

CONTROLE DE ESTOQUE EM UM HOTEL DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL¹

INVENTORY CONTROL IN A HOTEL IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL

Ana Carolina Cozza Josende da Silva² e Soleide Henrich³

RESUMO

A minimização de custos é de extrema relevância na atualidade, influenciando diretamente na sobrevivência e participação no mercado de qualquer empresa, pois está diretamente ligado ao ativo das organizações. Em hotéis é de igual ou maior importância, já que estes trabalham apenas com prestação de serviços e não produtos. Este estudo consiste em implementar uma ferramenta de controle de estoques em um hotel da região central do estado do Rio Grande do Sul, visando a melhoria nos processos. A pesquisa tem como base teórica as ferramentas utilizadas pela administração de materiais dentro da indústria hoteleira como a classificação ABC e o inventário dos estoques. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, acompanhando as entradas e saídas dos produtos de dois setores do empreendimento, limpeza e produtos alimentícios. A abordagem metodológica usada neste trabalho é quantitativa e descritiva, pois utiliza além da análise dos dados para o cálculo do indicador de rotatividade, e curva ABC dos estoques, consumo total no período determinado e estoque médio. Foi possível concluir por meio da análise da curva ABC e da rotatividade dos estoques, uma forma de eliminar erros comuns, possibilitando um gerenciamento de estoque mais preciso, reduzindo riscos e influenciando diretamente na saúde financeira da empresa.

Palavras-chave: Controle, Estoque, Classificação ABC.

ABSTRACT

Cost minimization is extremely relevant today, directly influencing the survival and market share of any company, as it is directly linked to the assets of organizations. In hotels it is of equal or greater importance, as they only work with the provision of services and not products. This study consists of implementing an inventory control tool in a hotel in the central region of the state of Rio Grande do Sul, aiming at improving processes. The research is theoretically based on the tools used by the management of materials within the hotel industry, such as the ABC classification and the inventory of stocks. To achieve the proposed objective, a case study was carried out, following the inputs and outputs of products from two sectors of the enterprise, cleaning and food products. The methodological approach used in this work is quantitative and descriptive, as it uses, in addition to data analysis, to calculate the turnover indicator, and ABC curve of inventories, total consumption in the given period and average inventory. It was possible to conclude, through the analysis of the ABC curve and the turnover of inventories, a way to eliminate common errors, allowing a more accurate inventory management, reducing risks and directly influencing the financial health of the company.

Keywords: Control, Inventory, ABC classification.

1 Trabalho Final de Graduação.

2 Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora curso de Administração da Universidade Franciscana - UFN. E-mail: ana.carolina@ufn.edu.br

3 Bacharel em Administração pela Universidade Franciscana - UFN. E-mail: soleidehenrich7@gmail.com

INTRODUÇÃO

A prestação de serviços, no Brasil, apresentou crescimento nos últimos anos, sendo um dos ramos com maior significância na conjuntura atual da economia brasileira. Um dos setores em ascensão é o ramo hoteleiro, uma área onde a competitividade está muito acirrada. Sobressaindo-se aquelas empresas que tem qualidade em Gestão de Serviços, em que a implementação para o controle e qualidade na entrega do resultado final é crucial na hotelaria (PEREIRA, 2007).

Cada vez mais empregos são gerados no segmento de prestação de serviços, entre eles setor de hospedagem. Novos hotéis com designio de aconchego, facilidades, e, sobretudo angariando a satisfação do hóspede. Isso, em razão da economia nacional nos últimos anos, e da expansão das viagens turísticas (PEREIRA, 2007).

De igual importância, Dias (2012) afirma que sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como o amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Sendo para a prestação de serviço necessário para o funcionamento das atividades diárias da empresa. Além disso, para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias, desta forma seu capital não permanece inativo na forma de materiais, ocasionando aumento nos lucros. Uma das formas confiáveis para gerenciar é a implantação correta da política de estoques (VIANA, 2013).

Em um ambiente dinâmico e volátil que as organizações estão enfrentando atualmente, os gestores estão buscando cada vez mais eficiência em seus processos internos de gestão para poder adaptar-se e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. Nota-se que nada é feito aleatoriamente, tudo necessita ser planejado com antecedência, para evitar desperdícios, perdas de tempo, atrasos, custos indevidos ou antecipações desnecessárias (MARTINS e ALT, 2009).

