem o opera.

Para contribuir com as práticas de gestão e controle de estoque, o entrevistado 2 ressaltou fortemente o uso do Manual de Prevenção de Perdas (2016) - documento elaborado

pelo mesmo, o qual também o descreveu com detalhes e o disponibilizou para este estudo. O Manual possui 25 páginas e tem como objetivo mostrar o que é a prevenção de perdas, o perfil do agente de prevenção de perdas, as atribuições do fiscal de prevenção de perdas, as atribuições do agente de prevenção de perdas, as atividades de prevenção e controle de furtos e roubos de acordo com as normas internas da empresa, verificação de descarte e processo de mercadorias destinadas a trocas ou perdas, controle de temperaturas de equipamentos refrigerados e as ferramentas de controle. O Manual foi disponibilizado para todos os funcionários para que todos tomassem conhecimento desse controle, o qual mostrou-se fundamental para a empresa no tratamento dos estoques – fatores essenciais para o varejista (MARTELLI; DANDARO, 2015; PICK, DIESEL; SELLITTO, 2011; FREITAS; COSTA, 2009).

Diante do exposto e das evidências das entrevistas, observa-se que a implantação do controle e a gestão eficaz do estoque em um supermercado dependem de muitas variáveis, além da necessidade de engajamento com todos os profissionais envolvidos. Essa complexidade relacionada ao gerenciamento de estoque dessas empresas justifica-se pelo volume de itens para venda, e pela movimentação dos mesmos (entradas e saídas) que tornam fundamental a busca de melhorias e de um controle equilibrado dos estoques (MARTELLI; DANDARO, 2015; PROVIN; SELLITTO, 2011; PARTOVI; ANANDARAJAN, 2002). Considerando estes elementos, fica evidente que a empresa estudada, como se observou, se preocupou em padronizar rotinas, mantendo uma organização contínua, a fim de evitar diferenças entre seu estoque físico e contábil.

O supermercado estudado também conta com um sistema informatizado, que possui pessoas encarregadas de setores que realizam os *inputs*. Com a implantação do controle do estoque, a informação do sistema representava fidedignamente os saldos dos estoques e materiais. Assim, esses controles auxiliam na promoção de melhores níveis de acuracidade do estoque, uma vez que os sistemas ERPs são fundamentais nestes processos (BERTAGLIA, 2006).

Adicionalmente, o entrevistado 1 relatou que o inventário físico mensal passou a ser realizado diariamente. Essa mudança é importante, pois os inventários gerais não atendem as necessidades das organizações e acabam mascarando os erros de sobras e faltas (SUCUPIRA; PEDREIRA, 2009). Alterações também ocorreram sobre a curva ABC dos itens do supermercado estudado, pois houve uma significativa organização e padronização de rotinas no local onde se encontram os produtos de classe A, B e C. Logo, o que antes carecia de estrutura e de uma classificação mais consistente, passou a possuir um padrão de tratamento

para cada tipo de mercadoria conforme as categorias ABC (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007).

#### **4.2 Desempenho econômico-financeiro com o Controle do Estoque**

A fim de identificar os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados, a partir de informações coletadas na entrevista e a realização da coleta de dados, houve uma divisão desta fase do trabalho em duas etapas para melhor segmentação dos resultados. A primeira etapa constituiu-se com o levantamento dos balancetes de três anos, mês a mês, dessa empresa. Posteriormente, foram tabulados em planilha Excell os valores das contas de Disponibilidades, Estoque e Perdas, como pode ser observado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Valores de estoques e disponibilidades da empresa estudada

