

# GESTÃO DE ESTOQUE



© 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA  
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA  
Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP  
Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho  
CEP: 40.060-350 – Salvador / BA  
Tel.: (71) 3320-4436

## **PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL**

Carlos de Souza Andrade

## **DIRETOR SUPERINTENDENTE**

Jorge Khoury

## **DIRETOR TÉCNICO**

Franklin Santana Santos

## **DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

José Cabral Ferreira

## **UNIDADE DE GESTÃO DO PORTFÓLIO - UGEP**

### **GERENTE**

Norma Lúcia Oliveira da Silva

### **GERENTE ADJUNTO**

Leandro de Oliveira Barreto

### **ANALISTAS**

Liliane Santos Rocha  
Viviane Canna Brasil Sousa

## **PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA**

Yayá Comunicação Integrada

# Sumário

|  |    |
|--|----|
| Como a logística está relacionada às estratégias de marketing da sua empresa | 4  |
| Definição, tipos e objetivos dos estoques                                    | 5  |
| Custos logísticos associados à gestão de estoques                            | 6  |
| Planejamento do estoque  | 8  |
| Estoques Just-in-time e Just-in-case   | 11 |
| A curva ABC na gestão do estoque   | 14 |
| Conclusão  | 16 |



## Como a logística está relacionada às estratégias de marketing da sua empresa


Quando falamos em logística, é comum que a primeira palavra que venha à mente seja “transporte”. De fato, os modais de transporte tem relação estreita com a logística empresarial, mas não são os únicos que se beneficiam de uma logística organizada e eficaz. Afinal, a palavra vem do grego e significa “habilidades de raciocínio lógico e cálculo”. Essa característica cai bem a todas as áreas de uma organização.

A logística é um recurso que pesa no preço final de qualquer produto e, por isso, deve ser planejada com esmero e executada com precisão. Caso algo saia dos trilhos, alguém paga mais: ou é o cliente, que vê o custo de um produto aumentar, ou é a empresa, que arca com o prejuízo para manter a satisfação do consumidor final. Um bom planejamento logístico conta com a organização de uma cadeia contemplada pelos produtos, sua armazenagem e transporte, o capital da empresa, a coordenação dos processos envolvendo os produtos comercializados – da fabricação ao ponto de venda –, as variações geradas pela complexidade de cada mercado e o marketing de divulgação dos serviços da empresa.

Assim, o marketing só será efetivo se todos esses itens tiverem sido esmiuçados em um planejamento logístico competente e se a comunicação estiver baseada em três pilares: eficiência na comunicação interna, com equipes conversando umas com as outras de forma clara; controle de processo; e possibilidades reais de mudança de rota frente a obstáculos intransponíveis.

Em resumo, a logística empresarial começa em processos bem definidos e com equipes que não tenham dúvidas sobre suas atribuições na cadeia de eventos. Medir resultados, repensar custos e acompanhar o que dá certo e o que não dá certo na empresa, da fabricação à distribuição, são tarefas essenciais para uma gestão de qualidade.





## Definição, tipos e objetivos dos estoques

Não existe um modelo único de estoque e, portanto, não há regras definidas para sua administração. O que existem são boas práticas que variam de acordo com as definições, os tipos e os objetivos da estocagem.

A definição de estoque é o material ou produto que está disponível para a empresa a partir do cumprimento de um objetivo específico. Por exemplo: uma indústria de móveis pode ter tanto um estoque de armários para distribuição em pontos de venda quanto um estoque de madeira bruta, para o início da produção. Assim, esse tipo de empresa tem, pelo menos, dois tipos de estoque diferentes que devem ser tratados dentro de suas especificidades.

**Os tipos, os objetivos e a forma correta de armazenar os estoques são dependentes, exclusivamente, do modelo de negócios da empresa, e vão mudar de função de acordo com o porte de cada uma.**

Uma coisa, no entanto, não muda: o estoque é sempre material. Se há um inventário de mercadorias, há um estoque. Portanto, as empresas precisam ter um espaço físico adequado para armazenar seu sortimento. Quanto mais mercadorias inventariadas, maior esse lugar precisa ser.

