

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO - FLF**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**PROPOSTA DE GESTÃO DE ESTOQUE: O USO DA CURVA ABC NA TOMADA  
DE DECISÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES**

**Anne Keller Ávila Vasconcelos**

**Fábio de Oliveira Mesquita**

Projeto apresentado a Graduação em Administração de Empresas da Faculdade Luciano Feijão, tendo como linha de Pesquisa Gestão de Estoque em Micro e Pequenas Empresas.

Sobral-CE

2011

## **1) TEMA**

Proposta de Gestão de Estoque: o uso da Curva ABC na tomada de decisões no comércio varejista de confecções.

## **2) PROBLEMA**

Como a Curva ABC pode auxiliar na tomada de decisões das atribuições da gestão de estoque no comércio de confecções?

## **3) JUSTIFICATIVA**

Gestão de estoque em MPE, segundo o Sebrae (2010, p. 37), consiste no agrupamento de processos desempenhados pela empresa com o objetivo de assegurar o fluxo contínuo e regular das vendas. Assim, para a busca pela rentabilidade de um negócio é necessária a garantia de que os níveis de estoque de produtos e o consumo estejam acontecendo de forma sistemática. Essa ordenação e controle de materiais evitam diversos transtornos para a empresa como o mau aproveitamento de espaços físicos, desperdícios, perda de vendas e falta de informações importantes para o setor de compras.

De acordo com Bertaglia (2010), as organizações devem definir e manter uma estratégia de estoque, que, conduzida adequadamente, assegurará um balanceamento dos processos de aquisição e venda de produtos, além de minimizar os custos de estoque. Por isso, é bastante importante para os administradores assentar suas decisões com base numa adequada gestão de estoque que assegura a manutenção de níveis de armazenagem de produtos apropriados para os objetivos da empresa que podem ser a maximização do serviço a baixo custo e a satisfação do atendimento ao cliente.

Dentre as técnicas de planejamento de estoques apropriadas aos objetivos do comércio varejista de confecções para uma melhor distribuição de produtos, a Curva ABC, segundo Ballou (2010), é particularmente útil quando a classificação de materiais é feita conforme seu nível de vendas. Assim, consegue-se evitar o inadequado uso de capital investido, já que, os produtos estarão classificados conforme o alto ou baixo giro que possuem no estoque. Então, a gerência conseguirá direcionar acertadamente suas decisões sobre o produto de maior rentabilidade conseguindo se posicionar, da melhor maneira possível, na obtenção de metas e objetivos empresariais.

Devido a negligência encontrada nas MPE do terceiro setor em relação à gestão de estoque, fundamentada pela alta mortalidade de empresas desse porte, faz-se necessário uma pesquisa que proponha uma técnica mais adequada para esse ramo de negócio. Assim, a compreensão da Curva ABC dentro desse estudo tem por objetivo beneficiar o gestor na tomada de decisões relativa aos processos da empresa.

#### **4) OBJETIVOS**

##### **4.1) OBJETIVO GERAL**

Propor a Curva ABC como a técnica de gestão de estoque que ofereça subsídios para a tomada de decisões gerenciais da empresa de pequeno porte.

##### **4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Empregar a Curva ABC como estratégia de administração de compras e de controle de custos de estoque;
- Identificar o valor do produto por meio da classificação de materiais, auxiliando na tomada de decisão;
- Analisar os níveis de estoque para a busca da quantidade ideal.

## 5) REFERENCIAL TEÓRICO

A empresa precisa sempre ter o produto que o consumidor necessita, pois a sua falta causa frustração e a iminente perda do cliente. Logo, a armazenagem de mercadoria com a finalidade de uso posterior constitui o estoque. Ele pode auxiliar os diversos setores da organização como o marketing com a estratégia de localizá-lo próximo ao ponto de venda proporcionando maior disponibilidade e menor tempo de ressuprimento gerando vantagem competitiva e evitando vendas perdidas por demora ou falta de disposição do produto.

Na verdade, estoques servem para uma série de finalidades. Ou seja, eles: melhoram o nível de serviços, incentivam economias na produção, permitem economias de escala nas compras e no transporte, agem como proteção contra aumentos de preços, protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento e servem como segurança contra contingências. (BALLOU, 2010, p. 205)

Há, também, diversos motivos para a não realização de estoque. Segundo Ballou (2010, p. 273), os custos de manutenção do estoque são considerados desperdício por críticos que afirmam poderem investir esse capital em negócios mais rentáveis. Além disso, os estoques não representam nenhum valor agregado ao produto somente armazenam valor e podem tirar a atenção para a percepção de problemas com a qualidade.