Neste mesmo contexto, Almeida (2010) afirma que para que sejam apresentados resultados satisfatórios na execução do controle de estoques dentro de uma organização, a gestão de estoques e o planejamento das compras apresentam-se com extrema relevância para as empresas. Partindo do pressuposto de que é na administração que o monitoramento dos materiais utilizados tem o bom funcionamento dos processos.

Segundo Reichenback e Karpinski (2010), o controle de estoque e o monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa. Porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar. Sendo assim, o planejamento e controle dos estoques, consiste na eliminação de itens sem movimento, na redução de investimento em estoque, na redução de perdas de material, com foco na melhora da Gestão Financeira.

Tendo em vista o tema relacionado a controle de estoques, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Como realizar o controle de estoques para a melhoria nos

processos de um hotel na região central do estado do Rio Grande do Sul? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de implementar uma ferramenta de controle de estoques em um hotel da região central do estado do Rio Grande do Sul. Com intuito de atingir o objetivo buscou-se identificar a rotatividade dos estoques e implementar a ferramenta de controle dos estoques, curva ABC, para auxiliar a empresa na melhoria na gestão dos processos.

Atualmente o controle de estoque é um dos setores mais importantes dentro de uma organização, pois envolve grande parte de recursos financeiros ativos, podendo-se afirmar que por meio da gestão de estoques, os custos são reduzidos, a produtividade otimizada, acontecem menos perdas e o capital de giro deixa de ser comprometido apenas com estoque (POZO, 2010).

Dentre os diversos estudos e pesquisas a respeito da gestão de estoques, nos diferentes setores, pode-se destacar o realizado por Silva (2015a), em um Hotel na cidade de Brotas, interior do Estado de Pernambuco. Neste, a autora destaca a importância do acompanhamento da demanda e a determinação específica do setor responsável, sendo o mesmo que controla a entrada e saída dos itens tabulados na curva ABC, para assim, auxiliar na compreensão visual da rotatividade dos produtos, salientando a importância da adequação do armazenamento.

Outro estudo é o de Silva (2015b) vem a contribuir na área de gestão de estoques e utilização de ferramentas adequadas, neste caso, foi utilizada a Curva ABC, que leva em conta o Princípio de Pareto. Este caso foi realizado em um Hotel Executivo de Florianópolis/SC, e teve como objetivo verificar de que forma esta ferramenta pode contribuir para com a administração de materiais deste meio de hospedagem, além de determinar quais os itens que merecem atenção, mais ou menos rígida na forma de gestão. Os principais resultados indicam que além de categorizar itens de maior e menor importância também os que requerem cuidado efetivo por parte da administração de materiais. Além, de evidenciar valor financeiro total em estoque. Como resultado apresentou-se que a classificação ABC por estabelecer prioridades, torna possível a realização de ações que beneficiam toda a empresa. A utilização desta ferramenta garante adequação, estabilidade e sincronia entre toda a cadeia de processos. Assim, impulsionando os recursos financeiros da empresa.

Além das pesquisas mencionadas, cabe citar a pesquisa de Besen e Alves (2012), que destacou a importância de um indicador de rotatividade de estoque dos itens das classes A, B e C. A pesquisa tem como base teórica as ferramentas utilizadas pela administração de materiais dentro da indústria hoteleira, a classificação ABC. Desta forma, chegou-se ao indicador de rotatividade que se caracteriza como uma ferramenta eficaz na gestão de estoques que visa minimizar desperdícios, reduzir custos, principalmente relacionados aos produtos perecíveis. Contribuindo para o alcance do objetivo maior dos empreendimentos hoteleiros, o aumento da lucratividade e sua solidificação no mercado.

Este estudo vem a acrescentar no que se refere a um segmento específico de hotéis, pois atende um segmento em especial, o público corporativo, clientes que necessitam ser atendidos de forma

rápida e ágil. Portanto, para que o serviço oferecido aos hóspedes, seja o mais eficiente possível, sem atrasos e com qualidade, é essencial que não falte matéria prima na execução dos processos.

GESTÃO DE ESTOQUES

A conceituação de gestão de estoques refere-se diretamente com a necessidade de interação de todas as áreas de uma empresa que estão ligadas a este setor, bem como o departamento de compra e fornecedores. Gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas as políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. Pozo (2007) introduz a significação relacionada ao controle de estoque, que o termo, dentro da logística, advém da necessidade de estipular níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, no que tange aos parâmetros econômicos.