Os principais problemas na gestão do estoque surgem da negligência empresarial na previsão da cadeia de suprimentos. Itens como demanda irregular, erro de previsão ou mudança drástica no consumo regional podem afetar seriamente as empresas que lidam diariamente com seu volume de mercadorias.

A previsão equivocada da demanda aparece como um dos erros mais graves, já que calcular um estoque para mais pode gerar acúmulos que vão ocupar espaço físico e prejudicar a loja, enquanto o cálculo para menos pode fazer com que a empresa perca vendas. Por isso, gerenciar a demanda é indispensável para que a organização tenha controle financeiro e capacidade de atender às necessidades de sua clientela sem incorrer em equívocos que gerem uma cascata de prejuízos na cadeia de suprimentos.

Uma atividade primordial nesse setor é a avaliação dos estoques, que ocorrem na ocasião do fechamento de balanço da empresa. Geralmente, coincide com o final do ano civil.

A avaliação de estoque faz o levantamento não só do que ainda está armazenado e do que saiu da empresa, mas, também, quais impostos incidem sobre cada mercadoria, comercializada ou não.

Ao definir os objetivos de seu estoque e colocá-lo sob a chancela de uma gestão dedicada, especifique que ele faz parte de um sistema de produção empurrada ou produção puxada. A produção empurrada é aquela que ocorre a partir do comportamento de mercado, com as empresas produzindo a partir de uma ocorrência pela demanda. Já a produção puxada é capaz de controlar as operações de fabricação sem que seja necessário utilizar o estoque atual no processo, gerando, assim, maior fluxo de materiais.

## Custos logísticos associados à gestão de estoques

O estoque é uma área das empresas, principalmente as de varejo, que custa caro. Por isso, não é interessante deixá-la desguarnecida ou não aprender com seus erros. Os custos logísticos ligados ao estoque – como capital, impostos, seguros, obsolescência e armazenamento – podem ser a linha entre uma empresa de sucesso ou fracassada.

Os principais custos logísticos para uma boa gestão de estoque são: <sup>(1)</sup>

- » Armazenagem e seu custo de manutenção, uma vez que todo estoque demanda um espaço físico;
- » Custo de produto e da falta de produto;
- » Embalagens, quando for aplicável;
- » Transportes e fretes;
- » Tributos, como IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, Cofins, IPI, ICMS e ISSQN;
- » Investimento em tecnologia para fabricação e distribuição;
- » Operações de distribuição;
- » Pessoal contratado.

NOTA: (1) Conheça os 7 principais custos logísticos e como utilizá-los.  
In: <https://patrus.com.br/blog/conheca-os-7-principais-custos-logisticos-e-como-otimiza-los/>

Para gerenciar bem todas essas divisões e não ter que arcar com os prejuízos causados por erros dentro delas, é preciso entender a melhor forma de reduzir substancialmente os custos que o produto gera à empresa, esteja ele parado – dentro de estoque – ou em movimento – no processo de distribuição.

Como cada despesa dessa lista tem sua peculiaridade, a melhor forma de começar a organizar o estudo de custos é através de um plano de ação específico para cada área envolvida na logística empresarial. Nele, é indispensável que se mapeiem os processos internos e externos para concluir onde ocorrem as perdas e como diminuí-las.

Organizações que podem investir na automação de tarefas de logística devem fazer isso, já que procedimentos manuais podem conter erros crassos à condução dos processos. O uso de sistemas integrados é uma boa pedida para quem trabalha com equipes grandes que precisam conversar entre si, já que são uma ferramenta prática e, na maior parte das vezes, intuitiva.