A venda da mercadoria estocada se converte em dinheiro que proporciona saldo positivo ao caixa e lucro à empresa. Porém, a manutenção de estoque pode absorver de 25 a 40% dos custos totais pro ano da empresa, logo, faz-se necessário o controle entre oferta e demanda. A fim de livrar-se ou minimizar as desvantagens da criação do estoque e conseguir desfrutar os benefício e as facilidades que proporciona é necessário ter planejamento e controle eficientes, ou seja, é imprescindível assegurar uma gestão de estoque de qualidade que tenha clareza quanto aos objetivos e à importância do estoque em relação ao negócio da empresa.

## 5.1) GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque propõe-se a ter sob seu domínio os custos de armazenagem da mercadoria e a buscar a melhor estratégia de controle da quantidade de produtos estocados sem perder a qualidade dentro de uma previsão de consumo. De acordo com Vaz e Gomes (2010 apud DIAS, 1993, p.34) “para organizar um setor de estoque é necessário primeiramente descrever suas principais funções”. São atribuições da gestão de estoque a determinação de quando, onde, quanto e como se deve armazenar os produtos, além de manter inventários periódicos para a identificação de itens obsoletos ou danificados para o descarte.

De acordo com Ballou (2010, p. 277), o principal objetivo da gestão de estoque é assegurar que o produto esteja disponível em quantidades e no tempo planejados para atingir os pedidos e as previsões de venda. Esse balanceamento da oferta e da demanda representa um dos maiores desafios encarados pelas empresas atualmente, segundo (BERTAGLIA, p. 330). Pois, o estoque excessivo incorre em custos prejudicando a lucratividade da empresa. Assim, surge o conflito entre possuir disponibilidade suficiente de produtos e onerar capital. A solução se encontra na estratégia da administração de estoque, pois de acordo com Bertaglia (2010, p. 330) “todas as organizações mantêm estoques, sejam eles significativos ou triviais. As perspectivas são diferentes: os estoques podem ser significativos para umas organizações e triviais para outras”.

Para as pequenas empresas, o planejamento da logística é mais importante por não possuir a vantagem de compra, barganha e remessas de maiores dimensões como nas grandes empresas. Além disso, tende a ser organizacionalmente centralizada por não possuir divisões setoriais e produtivas bem definidas e, conseqüentemente, não possui uma gestão de estoque estruturada como nas grandes cooperações, segundo Ballou (2010, p. 553).

## 5.2) CURVA ABC

O conceito de curva ABC deriva da observação dos perfis de produtos em muitas empresas – que a maior parte das vendas é gerada por relativamente poucos produtos da linha comercializada – e do princípio conhecido como curva de Pareto. Ou seja, 80% das vendas provêm de 20% dos itens da linha de produto. (BALLOU, 2010, p. 97)

Nem todos os produtos possuem a mesma rentabilidade e competitividade. A fim de se determinar quais itens da linha de produção merecem maior atenção e investimentos de marketing cada produto precisa ser classificado conforme esses requisitos. A curva ABC atribui os valores correspondentes a cada produto proporcionando uma classificação segundo o princípio de Pareto. Segundo Ballou (2010, p. 77), a Curva ABC promove maior vantagem quando favorece a indicação da quantidade de venda para a ordenação dos produtos.

Segundo o SEBRAE, “o termo ABC em estoques significa ordem de prioridade dos materiais estocados, que são separados em três classes distintas: classe A, B e C”. Sendo a classe A o grupo de produtos mais importante e que merecem um controle rigoroso por parte da administração da empresa, representam menor volume e maior valor total de estoque; a classe B representa itens de situação intermediária entre as classes A e C; e a classe C representa os produtos de menor valor total do estoque, embora constituam o maior volume.

## 5.3) TOMADA DE DECISÃO

Para solucionar um conflito ou para escolher entre alternativas diante de um problema surge a necessidade de se tomar uma decisão. Segundo Autran (2009, p.1), os problemas podem ser classificados como simples ou complexos e específicos ou estratégicos.

A palavra decisão é formada por *de* (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. (AUTRAN, 2009, p. 1)

Em uma empresa as decisões, geralmente, necessitam buscar conseqüências imediatas ou em curto prazo, pois o ambiente globalizado e competitivo em que a economia se encontra prioriza as ações de negócios rápidas, corretas e abrangentes. Portanto, segundo Autran (2009, p. 4), as decisões empresariais tendem a buscar soluções que minimizem perdas, maximizem ganhos e criem resultados comparativamente melhores entre a situação em que se encontrava anteriormente e a que se almeja após a tomada de decisão.