Esses materiais e produtos que compõem os estoques são: matéria-prima, material auxiliar, material de manutenção, material de escritórios, material e peças em processos e produtos acabados. Bowersox *et al.* (2006), dizem que o gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa. Entende-se por política de estoque o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento (SLACK *et al.*, 2002).

Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários, consumidores, entre outros. Para Borges *et al.* (2010), um bom gerenciamento de estoques ajuda na redução dos valores monetários envolvidos, de forma a mantê-los os mais baixos possíveis, mas dentro dos níveis de segurança e dos volumes para o atendimento das necessidades, mantendo o equilíbrio entre a demanda e consumo.

Nesta perspectiva, Slack *et al.* (2002), contribui acerca de que os gerentes de produção têm uma atitude ambivalente em relação aos estoques. Logo, mantê-los também representam riscos, porque itens em estoque podem tornar-se obsoletos ou perde-se com o tempo, além disso, ocupam espaços valiosos. Por outro lado, proporcionam certo nível de segurança em ambientes complexos e incertos.

Conforme Alt e Martins (2003) os estoques representam uma parcela significativa dos ativos das empresas, necessitando ser vistos como um fator determinante de geração de negócios e lucros. Contudo ao administrador, cabe verificar se estão sendo úteis, ou sendo um peso morto, ou seja, não apresentando o retorno esperado sobre o capital neles investido. “Por demandarem vultosos volumes de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, as empresas precisam promover rápida rotação em seus estoques como forma de elevar sua rentabilidade e contribuir para manutenção de sua liquidez” (ASSAF NETO, 2005, p. 530).

Marion (2009), apresenta o estoque de três formas: sempre trazendo determinada conotação, relacionada à disposição, seja de vendas (como as mercadorias nas empresas comerciais ou de

produtos acabados em empresas industriais), seja de transformação (como as matérias-primas ou materiais em processo), seja de consumo (o estoque de material de consumo pode acontecer tanto na empresa comercial, industrial ou na de serviço).

Ballou (1993), descreve que o estoque representa de 25% a 40% dos custos totais das Organizações. Logo para se evitar o descontrole seria necessária a perfeita sincronização entre a demanda/procura e a oferta de mercadoria/produto. O que num mercado competitivo é impossível, logo deve-se formar um estoque básico para atender a demanda/procura, minimizando seus custos de formação. Os autores Oliveira et al (2009), afirmam que em boa parte das empresas comerciais ou industriais, o grupo de contas Estoques assume grande importância no contexto do Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício, visto que quase sempre os investimentos são relevantes.

Todo material que esteja armazenado em quantidade significativa para uso ou comercialização é denominado de estoque. Dependendo do tipo de empresa, o mesmo pode ser apresentado de várias formas. Para Almeida (2010), as principais classes compreendem: a) Matérias primas - Bens destinados exclusivamente à produção; b) Produtos em processo - Bens que ainda estão em fase de produção; c) Produtos acabados - Itens que foram produzidos com destinação para venda; d) Mercadorias - De fato, itens comprados destinados para venda ou ligada diretamente a execução final do serviço.

Todas as operações mantêm um estoque, seja através de atividades desenvolvidas na comercialização ou prestação de serviço. Quando se trata de material para comercialização, podem-se destacar os bens que serão vendidos. Na indústria se trata dos itens utilizados na fabricação dos produtos. Já na prestação de serviço, destacam-se os materiais que estão guardados com a finalidade de serem utilizados no desenvolver da atividade. (SLACK,2009).

O controle de estoques e as compras necessitam aparecer de maneira planejada e que atenda a demanda sem perdas e sem faltas. Ou seja, buscar manter as previsões de vendas atualizadas com o setor compras. Assim sendo, apenas manter um volume mínimo para não gerar prejuízos. Sendo o objeto de estudo da gestão de estoques e planejamento de compras, é imprescindível elucidar que estoque compreende toda a matéria-prima, material acabado e semi-acabado, produtos para montagem e materiais administrativos.

Para Marques (2009), gestão de estoque significa que normalmente, representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro.

CONTROLES DE ESTOQUE

O controle de estoque visa garantir a máxima disponibilidade de um produto com o menor estoque possível. Está ligado a todos os setores da empresa, e tem como finalidade fazer com que a quantidade estocada, seja otimizada. É uma tarefa que todos os empresários e gerentes devem ter em foco, pois as vantagens vão bem além de manter os itens bem organizados em um espaço separado. Para uma gestão eficiente, a empresa deve fazer um bom planejamento da demanda, buscando o mais próximo ao ideal, ou seja, o ponto de equilíbrio.