Os custos da gestão de estoques podem ser minimizados caso a empresa acompanhe as atividades em tempo real, monitore as performances dos vendedores, controle corretamente os estoques, a partir da previsão apurada das demandas, supervisione o fluxo de caixa e cuide bem da conformidade fiscal.

Além disso, é indispensável ter um bom relacionamento com os fornecedores, pois eles terão muito a ver com a saúde do seu estoque.

Pensar estratégias de armazenagem, distribuição e controle que facilitem as áreas responsáveis por dispor as mercadorias também é uma boa pedida. Alguns erros indelévels na otimização de custos – como escolher embalagens inadequadas, não se atentar ao modo com que os produtos são transportados, não otimizar as rotas de entrega e não fazer o rastreamento das solicitações e entregas – vem da falta de estratégias bem desenhadas.





# Planejamento do estoque

Um estoque saudável depende de um gestor que saiba quando fazer pedidos de novas mercadorias e quanto pedir de cada unidade ou tipo. Parece simples, mas é um grande desafio: é preciso administrar incertezas da demanda, lidar com quebras no ciclo de atividades, estimar taxas de atendimento... e isso tudo é só o começo.

Como responder a tantas questões da forma mais assertiva possível? Com um bom planejamento de estoque. Ele pode ser feito a partir dos seguintes passos:

## Planejamento de estoque – passo a passo

- » Checar o volume de ressurgimento para saber quanto pedir;
- » Monitorar o reabastecimento para saber quando pedir;
- » Controlar o sistema de estoque levando em consideração as rotinas da empresa, suas prioridades e o gerenciamento das informações;
- » Tomar decisões de ressurgimento a partir de dados como custo e perfis de estoque;
- » Medir o estoque por seu valor total e a capacidade de cobertura estoque-estoque, além do giro;
- » Contar com um bom sistema de gestão de estoque, em que seja possível atualizar registros e gerar pedidos e novos registros de estoque.



O planejamento de estoque baseado nesse passo a passo vai fazer sentido se a empresa trabalhar com um parâmetro de controle, seja ele a curva ABC, o estoque médio, o giro e a cobertura, o ponto de pedido ou o intervalo de ressuprimento. Quanto mais parâmetros juntos, mais preciso o planejamento ficará. Esse conjunto também pode ser composto pelos estoques máximo, mínimo e virtual, o custo do carregamento e o custo do pedido.

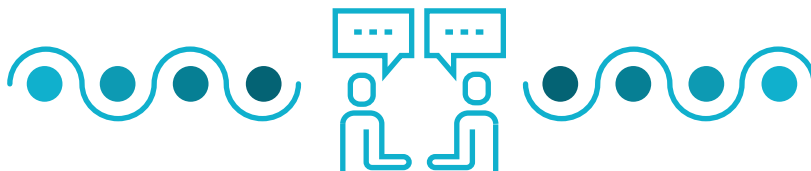
O principal objetivo do planejamento de estoque é minimizar o investimento nessa área a partir de decisões bem tomadas, fazendo com que o estoque tenha um giro interessante e não coloque a empresa em situações críticas de administração. Lembre-se: quanto maior o estoque parado, mais caro ele fica.

Para não errar a mão, políticas e boas práticas de gerenciamento de estoques são sempre bem-vindas. Todas elas começam a partir do reconhecimento, pelo gestor, de um nível de estoque. Esse é o ponto de partida para a escolha dos sistemas de controle e das técnicas de estocagem adequadas. O nível de estoque também diz muito sobre como será feita a classificação e codificação de materiais e quem será responsável pelo que em cada etapa de armazenamento.

As melhores práticas e políticas de controle de estoque estão baseadas em inventários físicos, já que esse documento, quando correto, é a melhor maneira de fazer a contagem de mercadorias e descobrir, com rapidez, qual é o nível de estoque real e potencial de uma empresa.

Assim como não há regras para como fazer estoque, pois isso vai depender dos objetivos e capacidade de cada organização, não há regras para o desenvolvimento de um manual de boas práticas dentro dessa área.

