

GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE CONTROLE DAS PERDAS DE PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS

Flávia Nerys PEIXOTO¹; José do Amparo PINHEIRO¹

1. Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, Brasil

**Autor Correspondente: amparopinheiro@saolucas.edu.br*

Recebido em: 18 de julho de 2017 - **Aprovado em:** 26 de agosto de 2017.

RESUMO: Este artigo é resultado de um estudo de caso sobre a gestão de estoque no quesito de perda dos hortifrutigranjeiros no setor de perecíveis, em um ponto comercial que atende no atacado de alimento em geral no município de Porto Velho. O objetivo geral do estudo foi verificar se as perdas ocorridas no setor de hortifrutigranjeiros estão relacionadas com o processo de recebimento dos produtos. Para levantamento das informações, foi utilizado questionário do tipo respostas fechadas, que foi aplicado para os colaboradores do setor de recebimento e armazenagem. Ao final do estudo pode-se constatar que há perdas no setor e, que verduras e frutas são os produtos que mais apresentam quebras e, que as mesmas estão relacionadas diretamente com o ambiente de exposição.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Estoque. Perecíveis. Quebras.

INTRODUÇÃO

Nas empresas que atuam no segmento de atacado de produtos alimentícios em geral, têm em seus estoques, na maioria das vezes, produtos que possuem datas de vencimentos, perecíveis que precisam de ambientes que atendam às suas condições de preservação e conservação dentro do prazo de validade. Os estoques dessas empresas ficam a disposição para atender a demanda e a falta de produtos ocasiona prejuízos, por não poder atender o cliente e até mesmo comprometer a sobrevivência de uma empresa no mercado competitivo.

Para exemplificar a importância dos estoques no atacado tem-se que: uma distribuidora de bebidas sem seu estoque nada mais é que um prédio vazio e inútil do ponto de vista comercial e produtivo. Caso semelhante é o de uma distribuidora de alimentos que, sem seus estoques, na prática, de nada serve empresarialmente porque nada produz nesta condição empresarial.

Assim, parece ser de importância capital que o cuidado que as empresas devem ter pela correta gestão de seus estoques conexos às suas finalidades organizacionais, seja maximizado quanto a sua relevância, devendo, por isso mesmo, merecer dos gestores a permanente supervisão de suas características essenciais, tais como: quantidade adequada ao consumo, qualidade ajustada às expectativas do consumo, correto acondicionamento e estocagem ambiental e, com não menor importância percuente atenção aos processos que envolvem toda a problemática de recebimento, estocagem e controle dos ativos especialmente os perecíveis, por sua condição de sazonalidade na conservação e aproveitamento comercial.

Ao longo dos anos, as empresas vêm adotando constantes melhorias e investimentos na gestão potencializada dos seus estoques. Importante estar atento com a imobilização de recursos financeiros em estoques e a relação custo benefício dessa gestão para os níveis de produtividade e de atratividades do negócio.

A adoção de processos sistematizados de acolhimento no almoxarifado de itens perecíveis contribui para a redução na perda parcial ou total dos itens, implicando em maior lucratividade e, naturalmente, no nível de atratividade comercial. O estudo busca responder a seguinte pergunta: As perdas ocorridas no setor de hortifrutigranjeiros estão relacionadas com o processo de recebimento dos produtos?

O estudo abrange o recebimento de alguns itens perecíveis específicos em um determinado segmento que atende no atacado e também comercializa no segmento de varejo na cidade de Porto Velho (RO).

GESTÃO DOS ESTOQUES

A forma de gerenciar os recursos dentro das organizações irá definir o fracasso o sucesso dos resultados. Estoques representam sérios problemas quando não gerenciados de forma correta pois, quantidades elevadas de materiais e produtos encalhados significa dinheiro parado. Encontrar o ponto de equilíbrio da oferta e demanda é essencial para uma boa gestão dos recursos estocados. Segundo Viana (2010, p. 108), ao descrever sobre gestão de estoques em uma relação de valia entre estoque e a própria organização diz que “Estoques representam componentes extremamente significativos, seja sob aspectos econômico-financeiros ou operacionais críticos”.