De acordo com Dal-Ry (2009), uma essencial informação que um administrador deve conhecer é quanto sua empresa precisaria vender para obter resultado positivo, como base para esta informação o ponto de equilíbrio mostra justamente o contrário, quanto seria necessário vender para não obter prejuízo e cobrir todos os custos. Logo é necessário conhecer este valor para planejar quais ações necessárias para se alcançar o resultado esperado e aumentar então a lucratividade desta empresa. Dubois, Kulpa e Souza (2009), definem o ponto de equilíbrio, quando os gastos se igualam às receitas. O ponto de equilíbrio, ou ponto de ruptura, é o nível de vendas no qual o lucro é nulo (BORNIA, 2010).

Padoveze (2004) aponta que o ponto de equilíbrio é uma técnica para ser utilizada em curto prazo, isso porque a empresa necessita em longo prazo possuir resultado positivo para remunerar suas fontes de recursos. Dias (2010), contribui a partir da fala referente a gestão de estoques, que está visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto.

A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoques está relacionada com os custos associados tanto ao processo como aos custos de estocar. Deve se determinar quais os níveis para cada item que poderemos manter economicamente. Contudo, é importante perceber que a abordagem reativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição (BALLOU, 2006).

De acordo com Dias (2012), o controle de estoques é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis. O setor de controle de estoque acompanha e controla as quantidades e o investimento financeiro envolvido. O inventário físico uma ferramenta de auditoria permanente de estoques em poder do almoxarifado, objetivando garantir plena confiabilidade e exatidão de registros contábeis e físicos, essencial para que o sistema funcione com a eficiência requerida (VIANA, 2013).

Após o término do inventário, é elaborada uma análise de possíveis diferenças entre o controle documentado e a contagem física, e os itens que apresentam divergências de quantidade

passarão por processo de análise e posteriormente ajuste e reconciliação de acordo com as políticas da empresa (POZO, 2010).

Conforme mencionado, os estoques são responsáveis por parte dos custos da empresa, nesse sentido, seu controle é de suma importância para o equilíbrio financeiro. Portanto, é indispensável dimensionar adequadamente os estoques conforme a demanda, as oscilações de mercado, as negociações com os fornecedores, buscando manter estoques e custos mínimos (POZO, 2010).

Partovi e Anandarajan (2002), afirmam que existe uma complexidade relacionada ao gerenciamento do estoque dessas empresas. Quando as mesmas trabalham com uma extensa quantidade de itens para venda, pois, a diversidade dos produtos requer um controle equilibrado referente à sua estocagem. Por este motivo é recomendável que esses produtos sejam cadastrados e armazenados de acordo com suas características de uso, como por exemplo, limpeza, laticínios, massas, perfumaria e etc. A adoção deste tipo de critério facilita desde a armazenagem da mercadoria até sua identificação. Segundo Reichenback, Karpinski (2010, p.3) “Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar.”

Pozo (2007), ainda reitera que quando a empresa mantém estoques elevados para atender plenamente a demanda, acarreta a necessidade de elevado capital de giro e, por consequência, produzem elevados custos. Isto pode acarretar a descapitalização da empresa. Ou seja, manter um ativo imobilizado. Este sistema de manter estoque elevado ainda é procedimento adotado por algumas empresas, porém vem perdendo espaço cada vez mais para as que acompanham a demanda.

TÉCNICAS DE CONTROLE DE ESTOQUE

O grande desafio para o gestor do estoque é saber quando e quanto reabastecer de cada material e quanto se deve manter em estoque. A cada momento cresce o número de itens, com diferentes padrões de demandas e características específicas, devido a isso, nasce a necessidade de um controle diferenciado tendo o estoque de segurança (SANTOS & RODRIGUES, 2006).

Dentre técnicas de controle que estabeleçam a frequência e as quantidades, acompanhando a demanda, podendo ser periódicos ou permanentes. Podemos citar Just in Time, que significa “no tempo justo”. Exige do administrador o abastecimento ou desabastecimento da produção no tempo certo, no lugar certo e na quantidade certa, visando capacitar à empresa a produzir somente o necessário ao atendimento da demanda (KIMURA e TERADA, 1981). Dias (2009), também afirma que a implementação de sistemas de controle e de relacionamento como: Supplier Relationship Management (SRM), são recursos importantes e que ampliam significativamente as possibilidades para o setor de suprimentos. Pois, é significativa a construção de uma rede de fornecedores consistente, eficiente, comprometida, que trabalhe alinhada com as diretrizes da empresa.