Contudo, observando outras empresas que controlam sua armazenagem com precisão, podemos absorver algumas dicas para transformar nosso próprio negócio em um exemplo a ser seguido.



## Algumas dicas do Sebrae para a aplicação da gestão de estoque estão aqui:

- » Mantenha o estoque organizado, de forma a facilitar a movimentação de mercadorias dentro dele. Um estoque desorganizado pode significar perda em vendas;
- » Defina os processos de movimentação de estoque, atribuindo responsabilidades à equipe dentro das etapas desse ajuste;
- » Analise a necessidade do seu estoque para reduzir custos e comprar apenas aquilo que é indispensável;
- » Com o inventário em mãos, não o deixe ficar desatualizado. Faça a manutenção constante desse documento, que é a melhor ferramenta de gestão de estoque com a qual você pode contar;
- » Sempre que possível, automatize os processos, através de sistemas de gestão que sejam condizentes com a área de atuação da sua empresa.

Uma boa gestão de estoques pode garantir a sobrevivência ou falência de uma empresa. Afinal, comprar mais do que vende e, ainda, correr o risco de perder essas mercadorias dentro do espaço físico da organização – seja por roubos e furtos, por vencimentos de prazo de validade ou por obsolescência – é um erro agressivo ao caixa, e pode comprometer toda a cadeia de eventos a que uma loja se dispõe a cumprir.

A falta de cuidado na gestão é uma causa real da mortalidade de empresas, sendo o descontrole e a desorganização os principais entraves às vendas. Quando o controle de estoque não é prioridade, a eficiência da organização fica comprometida.





## Estoques Just-in-time e Just-in-case

A montadora de carros Toyota, do Japão, propôs, no ápice da industrialização dos meios de transporte, um sistema de manufatura que fabricava veículos de acordo com demandas muito específicas: cor, modelo, característica, tudo era feito de acordo com a demanda, para que não houvesse atraso nenhum na entrega dos produtos.

Esse método de controle de estoques se tornou famoso por inverter a ordem da oferta-e-demanda para demanda-e-oferta e, hoje, atende pelo nome “just-in-time”. Do inglês “bem a tempo”, a técnica é considerada uma filosofia dentro das práticas de gestão de estoques.

As principais vantagens desse sistema no controle de estoques são a redução de custos, já que a produção só será feita a partir da demanda presumida, e a produção mais precisa, feita sob medida para quem vai comprar o produto. Ao diminuir os desperdícios, a técnica assegura maior competitividade à empresa e imprime, àquelas que de fato produzem as mercadorias, um ritmo de desenvolvimento contínuo.

O método just-in-time, contudo, não pode ser apenas uma “filosofia”: é preciso colocá-lo em prática da forma certa, fornecendo treinamentos adequados aos colaboradores e dando aos funcionários autoridade e autonomia nos processos de produção. Uma vez que a qualidade é essencial nessa técnica, quando alguém identifica algo que não está certo durante o processo, pode parar a produção para que o item seja revisto.

O oposto do just-in-time é o método just-in-case, em que as empresas fazem estoque pensando que “é melhor sobrar do que faltar”. Just in case, em inglês, significa “para o caso de”. Embora faça sentido em várias áreas da vida ter um plano B, “para o caso de o plano A não dar certo”, a aplicação desse modelo na gestão de estoques pode ser uma escolha equivocada. Afinal, dentre outras coisas, revela que a empresa não fez controle de suas vendas e, portanto, não tem uma previsão da demanda.

O just-in-case traz vantagens quando ocorre um aumento repentino na demanda por algum produto, colocando a empresa que estocou muitas unidades com maior potencial de vendas frente a seus concorrentes. Mas, quando isso não é estudado a fundo, significa uma ocorrência ao acaso e, portanto, os empresários não devem contar com ela. Ter pronta-entrega é muito bom e poder fazer promoções é tão vantajoso quanto, mas as

organizações – principalmente as micro e pequenas – não devem se escorar no “e se” para fazer sua receita.