A dimensão significativa do estabelecimento da relação de valor do estoque para a organização é, além de qualquer dúvida minimamente razoável, a notável importância de uma boa gestão de estoque para obtenção do melhor aproveitamento dos recursos aplicados. “Nas empresas industriais ou comerciais, os materiais concorrem, quase sempre, com mais de 50% do custo do produto vendido, o que faz com que os recursos financeiros alocados a estoques devam ser empregados sob a forma mais racional possível” (VIANA, 2010, p. 108).

As afirmações de Viana (2010), deixam entender que a composição de mais de 50% do custo do produto vendido encontra-se justamente no estoque. Implica muito em uma significativa relevância da adoção de uma gestão a mais racional possível para a maximização da qualidade das operações empresariais.

A administração dos estoques possui função essencial em qualquer organização, visto que, através do exercício do controle sistemático pode-se ter um adequado feedback das vendas e, a partir destes dados ajustar o plano de ação da organização para competitividade no mercado. Para Francischini (2002, p. 81), “Estoques são quaisquer quantidades de bens físicos, que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”. Segundo autor o objetivo é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa e minimizando as necessidades de capital investido.

Uma boa gestão dos estoques deverá atender da melhor maneira possível os objetivos dos setores de compras, produção, vendas e financeiro, gerando o menor ônus possível para Organização. Assim, uma adequada gestão de estoques deve ter como pressupostos a otimização da mão de obra empregada e em sua manipulação, otimização do espaço de armazenamento os custos da mercadoria a ser vendido, o bom uso dos sistemas de gestão automatizados ou informatizados, o sistema de ambiente de armazenamento para os itens perecíveis por meio do uso das chamadas “boas práticas” de armazenagem, assim como os demais processos organizacionais conexos.

RECEBIMENTO DE MATERIAIS

O recebimento de materiais é o processo inicial para a entrada dos materiais no estoque sendo naturalmente passíveis de conferência das quantidades fornecidas, de acordo com a nota fiscal e segundo os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa recebedora dos itens. De acordo com Viana (2010, p. 275), “As atividades do recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques e compreendem os materiais com política de ressurgimento e os de aplicação imediata, sofrendo critérios de conferência quantitativo e qualitativo”.

A primeira fase do processo é a conferência do manifesto de carga na portaria externa da empresa. Essa conferência visa analisar e conferir preliminarmente os dados do transportador e os dados da nota, bem como se o pretendido recebimento está constando da relação de agendamento dessas operações de entrega e recebimento. Superada esta fase e estando tudo conforme o planejamento para o recebimento dos materiais, o transportador dirige-se para as docas onde procederá a entrega a nota ao Setor incumbido do recebimento, autorizando este o veículo de transporte a parquear para descarga.

O setor de recebimento fará análise prévia quanto a se o pedido ou a ordem de compra está de acordo com a Nota Fiscal apresentada. Se houver correspondência entre o teor da Nota fiscal e o Pedido de Compra, o Setor de Recebimento procederá ao lançamento dessas informações no sistema computadorizado da empresa para dar início ao processo de acompanhamento da descarga da mercadoria.

Importante notar neste momento do processo que, na eventualidade de a Nota Fiscal mostrar discrepância com o Pedido de Compra, interrompe-se imediatamente o processo, recusa-se formalmente a Nota por inexatidão e notifica-se o fornecedor da intercorrência no verso da própria Nota Fiscal, deixando-se de receber, mesmo parcialmente, a mercadoria transportada (VIANA, 2010).

Ainda, segundo Viana (2010), no ato do recebimento dos materiais para assegurar a higidez do processo de recebimento dos itens em descarga, o setor de recebimento deve proceder ao lançamento dos dados dos itens componentes da Nota Fiscal de suporte da carga de forma a que o sistema informatizado de recebimento produza um documento de natureza especial denominado geralmente “contagem cega”.

A conferência quantitativa verifica apenas se bate em termos de volume, peso o que foi adquirido, enquanto que a conferência qualitativa tem por objetivo verificar se a mercadoria atende as expectativas de qualidade da exigidas pelas políticas da empresa adquirente. Na eventualidade de irregularidade a mercadoria, ainda que quantitativamente correta é recusada por desconformidade e devolvida ao fornecedor. A figura 01 a seguir ilustra as fases do recebimento de materiais em uma empresa:

Figura 01 – Fases do recebimento de materiais



Fonte: Viana (2010, p. 277)

ARMAZENAGEM

O espaço destinado ao armazenamento das mercadorias deve ser planejado de maneira que os usuários possam ter mobilidade e facilidade de locomoção, atendendo com eficiência e eficácia as demandas da empresa. Segundo Viana (2010, p. 308), “O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição”.