MÊS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO		
	ANO	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016
<b>DISPONIBILIDADES</b>	R\$ 16.268.723,47	R\$ 11.638.396,50	R\$ 18.624.700,91	R\$ 13.321.574,51	R\$ 12.029.483,49	R\$ 19.593.795,22	R\$ 12.613.994,50	R\$ 11.659.275,06	R\$ 19.604.876,82
<b>ESTOQUE</b>	R\$ 52.476.952,62	R\$ 37.796.487,97	R\$ 39.983.032,34	R\$ 59.770.377,74	R\$ 42.980.708,25	R\$ 39.114.075,11	R\$ 50.112.439,60	R\$ 38.951.830,89	R\$ 42.086.740,64
<b>PERDAS</b>	R\$ 1.050.894,78	R\$ 2.566.701,58	R\$ 1.247.092,70	R\$ 724.813,19	R\$ 2.227.694,43	R\$ 826.214,55	R\$ 1.080.786,50	R\$ 1.664.196,83	R\$ 850.464,58

MÊS	ABRIL			MAIO			JULHO		
	ANO	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016
<b>DISPONIBILIDADES</b>	R\$ 10.016.593,15	R\$ 13.794.386,93	R\$ 23.445.201,69	R\$ 10.305.117,71	R\$ 14.201.086,90	R\$ 25.849.919,03	R\$ 13.700.537,90	R\$ 12.531.497,20	R\$ 28.053.741,04
<b>ESTOQUE</b>	R\$ 44.213.005,25	R\$ 39.590.363,63	R\$ 38.737.680,77	R\$ 42.259.110,30	R\$ 42.215.460,57	R\$ 38.794.154,11	R\$ 37.734.259,80	R\$ 38.345.912,42	R\$ 37.509.565,60
<b>PERDAS</b>	R\$ 1.064.262,66	R\$ 1.472.203,81	R\$ 865.055,87	R\$ 2.291.580,76	R\$ 1.919.111,07	R\$ 674.177,02	R\$ 1.301.511,93	R\$ 1.921.111,38	R\$ 1.285.849,02

MÊS	JULHO			AGOSTO			SETEMBRO		
	ANO	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016
<b>DISPONIBILIDADES</b>	R\$ 15.249.172,98	R\$ 15.011.674,63	R\$ 30.146.890,55	R\$ 16.265.902,08	R\$ 21.698.826,93	R\$ 29.528.229,53	R\$ 16.675.708,18	R\$ 20.791.434,49	R\$ 30.846.734,60
<b>ESTOQUE</b>	R\$ 37.270.051,23	R\$ 33.764.289,78	R\$ 34.770.793,56	R\$ 37.724.085,82	R\$ 28.933.384,51	R\$ 35.808.066,90	R\$ 35.293.935,18	R\$ 35.234.615,04	R\$ 34.801.394,38
<b>PERDAS</b>	R\$ 1.074.135,98	R\$ 1.243.664,06	R\$ 798.509,26	R\$ 1.095.459,59	R\$ 2.113.806,07	R\$ 651.097,50	R\$ 910.888,47	R\$ 636.531,41	R\$ 631.757,13

MÊS	OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	ANO	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016
<b>DISPONIBILIDADES</b>	R\$ 16.148.816,81	R\$ 20.324.403,67	R\$ 27.964.388,76	R\$ 12.318.140,17	R\$ 18.072.958,94	R\$ 25.437.116,08	R\$ 10.752.865,88	R\$ 10.752.865,88	R\$ 27.258.856,77
<b>ESTOQUE</b>	R\$ 36.688.294,39	R\$ 36.931.280,69	R\$ 40.802.256,60	R\$ 44.676.625,99	R\$ 45.857.069,80	R\$ 40.813.325,68	R\$ 44.682.719,84	R\$ 38.894.778,84	R\$ 36.027.301,96
<b>PERDAS</b>	R\$ 4.474.517,36	R\$ 691.243,36	R\$ 723.966,04	R\$ 955.385,46	R\$ 1.009.078,18	R\$ 695.164,66	R\$ 1.689.738,24	R\$ 920.117,95	R\$ 808.482,88

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).