Escolher a melhor modalidade implica em avaliar estoques e entender a demanda. O conhecimento da demanda, possibilitando previsão de vendas, é feito através do inventário e outros históricos comerciais para um determinado período. A avaliação de estoques, por sua vez, passa por itens como o controle de qualidade das mercadorias vendidas, o valor de reposição de estoques, dentre seus ganhos e perdas, e a capacidade de dimensionamento do estoque, tanto em períodos de venda quanto em disposição de espaço físico.

## O levantamento de critérios para avaliação de estoques também conta com:

- » A definição do preço específico, que diz respeito ao preço atribuído pelo vendedor de acordo com as unidades que ainda restam no estoque;
- » O preço médio ponderado permanente, que vem da média de preço entre o custo de compra e o valor de venda final;
- » O preço médio ponderado mensal, que reavalia os valores a partir do histórico de saídas, sempre estudado ao final de cada mês;
- » PEPS, que significa primeiro que entra, primeiro que sai, e que coloca as mercadorias à venda de acordo com seu tempo em estoque. Quanto mais tempo, mais rápido precisam ser vendidas;
- » UEPS, classificando o último que entra como o primeiro que sai. Utilizado por empresas que façam vendas sazonais e precisam escoar os novos produtos adquiridos dentro de um prazo específico de tempo – como, por exemplo, um supermercado que venda ovos de páscoa. Ele não pode deixar os ovos em estoque porque a janela de venda desse produto termina em um dia característico.

## O que é lote econômico de compra?

Utilizado em abastecimento de manufaturas e estoques gerais, o lote econômico diz respeito à quantidade ideal de insumos necessários para cada operação de reposição de estoque. Através dele, o custo total de aquisição fica reduzido, já que considera um período específico e suas necessidades de estocagem.

A metodologia, datada da década de 1940, requer análises econômicas ao fim de cada lote para otimizar novas compras. Conforme um lote acaba, outro entra em seu lugar, caso haja a obrigação de uma nova compra. Dessa forma, os custos de pedido, armazenamento e transporte se tornam mínimos, uma vez que as compras respondem à demanda de um período exato.

O lote econômico também é utilizado para o cálculo de estimativas de saída de produtos em determinados prazos possíveis de venda. Mas, para que o objetivo da redução de custos e otimização de espaço físico sejam alcançados, é necessário conhecer a demanda e acompanhar suas flutuações e saber lidar com restrições ilimitadas de tamanhos de lotes.

O cálculo do lote econômico de compra, ou LEC, é feito pela seguinte equação:

$$\text{LEC} = \text{RAIZ}[(2 \times D \times P) / M]$$

Onde D é a quantidade do período em unidades, P é o custo de cada pedido, ou custo unitário do pedido de compra, e M é o custo de manutenção de estoque no período, por unidade.





## A curva ABC na gestão do estoque

Quando a meta é investir precisamente no que o estoque requer, nem um centavo a mais, nenhum a menos, a curva ABC pode ser de grande ajuda ao empreendedor. O conceito diz respeito a um método de classificação de informações onde se separam os itens de maior impacto daqueles de menor dentro de um rol de produtos.

Assim, os produtos de Classe A são aqueles de maior importância, valor ou quantidade, e respondem a 20% do total do estoque. Já os de classe B têm importância, valor ou quantidade intermediários, correspondendo a 30% do total, enquanto os de Classe C são inventariados como os de menor importância, valor ou quantidade. Eles formam 50% do total de um estoque.

Uma possibilidade alternativa à curva ABC é o método 80-20, conhecido como Princípio de Pareto. Ele classifica o estoque de maneira decrescente, dos itens de maior importância econômica para a menor, propondo que 80% do capital da empresa está empregado em 20% de seus itens de maior saída.