Existem vários equipamentos de suporte para auxiliar na estocagem dos produtos, pode-se destacar os paletes, que são estrados de madeira, podendo conter duas entradas ou quatro entradas por onde os garfos das empilhadeiras se encaixam, possibilitando assim uma estocagem mais rápida e racional, economizando tempo e espaço. Geralmente nas câmaras frias utilizam-se os paletes de plástico.

Nesses paletes alocam-se as mercadorias de preferência do mesmo tipo e padrão, envolvendo as mercadorias com fita metálica, náilon, “strech” (uma fita de plástico de PVC transparente), a fim de se obter maior segurança para os funcionários e clientes. Segundo Dias (1993, p. 181), “A estocagem não pode ser considerada isoladamente, é uma atividade ligada à produção e as vendas, [...] controlar o grau de obsolescência dos produtos, determinar os níveis de estoque adequados [...]”.

A localização dos materiais deve obedecer à natureza e as necessidades do produto. Por exemplo, os produtos perecíveis devem ser alocados por meio do sistema FIFO (“First in First out), ou seja, primeiro que entra, primeiro que sai. A pessoa que endereçar (utilizar por meio do sistema de códigos que apontam a localização física no espaço do almoxarifado) este tipo de produto deve se atentar a inserir as informações com muita cautela, pois são produtos com duração curta. Para Martins e Alt (2009, p. 217), “Seja qual for o método utilizado, PEPS ou UEPS, seu emprego está condicionado ao tipo de empresa, porque a avaliação do estoque final influi diretamente no custo dos bens vendidos ou das matérias primas utilizadas na produção”.

INVENTÁRIO

Os inventários físicos podem ser definidos como operações de levantamento dos ativos das empresas. Essas operações são métodos utilizados com uma importante finalidade:

identificar as possíveis divergências entre os itens efetivamente existentes no âmbito do estoque físico e sua anotação de operação, seu registro no estoque contábil empresarial. Assim, se busca verificar por meio da realização dos inventários a correspondência entre os registros das operações de incorporação ou desincorporação de ativos ao patrimônio da organização e sua efetiva ocorrência. (POZO, 2002).

Periodicamente, as organizações realizam inventários. Parece ser certo definir inventário como sendo contagem física de seus itens em estoques e em processos, para comparar a quantidade física com os dados contabilizados em seus registros, a fim de eliminar as discrepâncias que possam existir entre os valores contábeis, dos livros, e o que realmente existe em estoque (POZO, 2002).

Francischini (2002, p. 243), salienta que: “O objetivo do levantamento físico é propiciar a verificação periódica da exatidão dos registros contábeis para poder avaliar o lucro e transferir para o resultado as diferenças apuradas”. Logo, os inventários são mecanismos adotados pelas organizações que possibilitam controle efetivo das atividades empresariais e dos respectivos registros, auxiliando os gestores das empresas a realizarem as devidas correções em seus ativos, proporcionando àquelas condições mais apropriadas para a melhor tomada de decisão empresarial.

Segundo Pozo (2002), existem dois tipos de inventários: os inventários gerais e os rotativos ou, ainda, cíclicos. Os gerais, que correspondem ao levantamento sistemático dos ativos relacionados à produção e ao patrimônio geral da Organização são realizados, via-de-regra, ao final do exercício do ano fiscal. Neste caso, são paralisadas todas as operações comerciais da organização em um período previamente definido e procede-se a contagem todo o estoque físico da empresa. Nesta oportunidade, faz-se necessária a paralisação total das operações a fim de que a contagem, pela natural variação decorrente das operações de venda e de recebimento de itens, não sofra qualquer interferência e, portanto, possibilidade de ocorrência de erros.

O inventário geral deverá ser planejado cuidadosamente, deve-se criar uma equipe de inventário, composta por uma chefia de cada área envolvida, onde elaboram o cronograma para a contagem geral do estoque. Um pré-requisito muito importante é a arrumação prévia ao inventário geral, pois facilitará a contagem e identificação das áreas onde possa vir a ter recontagem devido a possíveis divergências.