Podemos ainda citar o método PEPS, é a tradução da FIFO, a qual significa First In, First Out, (primeiro que entra, primeiro que sai). Prioriza a ordem cronológica de entrada dos produtos usando o lote mais antigo de mercadorias até que as quantidades sejam esgotadas. (MARION, 2015). Ainda, mesmo que não aceito pela contabilidade brasileira, o UEPS é a sigla que representa a expressão Last In, First Out, que traduzida para o português representa “Último a entrar, primeiro a sair”. (MARION, 2015). Utiliza o valor do último lote de mercadorias adquiridas para calcular o preço de venda do produto. Nesta forma de gestão, além da formação de preço tendo como base o último lote recebido, existe também a priorização de venda/saída dos lotes recebidos mais recentemente. Com base nestas análises é que deve se basear no tamanho e a frequência dos pedidos, ou seja, o Ponto de Pedido, a periodicidade das compras e das entregas de cada item solicitado.

Com base nessa avaliação, é possível criar indicadores específicos para uma melhor gestão do estoque e mais eficácia nos pedidos. Existindo um sistema de informação para controle, faz se necessário definir quais parâmetros podem ser adotados para o acompanhamento do mesmo. Dentre esses parâmetros devem estar presentes: Definição de itens que serão pedidos e as quantidades; Prazo de entrega do produto pelo fornecedor; Demanda média; e acompanhamento da demanda dos itens baseada na sazonalidade (DIAS, 2009).

Um dos métodos de controle utilizado nas organizações, que primam pela melhoria nos processos, é a conhecida curva ABC. De acordo com Oliveira (2011), ressalta que a curva ABC é uma ferramenta gerencial que permite identificar quais itens requerem atenção e tratamento adequados quanto à sua importância. A curva ABC é um método de classificação de informações, para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número (CARVALHO, 2012). Tratando-se de um método estatístico, a curva ABC ainda, é bastante usada para a administração de estoques, estabelecimento de prioridades, programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa (DIAS, 1995). Contudo, a curva ABC auxilia na identificação de componentes mais impactantes financeiramente, necessitando receber maior atenção, coordenando os produtos conforme a sua necessidade.

Dias (2010) afirma que a Curva ABC possibilita a identificação daqueles itens que justificam uma atenção especial e administração diferenciada, ordenando-os conforme a sua importância relativa. Esta análise é uma das formas mais usuais de examinar estoques, consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens do estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação item classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C. (MARTINS e ALT, 2009, p. 211).

Conforme Tófoli (2012), no sistema ABC, os estoques são classificados em três grupos por ordem decrescente referenciando seu grau de importância no tocante ao investimento realizado em cada

um dos itens: Produto A - poucos itens, que exigem maiores investimentos; chegam em torno de 60 a 80%, onde requerem maior atenção; Produto B - composto de 20 a 30% do montante total, exigem também altos investimentos, porém não necessita de tanta atenção comparada ao produto A; Produto C - grande número de itens e pequenos investimentos. Com um controle mais simples, contempla apenas 5 a 10% do investimento e de 50 a 70% do total dos itens. Nesta perspectiva, outra ferramenta que vem a contribuir, segundo Oliveira *et al.* (2009), é o inventário físico dos estoques que deve ser realizado por meio de contagem dos itens para posterior comparação com os controles existentes na empresa. Para Oliveira *et al.* (2009) e Martins e Alt (2009), o controle físico ou inventário físico realiza-se de maneira periódica ou rotativa (constante). O controle periódico ocorre geralmente no fechamento do exercício fiscal, no momento em que se conta todos os itens do estoque.

O controle do inventário colabora para apuração da rotatividade do estoque que auxilia a gestão financeira do mesmo. Por sua vez, é “o número de vezes em que o estoque de determinado item é renovado em um período de tempo” (FRANCISCHINI E GURGEL, 2002, p. 161). Todavia, para alcançar a rotatividade de estoque de um insumo é necessário levantar seu consumo total no período de tempo selecionado, que considera o consumo mensal multiplicado pelo preço unitário e o período em estudo. Outro valor importante é o número do estoque médio em um determinado período, que se calcula, somando o estoque inicial e final dividindo por dois (MARTINS E ALT, 2000). O índice é calculado dividindo o consumo total no período pelo estoque médio no período (MARTINS E ALT, 2000).

