

# GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE ESTOQUES COMO ATRIBUTO DE AUMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

**Sabrina Graciela Turioni<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas com ênfase em Gerenciamento Empresarial - Universidade de Taubaté - Rua Exp. Ernesto Pereira, s/n - Centro - 12030-320 - Taubaté - SP - Brasil - sg.turioni@uol.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

<sup>3</sup> Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil –edson@unitau.br

**Resumo:** Atualmente, as empresas precisam mostrar-se competitivas, pois o mercado demanda por produtos cada vez melhores e a preços sempre decrescentes. Dessa forma, a priorização na obtenção de resultados, tem exigido a criação de um sistema local de suprimento de materiais, que inclui os estoques e as compras. Nesse contexto, analisou-se a gestão dos estoques de materiais e sua consolidação por meio de um gerenciamento centralizado. Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica exploratória para o diagnóstico das questões referentes a otimização da gestão de estoques. Concluiu-se que, a redução de estoques de materiais pode ser conseguida pela centralização de sua gestão, buscando manter apenas a quantidade mínima de itens necessários sem comprometer a continuidade operacional, o que vem a ser uns dos *trade-offs* mais importantes da administração de materiais, além disso, estabelecer basicamente conceitos e procedimentos técnico-administrativos proporciona uma economia de escala nas suas atividades.

**Palavras-chave:** Gestão de estoques, Estoques de materiais, Centralização de estoques.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

Atualmente, a interação das empresas com fornecedores e clientes é questão fundamental para a gestão de recursos onde integrar-se significa alcançar vantagem competitiva. A empresa deve criar laços de cooperação, comunicação e informação com uma rede de parceiros de negócios, investindo forte na revolução tecnológica para o sucesso de suas decisões estratégicas.

Dois aspectos são considerados relevantes para que a empresa alcance seus objetivos. O primeiro é prever o futuro para obter segurança no caminho a trilhar. O segundo é agregar valor aos seus produtos e serviços com qualidade e inovação. A valorização da logística na gestão estratégica promove o aumento da rentabilidade nos produtos e serviços de fornecimento aos clientes e consumidores.

Estando os estoques diretamente ligados à demanda, a tendência dos gestores é manter os estoques acima do necessário, devido à imprecisão da demanda futura e às dificuldades em estimar os custos causados por faltas. Assim, a empresa absorve os custos extras referentes ao estoque excedente para manter um ótimo nível de serviço para o cliente.

## Materiais e Métodos

O objetivo de se realizar uma pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos [1].

Nesse artigo realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória, porque procurou analisar trabalhos relacionados com à estoques e seu processo de gestão, visando caracterizar, ilustrar e problematizar as atividades de gerenciamento de materiais, para obtenção da formação de uma base conceitual necessária ao trabalho em estudo.

## Conceito de Estoque

Estoque é a composição de materiais que não é utilizada em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques de segurança para enfrentar possíveis contingências. Uma boa política de estoques é a base para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Estudiosos definem a política de estoques por meio da análise de quatro questões [2]:

- **Onde localizar os estoques:** centralização ou descentralização do estoque;
- **Quando pedir o suprimento:** decisão da empresa de seguir ou não a sugestão do ponto de pedido;

- **Quanto manter em estoques de segurança:** determinar se é possível reduzir o estoque de segurança sem causar prejuízo à disponibilidade do produto no mercado; e
- **Quanto pedir:** determinar se a empresa adota a metodologia do lote econômico de compras ou implementa o *just in time*.

Os estoques representam de 20% a 60% dos ativos totais no balanço patrimonial das empresas, por isso são tão importantes em termos financeiros. Com a utilização dos estoques e a conversão de seu valor em dinheiro há uma melhoria do fluxo de caixa que gera retorno sobre o investimento. Uma boa administração dos estoques diminui os custos operacionais com estocagem de produtos e aumenta os lucros, trazendo vantagem competitiva diante de concorrentes.