No inventário rotativo ou cíclico, selecionam-se determinados grupos de produtos, congela-se ou paralisa-se todas as movimentações daquele grupo em particular para que seja

feita a sua contagem e caso ocorra divergência, procede-se a recontagem desses itens. Pozo (2002, p. 91), diz que: “Inventário rotativo é feito no decorrer do ano fiscal da empresa, sem qualquer tipo de parada no processo operacional, [...] Tal procedimento é mais vantajoso e mais econômico em razão de não haver necessidade de paralisação da empresa, [...]”.

Do que se depreende que, o inventário cíclico auxilia os gestores a manter um melhor controle dos estoques e movimentações, fazendo com que consiga em tempo hábil sanar as divergências e identificar possíveis gargalos, sem relevante interrupção nas operações regulares da empresa.

MATERIAL E MÉTODO

Do ponto de vista de sua natureza, este trabalho pode ser classificado como de aplicação prática, uma vez que se dirige a solução de um problema específico, envolvendo verdades aferíveis e interesses locais objetivos. A pesquisa quanto aos seus objetivos afigura-se exploratória, uma vez que visa tornar a ideia sob estudo, o problema sob análise explícito. Envolveu entrevistas sob a forma de questionário estruturado a pessoas que possuem experiência prática com o problema em comento e a análise de exemplos colhidos. Assumiu ainda, a forma de estudo de caso, vez que envolveu o estudo profundo e exaustivo dos objetos de maneira que se permitisse o seu amplo e conhecimento.

Para coleta dos dados foi utilizado um questionário, originalmente composto de 7 (sete) questões. Diante as respostas obtidas, elegeu-se duas questões que estão diretamente relacionadas ao problema da pesquisa, cuja interpretação dos resultados são apresentados e discutidos de forma qualitativa em relato discursivo. Responderam às perguntas os 4 (quatro) funcionários do Setor de Perecíveis da Organização sob estudo, resultando que o universo da pesquisa atingiu 100% do público alvo. As seguintes perguntas escolhidas para foram: Quais os produtos hortifrutigranjeiros possuem maior índice de perda?; em sua opinião, dentre as opções a seguir - quantidade perdida ou forma de armazenar, qual a maior causa da “quebra” dos produtos hortifrutigranjeiros?

ESTUDO DE CASO: CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Empresa que atua no segmento de Atacado localizada na periferia do município de Porto velho, movimentando grandes volumes de um variado mix de produtos, dentre

alimentícios e não alimentícios. Em entrevista realizada em agosto de 2016, sob compromisso de sigilo da fonte, empregado com funções gerenciais na empresa estudada, deu as seguintes informações: que a empresa possui um faturamento anual da ordem de R\$ 72.000.000,00 (setenta e dois milhões de reais) – ressalte-se que a empresa, não autorizou a divulgação de sua marca comercial ou de outros dados acerca de suas operações. O valor informado corresponde a uma projeção de faturamento para o ano de 2016, até dezembro. Também segundo a fonte, a média de visitação de clientes, entre produtivos e de mera prospecção, com uma média de visitas aferida por controle mecânico de ingresso montando a 1.780 clientes por dia.

Foi informado também pelo entrevistado que o Setor de Perecíveis, que inclui hortifrutigranjeiros, laticínios, embutidos, peixes e carnes em geral, responde uma receita bruta mensal da ordem de R\$ 80.000,00 ou anual de R\$ 960.000,00. Vale dizer que esta área de comercialização contribui com 0,75% (zero, setenta e cinco por cento) do faturamento global da Organização.