As contas de Estoque e Perdas representam os saldos das movimentações do estoque da empresa e por isso foram selecionadas para análise. Além disso, optou-se por acrescentar na análise a conta Disponibilidades, uma vez que ela compreende os recursos monetários da empresa que possam ser livremente utilizados. Assim, pretende-se identificar qual a relação entre o Estoque e o valor de Disponibilidades do supermercado. Já na segunda etapa, foi realizada a análise das informações coletadas dos balancetes.

Com relação as Disponibilidades, o Quadro 4 apresenta a média do valor dos montantes desse grupo de contas:

Quadro 4 – Média de Disponibilidades

<b>Média de Disponibilidades</b>	
2015	R\$ 13.636.428,95
2016	R\$ 15.208.857,55
2017	R\$ 25.529.537,58

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).

Analisando-se esses valores, pode-se perceber que houve um aumento de R\$ 11.893.108,63 nesta conta de Disponibilidades, considerando a variação de 2015 para 2017. O controle de estoque, iniciado em 2016, possivelmente contribuiu para esse resultado satisfatório. Um estoque adequado à necessidade, sem excessos, uma perda do estoque controlada e apurada, e o tratamento das mercadorias de maneira diferente do que era feito no passado, são medidas que podem ser associadas ao aumento da conta de Disponibilidades, uma vez que são fatores significativos tanto sob a ótica operacional quanto econômica e financeira (PROVIN; SELITTO, 2011; BORGES; CAMPOS; BORGES, 2010).

Outra análise importante é a identificação da representatividade dos valores de estoque em relação ao total do ativo da empresa, conforme destacado no Quadro 5.

Quadro 5 – Percentual dos estoques versus total do ativo da empresa

<b>Porcentagem do estoque referente ao Ativo</b>	
2015	30,09%
2016	27,31%
2017	25,61%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que, em percentual, foi constatado um valor mais baixo em 2017 do que em 2015. Essa diminuição de 4,48% pode ser explicada com o controle adequado do estoque, pois assim há uma diminuição do estoque excedente e, conseqüentemente, o seu valor fica

mais adequado em relação ao mês e ao total do valor do ativo, como ilustrado na Tabela 1. Tais evidências reforçam a necessidade pela busca de um melhor nivelamento entre entradas e saídas do estoque, ou seja, em relação à compra e venda dos materiais (MARTELLI; DANDARO, 2015).

Ainda sobre o desdobramento dos valores do Quadro 2, pode ser realizada uma análise das perdas mês a mês, conforme apresentam-se os dados no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Volume percentual de perdas do estoque

<b>Porcentagem das Perdas referentes ao estoque</b>	
2015	3,59%
2016	4,06%
2017	2,19%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).

Ao calcular o valor percentual que as perdas representavam do total do estoque de cada ano, foi constatado que em 2016 houve um valor mais alto que em 2015, mas em 2017 esse valor diminuiu quase pela metade, como mostra o Quadro 6. Dessa forma, a perda em relação ao estoque, em 2017, ficou em 2,19%, o que se espera que caia esse número para 2,01%, pois conforme Lapa (2010) é desejável que uma rede de supermercados busque não ultrapassar uma margem de perda de 2,01%.

O aumento do valor em 2016 em relação a 2015 se dá por causa da construção do Manual de Prevenção de Perdas, que teve início em março de 2016. Pois, como foi implantado esse Manual em 2016, as perdas que não eram identificadas, começaram a ser reconhecidas neste período; o que explica o aumento do valor neste ano. Entretanto, no ano de 2017, com a implantação do uso do Manual de Prevenção de Perdas, as despesas com perdas diminuíram quase pela metade, pois, as práticas e regras estabelecidas no documento passaram a ser utilizadas por todos os colaboradores na empresa. Algumas das normas estabelecidas no Manual são as seguintes: zelar pela emissão, descarte e análise diária de Nota Fiscal eletrônica (NFe) de quebras; assinar e carimbar a NFe somente após o descarte dos produtos; verificar a existência de NFe para todos os produtos que estão sendo registrados como quebra ou trocas; certificar-se de que os produtos constantes na NFe sejam de igualdade em tipo e quantidade no momento de seu descarte.