Os estoques desempenham um papel importante na flexibilidade operacional da empresa. Funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre as duas etapas dos processos de comercialização e de produção, pois minimizam os efeitos de erros de planejamento e as oscilações inesperadas de oferta e procura, ao mesmo tempo em que isolam ou diminuem as interdependências das diversas partes da organização empresarial [2].

### Controle de Nível de Estoque

Cada empresa atribui uma certa importância ao controle dos níveis de estoques. O setor ao qual a empresa pertence é que vai definir os recursos que serão investidos para o controle do estoque.

Atualmente a maioria das empresas tem um setor responsável pela gestão dos materiais em estoques, pois o maior desafio está em planejar e controlar os estoques para tentar mantê-los em níveis adequados de dimensionamento ou então reduzi-los sem afetar o processo produtivo e sem aumentar os custos financeiros [3].

É fundamental para a empresa esclarecer o melhor nível de estoque a ser adotado, visto que, pequenos erros no controle de estoque podem causar perda na rentabilidade com grandes prejuízos.

### Razões para a Manutenção de Altos Níveis de Estoques

A manutenção de altos níveis de estoques significa pronto atendimento aos clientes. O departamento comercial gostaria de estoques sempre elevados e com grande variedade para negociar com a promessa de prazos curtos ou imediatos para as entregas, pois o não atendimento de um pedido traz muitos prejuízos à empresa.

A matéria prima e o material em processo não necessários na produção e o produto acabado impossibilitado de ser vendido, são os principais itens responsáveis por elevados estoques. As áreas que elevam o inventário de uma empresa são [3]:

- **Departamento comercial:** quando emite planos de vendas otimistas sem ter pedidos suficientes em carteira;
- **Departamento de controle da qualidade:** por frequência exagerada de interrupções na produção devido a exigências de controle acima dos níveis de mercado; e
- **Gerentes:** podem criar um ambiente em que qualquer erro é fatal por serem incapazes de aceitar riscos calculados, ou seja, só se preocupam com os estoques na época do balanço anual ou se deixarem materiais obsoletos se acumularem sem um plano de ação para dispor deles.

A produção pode aumentar o inventário se considerar um tempo de entrega do fornecedor maior do que o necessário, se os pedidos forem baseados em tempos de ciclo de produção menores que os necessários ou se projetar muitos estoques de segurança por medo de atraso de entrega pelos fornecedores.

No caso da indústria o aumento do nível e do custo do inventário pode ser causado também pelo excesso de paradas dos equipamentos para manutenção, por baixa eficiência dos operadores, se antecipar o término do processo produtivo antes do prazo de entrega ao cliente ou se aceitar constantes pedidos não programados [3].

### Razões para a Manutenção de Baixos Níveis de Estoques

As empresas buscam cada vez mais a redução dos estoques com garantias de disponibilidade de produto aos clientes, mantendo um ótimo nível de serviço com vantagens competitivas.

A diversidade crescente de produtos torna mais complexa e trabalhosa a gestão dos níveis de estoque e o elevado custo de oportunidade de capital tem tornado a posse e a manutenção de estoques cada vez mais onerosas

A redução de custos logísticos influencia a gestão de estoques, pois aumenta a eficácia dos transportes, armazenagem e processamento de pedidos. A diminuição nos custos de movimentação permite à empresa operar com lotes de ressuprimento menores, sem afetar a disponibilidade do produto [3].

### Custos de Estoque

O grande desafio da logística é manter a relação entre custos e o nível de serviço. Os estoques têm papel preponderante nos custos da

empresa, pois mantém a relação entre preço e serviço. O objetivo da gestão de estoques é balancear os custos de manutenção, aquisição e falta de estoques.

Assim, quanto maiores as quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção. O objetivo é encontrar um plano de suprimento que minimize o custo total [3].

Os custos com gestão de estoque são divididos em custos de manutenção de estoque e custos associados à falta do mesmo, sendo este relacionado ao nível de serviço da empresa, por isso, muitas vezes negligenciado.