A decisão pode ser previamente visualizada através da criação de cenários; método bastante utilizado pelos militares, mas, atualmente, tornou-se elemento-chave para a tomada de decisão empresarial e civil.

A idéia central da análise de cenários é, após detalhado estudo dos vários aspectos do problema de decisão que se pretende resolver, a construção de diferentes contextos – os cenários – alternativas possíveis de materialização. [...] Haverá, assim, cenários aparentemente mais prováveis e menos prováveis de se materializar. (AUTRAN, 2009, p. 5)

Basicamente, os métodos de análise de cenários buscam a pré-visualização dos resultados da decisão, com uma conseqüente determinação de valores para a definição e escolha das alternativas. Pois, o decisor, ator da decisão, “influencia no processo de decisão de acordo com o juízo de valor que representa e/ou relações que se estabeleceram” (AUTRAN, 2009, p. 6). Além disso, é importante para a tomada de decisão, seguir a cultura da empresa, a natureza sistêmica da organização, os fatores que influenciam o problema, os objetivos da empresa e as ferramentas e métodos disponíveis.

## **6) METODOLOGIA**

### **6.1) CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa de campo será do tipo experimental e buscará a obtenção de dados dentro de uma realidade empresarial, sem desmerecer a pesquisa teórica, a fim de validar a proposta de gestão de estoque. Terá uma abordagem qualitativa por possuir o ambiente empresarial como fonte direta de dados, onde não haverá qualquer manipulação intencional da questão levantada pelo problema da pesquisa determinando um estudo dentro do ambiente em que se coletam os dados. Pode ser assinalada como uma pesquisa exploratória devido à escassez de material bibliográfico e de pesquisas publicadas sobre o tema.

## 6.2) DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A proposta de gestão de estoque irá contemplar uma microempresa que atua no comércio varejista de confecções em geral da cidade de Sobral/CE. A pesquisa atuará no setor logístico fazendo um comparativo de resultados analisados através de cenários anteriores e posteriores à proposta de pesquisa.

## 6.3) INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Inicialmente haverá um levantamento de material bibliográfico para a obtenção de dados coletados em livros, publicações científicas, monografias e dissertações de autores que estudaram o assunto e que serão capazes de fornecer informações que contribuam com a pesquisa. Após a compilação de obras e trabalhos sobre o tema, serão feitos o plano de ação da pesquisa e as ferramentas de coleta de dados em campo. Através de questionários, formulários, observações, entrevistas e análise de conteúdo fornecidos pela empresa se iniciará o estudo desses dados.

## 6.4) ANÁLISE DOS DADOS



Devido o caráter qualitativo da pesquisa os dados sofrerão uma análise descritiva com ênfase na qualidade dos resultados que deverão comprovar o que a pesquisa estabelece como resposta ao problema. A eficácia da pesquisa dependerá da fidelidade na apresentação das conclusões do estudo dos dados que irão ser representados por meio de gráficos e tabelas. Assim, a proposta de gestão de estoque por meio da Curva ABC irá figurar-se como o melhor método após o ajuste definitivo dos dados coletados para a comprovação do mesmo.

## **7) RESULTADOS ESPERADOS**

Com a proposta de Gestão de Estoque como uma ferramenta de tomada de decisão, espera-se fornecer ao administrador da microempresa meios de controle para que o setor de logística não comprometa a saúde financeira da empresa. Pois, em uma empresa de pequeno porte o gerente de materiais acumula todas as funções do seu setor e, até de outros, também.

A pesquisa pretende avaliar o estoque por meio da Curva ABC para determinar quais os produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa e quais não proporcionam grandes vantagens competitivas para se investir no estoque de forma proveitosa a fim de evitar desperdícios e aumentar a eficiência dos resultados.

Para a empresa a que se propõe essa pesquisa espera-se conseguir oferecer resultados significativos e relevantes na comprovação da técnica de controle de estoque descrita para a busca de melhor desempenho na gestão de materiais.

## **8) CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível perceber a importância que a logística tem numa microempresa, pois grande parte do capital da empresa pode ficar retido no estoque se o administrador não fizer um controle eficiente da gestão de materiais. Assim, a empresa corre o risco de não se desenvolver tanto quanto poderia. Com a pesquisa, a relevância desse setor será determinada de forma clara e comprovada por meios científicos e práticos.

O método da Curva ABC consegue, de forma simples e prática, subsidiar as decisões de compra, de controle e de classificação de materiais quanto à sua relevância para o mercado e quanto ao seu custo para a empresa.

## **9) BIBLIOGRAFIA**

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: Princípios e Conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

AUTRAN et al. **Tomada de Decisão Gerencial**: Enfoque Multicritério. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.