As melhorias implementadas quanto as práticas de controle do estoque da empresa possibilitam o cálculo de indicadores de desempenho de forma mais assertiva para a tomada de decisão. Alguns indicadores fundamentais como o índice de cobertura de estoque, a

classificação ABC, a acuracidade do estoque, entre outros, podem ser mais adequados quando baseados em dados que favoreçam uma percepção do comportamento real do estoque, evitando que se busquem reduções a qualquer custo, imobilização de capital, ou utilização desnecessária de espaço e até mesmo aumento do volume de descarte em função de perdas.

### 4.3 Vantagens obtidas com implantação do Controle do Estoque

Conforme mencionado na seção 2.3 desse trabalho, há diversos indicadores de desempenho do estoque e o critério mais utilizado para se julgar a eficiência de um setor de compras e suprimentos é o giro do estoque. Essa ferramenta ajuda a identificar qual é o tempo médio que determinado produto fica dentro do estoque, o que ajuda a entender o prazo médio de reposição necessário. Os dados do giro do estoque da empresa analisada são destacados no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Cálculo do Giro do Estoque

	2015	2016	2017
Total de Vendas	R\$ 48.753.080,32	R\$ 53.099.253,77	R\$ 37.859.934,49
Média de Estoque	R\$ 48.579.836,23	R\$ 38.345.633,41	R\$ 38.005.167,15
Giro do Estoque	1,0036	1,3848	0,9962

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).

Quando analisado o giro do estoque da empresa estudada em 2015, 2016 e 2017 percebe-se uma melhora pouco expressiva neste índice. Em 2016 o giro era de 1,38 e a reposição de mercadoria deveria ser feita a cada 8 dias, para que não houvesse desabastecimento em períodos de maior venda. Já em 2017, o giro do estoque baixou para 0,99 ao ano e o tempo de reposição de mercadoria era de 10 dias. Esses valores justificam-se pela média de estoque do supermercado que diminuiu de 2015 para 2017, impactando, assim, em seu giro. Logo, mesmo com o giro mais baixo em relação a 2015, a empresa se encontra em estabilidade com o seu montante de estoque.

Quando perguntado aos entrevistados *quais foram as melhorias identificadas a curto e longo prazo*, o entrevistado 1 respondeu que, em um primeiro momento, houve a adequação de compra alinhada com as necessidades de venda. Já sobre as melhorias de longo prazo, ele reforçou a possibilidade de realização de compras mais assertivas, de forma mais constante, além de resultar em melhores negociações com fornecedores.

Para o entrevistado 2, uma das melhorias a curto prazo foi que antes era colocado nas prateleiras do supermercado tudo o que havia no estoque, porém, com o controle do estoque houve uma melhora na gestão dos itens que efetivamente ficavam expostos, possibilitando, por exemplo, dispor de produtos frescos nas prateleiras, conforme o caso. O mesmo entrevistado citou também que uma das melhorias de longo prazo, foi a identificação dos desperdícios, das quebras e dos roubos. Esses esforços possibilitaram a tomada de providências para a prevenção e controle desses consumos, a melhora no descarte de mercadorias, como por exemplo, na desossa de carne e no manuseio dos produtos de hortifrutigranjeiros.

Para a pergunta “*O controle que é feito hoje é o mesmo de quando começou?*”, o entrevistado 1 respondeu que não é o mesmo pois eles mudaram diversos processos na busca da melhora da acuracidade dos estoques. Ele reforça essa preocupação ao afirmar que uma rede de supermercados pode conseguir índices de 98% em acurácia de estoques, o que é algo formidável, porém eles ainda estão longe desse patamar, mas continuarão a buscar a melhoria dos resultados com o estoque. Em resumo, para o entrevistado 1, o controle de estoques é fundamental para a otimização da compra, melhor controle do sortimento e para uma maior eficiência na venda da loja. Ele conclui que perfeição é impossível alcançar, mas os problemas serão minimizados significativamente na empresa mediante o uso de controles eficientes, pois sem esse acompanhamento os dados tornam-se uma incógnita e quem sofre com isso é o cliente e, conseqüentemente, a empresa.