MÉTODO

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso, com uma abordagem quantitativa e descritiva dos dados. Quanto a natureza, considera-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Tem por característica principal a descrição, quantitativa, na apresentação, a relação numérica dos dados coletados. Já a qualitativa, trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos (CRESWELL, 2007).

No que se refere aos objetivos, a pesquisa está caracterizada como descritiva, a pesquisa descritiva é aquela que tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre possíveis variáveis. Já a pesquisa exploratória, apresenta investigações que possuem o objetivo de formular questões ou um problema, com três finalidades: formular hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e esclarecer conceitos (MARCONI & LAKATOS, 2007).

Relacionado aos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, que de acordo com Creswell (2007, p.61), estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas”. Já para Yin (1994, p.13), “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como”

e o “porquê” de acontecimentos atuais e contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle”.

O objeto de estudo desta pesquisa foi um hotel da região central do estado do Rio Grande do Sul. Neste hotel, realizou-se um levantamento junto ao banco de dados do almoxarifado e a análise do inventário. Na copa, tanto os produtos utilizados diretamente no café da manhã, como matérias primas utilizadas na confecção de produtos oferecidos no mesmo. Já no setor de limpeza, são levados em consideração os produtos de higiene em geral.

Após este levantamento de dados como preço de compra e quantidades, foi calculado o consumo total dos insumos no período selecionado. Em seguida, organizou-se os itens em uma tabela em ordem decrescente de preços totais bem como sua somatória, posteriormente dividido o valor de cada item pela somatória total e assim, inserir a porcentagem respectiva de cada produto. Por fim, foram aplicados os critérios estabelecidos por Dias (1995) referente a classificação ABC do estoque, resultando em uma tabela, com a quantidade percentual e a classificação dos insumos consumidos no período em itens A, B ou C, de acordo com a prioridade e tempo disponível para tais decisões. Para explanação do estudo utilizou-se como critério para sua apresentação uma planilha apresentada em porcentagem, sendo classificados como A os itens que tem participação dos valores financeiros investidos em 70%. Já os que se enquadram na classificação B, ou seja, que tem participação nos gastos deste setor em 20 % e os demais 10%, classificados como C.

Após a classificação, os três primeiros itens em estoque de cada uma das classes com maior rotatividade, foram selecionados para a análise. A partir dessas informações, calculou-se a média dos estoques médios referente ao período. Finalizados os cálculos e a classificação dos estoques, foi possível realizar uma análise descritiva dos valores obtidos com o objetivo de auxiliar nas tomadas de decisão para empresa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise de resultados deste estudo foram levados em consideração as características e perfil do hotel em estudo, além, da forma atual de gestão dos estoques. A coleta de dados foi realizada em um hotel da região central do estado do Rio Grande do Sul, uma organização que conta com cinco hotéis, formando uma rede, situados em diferentes pontos da mesma cidade.

A empresa objeto deste estudo, tem suas centrais de armazenamento basicamente em dois de seus cinco hotéis. Os dois depósitos, um de alimentos e o outro de material de limpeza, ficam localizados estrategicamente nas unidades mais centrais. Isto se deve para que haja uma melhor logística na distribuição. A rede hoteleira em estudo tem vários setores de armazenamento, denominados estoques. Relacionado aos itens que o compõe, pode-se dividir em: materiais de escritório, manutenção, bebidas, uniformes e lavanderia. Além, dos dois setores objetos deste estudo, alimentos e limpeza.

Durante o trimestre de estudo no estoque, foram notadas as falhas no processo de armazenamento do estoque e de como o controle do mesmo estava sendo efetuado. As oscilações nas compras, principalmente dos produtos alimentícios, trazendo prejuízo financeiro à organização. Para isto, foram escolhidas duas famílias de produtos para usar como base, o de alimentos e o de limpeza. Para atingir os objetivos do estudo, identificar a rotatividade dos estoques e sugerir melhorias no seu controle, utilizando a curva ABC. Foi necessário classificar os produtos, para tanto, foram compilados os dados importantes em planilhas no excel, com informações inerentes a cada produto analisado. Para dar início ao estudo, o primeiro passo foi fazer a classificação ABC dos produtos do primeiro trimestre do decorrente ano, separadamente em produtos de limpeza e alimentícios. A primeira classificação apresentada será dos insumos de limpeza. No levantamento, foram consumidas 1700 unidades, considerado em unidades, conforme cada item é utilizado pela empresa, no período estudado, numa variedade de 61 itens. Os quais perfazem um valor monetário deste trimestre de R\$ 37.079,11. A classificação ABC dos itens do estoque para os insumos de limpeza é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação ABC de Limpeza do Hotel.