As perdas ou “quebras” mensais alcançam o percentual aproximado de 7% (sete por cento) do faturamento setorial ou, aproximadamente, R\$ 5.600,00 (cinco mil e seiscentos reais). Desconsiderando-se as sazonalidades de consumo, tem-se R\$ 67.200,00 (sessenta e sete mil e duzentos reais), de perda anual em hortifrutigranjeiros, com impacto na lucratividade e na atratividade negocial.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS QUE POSSUEM MAIOR ÍNDICE DE PERDA

Das pessoas inquiridas, três responderam que os hortifrutigranjeiros que mais apresentavam perdas ou “quebras” são frutas. Enquanto que apenas um dos entrevistados declarou ser as verduras. Verifica-se na análise das respostas obtidas que, muito embora haja divergência entre as respostas que entenderam ser as frutas os itens mais suscetíveis de perecibilidade por degradação qualitativa, não parece haver, de fato, divergência essencial nas respostas dos sujeitos da pesquisa, vez que mesmo o entrevistado com resposta divergente, entendeu em comentário oblíquo que a degradação do item, inclusive física ou aparente do produto (*in casu* as verduras, sua opção de resposta) que a origem essencial das perdas e, ato contínuo, associaram essa degradação às condições de temperatura do ambiente em que estavam submetidos os itens. De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que os produtos

hortifrutigranjeiros sofrem perdas devido a forma de armazenamento e condições inadequadas do ambiente, quanto a temperatura em que esses produtos ficam expostos.

MAIOR CAUSA DAS PERDAS DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS

Quanto a perda dos produtos, três dos entrevistados, atribuíram a causa “forma de armazenar”, sendo que um dos pesquisados entendeu que seria a quantidade pedida o maior motivo da perda ou “quebra” dos itens.

Observou-se neste momento da pesquisa que os consultados, sem exceção do entrevistado que atribuiu a quantidade pedida como causa de maior preponderância, deixou de tecer comentários acerca do fato de que o armazenamento em ambiente inadequado era, com efeito, a razão última das perdas. Destaca-se que o entrevistado que respondeu como causa maior a quantidade pedida, também considerou que justamente essa quantidade excessiva ensejava o aumento da velocidade de degradação do item exposto, visto que a forma do armazenamento, pela sua inadequação, poderia aumentar ou potencializar o tempo de perecibilidade do item.

Assim, procedendo a análise das respostas vê-se como possível que, de fato, mesmo divergindo formalmente em dado ponto, as respostas encontram-se no entendimento de que o ambiente inadequado de armazenagem para exposição é considerado a causa de maior relevância para as perdas que afetam os itens sob estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar, de acordo com os resultados encontrados, que as perdas relacionadas aos produtos hortifrutigranjeiros não estão relacionadas com o processo de recebimento de produtos, que foi o questionamento central da pesquisa. As chamadas “quebras” acontecem em decorrência da forma de armazenar e as condições de temperatura do ambiente em que os produtos são armazenados ou expostos. O trabalho por seus resultados apresentados, indica que há, de fato, uma estreita relação entre o ambiente físico de armazenagem de itens perecíveis, mormente frutas e o nível das perdas ou, como também são chamadas, “quebras”.

Recomenda-se, a partir dos achados deste trabalho, portanto que algumas medidas sejam tomadas pela Organização no tocante ao assunto em estudo, a saber: em primeiro lugar que seja exercido rígido controle sobre as condições ambientais internas (acondicionamento

dos produtos para venda) a que forem expostas as frutas, especialmente considerando o alta temperatura média da latitude em que se encontra a cidade de Porto Velho – aproximadamente 8°,47'S , local de domicílio da empresa estudada, o que parece induzir o aumento da velocidade de perecibilidade das frutas e, em segundo lugar, adequar as quantidades expostas, visto que contribuem com as perdas, em especial nos displays ou nos expositores para comercialização imediata.

STOCK MANAGEMENT: A CASE STUDY ON LOSS CONTROL OF FRUITS AND VEGETABLES PRODUCTS

ABSTRACT: This article is the result of a case study on inventory management in terms of loss of perishable fruits and vegetables, in a given gross/net general store in the municipality of Porto Velho. Procurement processes have been studied in the merchandise displays in the workshop in order to verify whether the significant losses or breakages of stock kept any relationship with these procurement procedures. In the research was used structured close questionnaires, that were applied to the employees of the Receiving and Storage Sector. At the end of the study it was found that, in fact, the losses have a direct relation with the environment of exposure of fruits and vegetables, being made operational recommendations at the conclusion of this study as a way to reduce losses considerably.

KEYWORDS: Management. Stock. Perishable Items. Breakage.

REFERÊNCIAS

FRANCISCHINI, G. P. FLORIANO, A. G. **Administração de materiais e do patrimônio.** – São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

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

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.