### Custo de Manutenção de Estoque

A manutenção de estoques está associada a todos os custos necessários para manter certa quantidade de mercadoria por um período de tempo e é considerada essencial na garantia de competitividade. Alguns custos em destaque são [3]:

- **Custo de oportunidade:** o capital empregado no estoque poderia ser usado em outras aplicações dentro e fora da empresa;
- **Custos de armazenagem:** área necessária para depósito gera custos de imobilizado ou de aluguel;
- **Custo de manuseio:** necessidade de pessoas e equipamentos para manusear o estoque;
- **Custo com perdas:** quanto maior o estoque, maior a chance de perdas pelo manuseio inadequado dos produtos;
- **Custos da obsolescência:** perda de produtos pelo vencimento do prazo de validade, dificuldade de controle ou previsão incorreta de demanda; e
- **Custos decorrentes de furtos e roubos:** aumento das necessidades com segurança para proteção do inventário.

### Sistema de Gestão de Estoques

Em sua abordagem, comenta que Gestão de Estoques é o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinados ao suprimento das necessidades futuras de material em uma organização, ela visa, portanto, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário, em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. Isto é possível, mantendo-se estoques mínimos, sem correr o risco de não tê-los em quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo da produção em equilíbrio com o fluxo de consumo [4].

Há dois pontos de vista principais segundo os quais a Gestão de Estoques adquire grande

importância e merece cuidados especiais: o operacional e o financeiro [4]:

- **Do ponto de vista operacional:** os estoques permitem certas economias na produção e também regulam as diferenças de ritmo entre os fluxos principais de uma empresa, principalmente se for do ramo industrial, pois, de uma forma geral, o estoque faz o papel de elemento regulador de velocidade de fluxo para a produção; e
- **Do ponto de vista financeiro:** basta lembrar que estoque é investimento e conta como parte do capital da empresa. Quanto maiores os estoques, maior é o capital total. Também sob a ótica financeira, outro conceito básico é o índice de rotação dos estoques, definido como o quociente do valor de consumo anual pelo valor médio empatado em estoques.

Nesse sentido, sendo a Gestão de Estoques, uma função do sistema de Administração de Materiais, na qual o gerenciamento de estoques reflete quantitativamente os resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício financeiro, o que, por isso mesmo, tende a ter sua ação concentrada na aplicação de instrumentos gerenciais baseados em técnicas que permitam a avaliação sistemática dos processos utilizados para alcançar as metas desejadas, podendo-se afirmar que ao manter os estoques em níveis economicamente satisfatórios, o atendimento às necessidades em material de qualquer empresa constitui seu mais amplo objetivo.

### Conclusão

A gestão de estoques é um dos fatores primordiais para o setor logístico da empresa manter um ótimo nível de serviços. Deve ser cuidadosa e ter a preocupação de minimizar o inventário e maximizar o nível de serviço desejado, com o objetivo de melhorar a política de atendimento aos clientes e diminuir o custo de manutenção de estoque.

A base para o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma boa política de estoques que deve estabelecer onde pedir, quando pedir, quanto manter e quanto pedir de mercadorias para diminuir custos operacionais com estocagem e aumentar os lucros, mantendo a vantagem competitiva da empresa diante de concorrentes. Buscando aumentar a vantagem frente aos concorrentes as empresas procuram mais recursos para atender aos clientes na hora certa e com a quantidade certa pedida.

Para não perder rentabilidade por meio de erros no controle de estoque a empresa estabelece o melhor nível de estoque a ser adotado. A manutenção de altos níveis de estoques significa a prontidão no atendimento ao

cliente. Com prazos mais curtos para a entrega, o setor comercial faz melhores negócios e evita prejuízos à empresa por não atender aos pedidos. A manutenção de baixos níveis de estoques, com garantia de disponibilidade de produto aos clientes, e a manutenção de um ótimo nível de serviço é o que buscam as empresas.

Assim, o objetivo da gestão de estoques é manter a relação entre custos de armazenamento e o nível de serviço, balanceando os custos de manutenção, aquisição e falta de estoques, visando a diminuição dos custos com estocagem de materiais e, ao mesmo tempo, garantindo o fornecimento aos clientes.

### **Referências**

[1] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

[2] CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

[3] BALLOU, H. R. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

[4] SLACK, Nigel *et all*. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.