CLASSIFICAÇÃO	UNIDADES	% EQUIVALENTE	\$ VALOR	VALOR EM %
A	14	23%	R\$ 25.879,42	69,8%
B	16	26%	R\$ 7.283,31	19,6%
C	31	51%	R\$ 3.916,38	10,6%
TOTAL	61	100%	R\$ 37.079,11	100,0%

Fonte: Construção do Autor

Do total de insumos, somente 14 variedades que perfazem 23% dos itens e equivalem a 69,8% do valor monetário total, enquadrando na classe A. Os itens que pertencem a classe B somam 16 itens variados e representam 26% do total do estoque, totalizando 19,6% do valor monetário. O restante pertencente a classe C, equivale a 51% do total de estoque, ou seja, 31 itens correspondem a 10,6 % do valor financeiro, acarretando valor pouco significativo em relação ao valor geral. De acordo com os dados encontrados, sugere-se que a empresa mude algumas atitudes em relação ao seu gerenciamento de estoque. Analisar com atenção os produtos que são utilizados, assim como a busca por fornecedores com outras opções. Tendo em vista o valor monetário empregado no pouco período estudado. Além disso, avaliar com cuidado cada uma das classes, tendo em vista os produtos da classe A, que correspondem a quase 70% do seu valor monetário. Sem desconsiderar as classes B e C.

De acordo com Pozo (2007), controlar uma pequena quantidade de itens é possível resolver grande parte do problema de uma organização. Atualmente se sabe que existem produtos similares e que surtem resultados de igual podendo assim ter uma variedade menor. E por consequência, o comprometimento de capital em materiais inferior, causando melhor resultado para empresa. A segunda classificação apresentada será dos insumos alimentícios. Na análise, foram consumidas 11.003 unidades no período estudado, numa variedade de 79 itens.

Os quais representam o valor monetário dos três primeiros meses de R\$ 115.418,38. A classificação ABC dos itens do estoque é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação ABC de Alimentícios do Hotel.

CLASSIFICAÇÃO	UNIDADES	% EQUIVALENTE	\$ VALOR	VALOR EM %
A	13	16%	R\$ 79.808,94	69,2%
B	21	27%	R\$ 23.700,33	20,5%
C	45	57%	R\$ 11.909,11	10,3%
TOTAL	79	100%	R\$ 115.418,38	100,0%

Fonte: Construção do Autor

Quando avaliados os produtos alimentícios na Classificação ABC, observa-se que as quantidades representadas em percentual e o número de diversidade em cada uma das classificações permanecem muito similares a de produtos de limpeza. No entanto, mesmo tendo na tabela apresentada, apenas 18 itens a mais, observa-se, que o valor financeiro investido é bem maior. Na tabela apresenta-se 13 variedades que totalizam 16% dos itens e equivalem a 69,2% do valor monetário total, enquadrando na classe A. Os itens da classe B 18 somam 21 variedades, representando 27% do total do estoque, totalizando 20,5% do valor monetário. Já a classe C, equivale a 57% do estoque, ou seja, 45 itens, que correspondem a 10,3 % do valor financeiro, valor consideravelmente pequeno, pois representa o maior número de itens em variedades. Por meio da análise da curva ABC, apresentou-se os produtos de limpeza e do setor de alimentos. Ressalta-se atenção ao analisar os produtos que compõe a classe A, da Curva ABC. Afinal, são esses itens que correspondem a quase 70% do seu valor monetário.

Este estudo mostra a importância de se ter um controle de estoques pela análise ABC, a fim de se estabelecer um sistema de gestão de estoques, e consequentemente, de maior lucratividade para as empresas. Para Pinheiro (2005), a partir da utilização da classificação ABC, os gestores podem visualizar itens que requerem tratamento adequado, tanto em relação a sua quantidade quanto em relação a sua representatividade financeira.

Neste contexto, pode-se afirmar que em valores percentuais os 79 itens da linha de alimentos estão enquadrados de forma aceitável. Porém, cabe ressaltar para que haja maior acompanhamento em virtude dos valores monetários investidos. E que se tenha observação em particular para que não haja aquisição de tanta variabilidade dos itens que compõem a classe C. Ainda, é interessante que o administrador geral estenda sua atenção e tenha um maior conhecimento dos fornecedores. Pois, foi possível verificar que a empresa exhibe produtos em excesso no estoque, assim como desperdícios por motivos já mencionados.