Essa fórmula é bem-vinda quando o estoque está organizado. Portanto, antes de aplicá-la, é recomendável que você conheça de perto as medidas para reduzir as perdas dentro da sua organização e faça um inventário que esteja sempre atualizado e seja o melhor método de contagem de estoque.

A partir desses itens, calcule o tempo de reposição do estoque visando sempre evitá-lo. O que isso significa? Que toda loja precisa de um estoque, mas ele não deve ser maior do que seu tamanho ideal. Evitar estoque não quer dizer não ter estoque, e sim não criar um estoque que não terá saída dentro do tempo aguardado.

Lembre-se que tudo o que está armazenado está, via de regra, parado. Se os itens forem perecíveis ou sazonais, conforme continuem parados, estarão brevemente perdidos. Para evitar essa quebra de receita, aposte em liquidações e promoções para os itens que não estão sendo facilmente comercializados.



## O passo a passo para utilizar de forma assertiva a curva ABC é:

- » Realizar um inventário que seja facilmente atualizável;
- » Fazer o controle de estoque de maneira minuciosa – se preciso, automatize esse setor;
- » Treinar seus colaboradores para a identificação de possíveis gargalos na área de estocagem e, sempre que possível, dê a eles autonomia para resolver os problemas do processo;
- » Se informar sobre tipos de estoque, demanda e boas práticas para controlar o estoque com excelência;
- » Classificar seu estoque como permanente, com acompanhamento e reposição em tempo real, temporário ou periódico, quando o estoque é utilizado também para calcular o balanço patrimonial;
- » Dividir o estoque entre físico e de valor monetário. O físico é vendável, o de valor monetário pode ser usado para investimentos;
- » Optar por controlar o estoque através do modelo mínimo, de renovação periódica ou de fim específico. O mínimo divide reserva e estoque principal para que a reposição de um item seja ativada assim que ele seja finalizado. A renovação periódica atende demandas em quantidade mínima em períodos predeterminados. O fim específico serve para atender a uma demanda exata em um tempo igualmente específico, como no caso das promoções;
- » Otimizar o estoque através da quantidade de produtos armazenados, de forma que eles respondam à demanda latente e atuem em plena rotatividade;

- » Estabelecer uma margem aceitável de perdas e danos. Nem sempre será possível fechar um estoque da melhor forma, ou seja, sem prejuízos. Qual é o prejuízo máximo aceitável para a sua empresa? Trabalhe continuamente para diminuir esse valor através da redução das ocorrências para ele;
- » Ter atualizado todos os cálculos de custos, como os de armazenamento e compra de produtos.



## Conclusão

A melhor gestão do seu estoque vai passar, invariavelmente, pela criação de padrões que organizem sua armazenagem de acordo com sua demanda empresarial, pela definição de processos e responsabilidades dentro das etapas de estocagem e pelo desenho do fluxo de entrada e saída de mercadorias – ou seja, do bom e velho inventário.

Defina, também, períodos e prazos, bem como volume mínimo e máximo para compras, lidando sempre com o que os clientes pedem. Assim, você evita o risco de estocar produtos que não terão saída ou comprar antes ou depois do prazo ideal, erro que também pode gerar prejuízo.

O controle desses itens deve ser feito com rigidez, uma vez que qualquer erro pode evoluir para reações em cadeia que deixarão a empresa vulnerável. Mantenha a operação constante, para que você possa ver sua produtividade aumentar, seus recursos serem economizados, suas perdas, diminuídas e sua empresa tendo sucesso a partir de algo que sempre fez parte dela: o armazenamento de seus produtos.

Para fazer sua gestão de estoque com mais precisão, colhendo os bons frutos do seu esforço empresarial, conte com o Sebrae. Estamos à disposição para ajudar micro e pequenas empresas a realizar feitos cada vez mais grandiosos.







[www.ba.sebrae.com.br](http://www.ba.sebrae.com.br) **0800 570 0800**

    SebraeBahia