Por último, para o entrevistado 2, quando perguntado se o controle que é feito hoje é o mesmo de quando começou, ele explicou que, para a identificação e conceituação das diferenças que ocorriam na empresa em relação ao estoque, foi constituído um comitê de prevenção de perdas, que ele intitula de “Passo 2”, pois o “Passo 1” seria encontrar essas diferenças. Segundo ele, nesse comitê, a cada mês, são levantadas as diferenças de estoque da loja e esses dados são levados em reunião de diretoria, na qual cada gerente de loja mostra e explica essas diferenças identificadas no estoque. Percebe-se, assim, a busca por melhorias significativas para o gerenciamento dos estoques por meio de práticas e controles implementados no supermercado (MARTELLI; DANDARO, 2015; BALLOU, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar os impactos financeiros gerados pelo controle de estoques de uma rede de supermercados do sul do Brasil. Após a coleta de dados foi possível alcançá-los, conforme evidenciado na seção 4. As evidências analisadas ressaltam o interesse da organização em administrar de forma mais eficaz o seu estoque, sem comprometer o atendimento aos seus clientes, minimizando os custos deste ativo, e também coordenando a movimentação de suprimentos de acordo com as exigências de demanda (MARTELLI; DANDARO, 2015; FREITAS; COSTA, 2009).

Os resultados indicam que a implantação do controle e a gestão eficaz do estoque em um supermercado dependem de muitas variáveis, além do engajamento de todos os profissionais envolvidos. Justamente por ser mais complexo o controle de estoque em supermercados, a empresa estudada, como se observou, se preocupou em padronizar rotinas e manter uma organização contínua, a fim de minimizar diferenças entre seu estoque físico e contábil. Para isso, a empresa constituiu um Manual de Prevenção de Perdas, que foi elaborado por um dos entrevistados com o objetivo de evidenciar a prevenção desses eventos por meio de normas e regras para orientar a identificação e tratamento dessas despesas. Outra iniciativa relevante foi a constituição de comitês de prevenção de perdas para auxílio aos gestores envolvidos.

Os dados dessa pesquisa demonstram que a empresa estudada do ramo varejista obteve um melhor resultado com a implantação de um controle de estoque eficaz. Nota-se que de 2015 para 2017, por exemplo, houve um expressivo aumento na conta de Disponibilidades, o que pode ser relacionado a um estoque adequado para a necessidade de demanda da empresa - sem excessos e com perdas de estoque controladas e apuradas de maneira mais consistente. Esses resultados evidenciam a importância da gestão de estoque por meio de controles que possibilitem um acompanhamento eficaz dos materiais (PICK; DIESEL; SELLITTO; PROVIN; SELLITTO, 2011; BORGES; CAMPOS; BORGES, 2010; DIAS, 2010).

Com o controle do estoque de mercadorias foi possível identificar melhorias nas atividades do supermercado, no giro do estoque, na classificação das mercadorias, nas compras e no tempo do pedido dos produtos, bem como na acuracidade e identificação das perdas e avarias (BALLOU, 2012; SUCUPIRA; PEDREIRA, 2009; MOREIRA, 2008). Assim, recomenda-se que estudos complementares possam abordar em outros contextos os efeitos da prevenção de perdas em supermercados, pois esse assunto é crucial no controle de estoque. Ainda, faz-se necessário um estudo em âmbito nacional para uma maior

compreensão da gestão dos estoques no ramo varejista em cada estado do Brasil, tendo em vista que o hábito de consumo em cada região é diferente.

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <[http://abras.com.br/pdf/abras\\_economia\\_n75.pdf](http://abras.com.br/pdf/abras_economia_n75.pdf)>. Acesso em: 07 junho 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=228>>. Acesso em: 07 junho 2018.

ALMEIDA, M. L. P. de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. Belém: Cejup, 1996.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BORGES, C. T.; CAMPOS, S. M.; BORGES, C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez. 2010.

CASTIGLIONI, J. A. de M.. **Logística Operacional**. 2. ed. São Paulo: Érica Ltda, 2010.

CHING, H. Y.. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

COMITÊ DE PERDAS. **Manual de Prevenção de Perdas**. Bagé. 2016

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento conceitual básico (R1) para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro**. Disponível em: <[http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147\\_CPC00\\_R1.pdf](http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento técnico CPC 16 (R1)**. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243\\_CPC\\_16\\_R1\\_rev%2012.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243_CPC_16_R1_rev%2012.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2018.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

FREITAS, G. de; COSTA, T. M. T.; **Aplicação do Custeio ABC: o caso de um supermercado da região de Viçosa – MG.** XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

GASNIER, D. G. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística.** São Paulo: IMAM, 2002.

GRUBOR, A.; MILICEVIC N.; DJOKIC N. **O impacto da satisfação comercial nas reações do consumidor às situações de falta de estoque.** Rev. bras. gest. neg. vol.19 no.66 São Paulo Oct./Dec. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E MERCADO DE CONSUMO. **Índice de perdas: série histórica.** Disponível em: <[http://docs.wixstatic.com/ugd/71ecd2\\_225678a056cf4bfaa79692473ada9c8d.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/71ecd2_225678a056cf4bfaa79692473ada9c8d.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acesso em: 25 maio 2018.

JORNAL O ESTADO DE SÃO PAULO. **Com estoque recorde de R\$ 3,4 bi em 2016, varejistas prolongam liquidações.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,com-estoque-recorde-de-r-3-4-bi-em-2016-varejistas-prolongam-liquidacoes,70001704658>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

LAPA, J. C. **Ganhar mais perdendo menos.** Brasília: Senac, 2010.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo.** Tradução: Erci Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000, 695p.

LOPES, R. A.; LIMA, J. de F. G. de. Planejamento e Controle da Produção: Um Estudo de Caso no Setor de Artigos Esportivos de uma Indústria Manufatureira. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008.

MAGALHÃES, M. R. de; NILSON, M.; RODRIGUEZ, C. T. **Uma reflexão sobre a importância dos custos logísticos para o Varejo.** XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015.

MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 02, p. 170-185, 2015.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos: O Uso da Contabilidade de Custos como Instrumento Gerencial de Planejamento e Controle.** São Paulo: Atlas. 2003.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2009.



MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da Pesquisa Contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PALOMINO, R. C.; CARLI, F. S. de. Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro.

PARTOVI, F. Y.; ANANDARAJAN, M. Classifying inventory using an artificial neural network approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 41, p. 389-404, 2002.

PICK, V. L.; DIESEL, L.; SELBITTO M. A. **Influência dos Sistemas de Informação na Gestão de Estoques em Pequenos e Médios Supermercados**. Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v.11, n. 2, p. 319-343, abr./jun., 2011.

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

PROVIN T. D.; SELBITTO A. M. V. Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 2, p. 187-200, 2011.

REVISTA VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4474652/vendas-do-varejo-abrem-2016-com-queda-de-15-pior-janeiro-desde-2005>>. Acesso em: 25 maio 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/SP. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/\\$File/5684.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6ba30509d22d3c4deda82eedf426cfef/$File/5684.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

SUCUPIRA, C.; PEDREIRA, C. **Inventários Físicos: A importância da acuracidade dos estoques**. 2009. Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=121> > Acesso em: 05 jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.