Sugere-se que a responsabilidade de controlar o almoxarifado deva ser transferido para uma pessoa do ciclo de funcionários, que tenha um nível de sensibilidade já agregado, para além de

conferir as mercadorias, possa fazer o melhor armazenamento e verificação do estoque físico, alimentando um Software ou até mesmo uma planilha de Excel compartilhada via drive. Assim podendo ser acessado com maior facilidade e ficando mais transparente as ações. Acredita-se, caso a empresa venha a adotar essas práticas, terá uma melhora significativa, trazendo retorno positivo para saúde financeira da organização, pois os valores gastos em excesso de materiais, e os custos nos armazenamentos e eventuais perdas dos mesmos, podem ser utilizados em outros investimentos que o administrador julgar necessário.

O segundo passo, se refere a rotatividade de estoques em que foram avaliados os itens de maior rotatividade dos produtos em estudo. Para tal análise, conforme mencionado na metodologia, foram destacados os três produtos com maior rotatividade de cada classe, como pode ser observado nas tabelas 3 e 4, para produtos de limpeza e alimentícios, respectivamente. Na Tabela 3, pode ser observado a rotatividade dos produtos de limpeza.

Tabela 3 - Rotatividade de Limpeza do Hotel.

INSUMOS	CONSUMO TRIM	ESTOQUE MÉDIO	ROTATIVIDADE	CLASSE
Odorizador Essenci, 1 lt,	11	1	11,00	A
Papel higiênico -fardo	40	7,5	5,33	A
Amenteties shampoo -cx	15	3	5,00	A
Copos isopor 180 ml Recep-tiras	62	10	6,20	B
Pano de Chão	83	20	4,15	B
Alvex	201	52,5	3,83	B
Touquinhas desc. de banho -	1,5	0,25	6,00	C
Borrifadores	19	5	3,80	C
Saco lixo G- 100lt - fardo	36	10	3,60	C

Fonte: Construção do Autor

Os dados apresentados na tabela 3 demonstram a rotatividade dos produtos de limpeza da classe A, B e C. Observa-se que um dos insumos, o odorizador, tem sua rotatividade muito elevada em relação a todos os outros insumos, inclusive das outras classes. Na amostragem representada na tabela, foi possível verificar a média da rotatividade de cada classe na seguinte sequência das médias: classe A com 7,11 giros; classe B com 4,77 giros e a classe C 4,46 giros.

Vale ressaltar que quando se menciona o giro, significa as vezes, no período estudado, em que cada item teve saída e entrada, diante disto, é importante que a empresa tenha o controle do giro destes materiais. Principalmente, aqueles que apresentam um giro menor. Pois, o tempo que irão ficar parados no estoque, geram custos de armazenamento ou até mesmo prejuízos relacionados ao vencimento.

Já a análise da rotatividade dos insumos alimentícios, onde apresenta-se 3 itens de cada uma das classificações A, B e C. Como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 - Rotatividade de Alimentícios do Hotel.

INSUMOS	CONSUMO TRIM	ESTOQUE MÉDIO	ROTATIVIDADE	CLASSE
Salsicha pct de 2,5 kg	142	4	35,50	A
Queijo mussarela fatiado pct de 2,25 kg	356	14	25,43	A
Pão de queijo, pct com 85 und	356	26	13,69	A
Pão de torta fria fatiado	322	13	24,77	B
Pão de leite fatiado	510	21	24,29	B
Pão de sanduiche sem casca fatiado	186	12	15,50	B
Pão integral fatiado	374	23	16,26	C
Doce de leite balde de 1,8 kg	39	6	6,50	C
Iogurte natural 170 gr	110	20	5,50	C

Fonte: Construção do Autor

Na tabela 4, está apresentada a rotatividade das mercadorias do setor alimentício, podendo ser observado o giro de cada insumo selecionado por classe, a média de 24,87 giros nos que compõem os 3 itens da classificação A; 21,52 da B e por fim 9,41 da classe C. O que demonstra uma alta rotatividade no estoque, pelo fato de existir certa demanda neste período, outra questão relevante é a quantidade bastante inferior no giro nos produtos classificados C, em relação às outras, com certeza merece maior cuidado. Ainda, é de relevância mencionar que a rotatividade de produtos alimentícios é bem maior que os de limpeza.

Para a análise da rotatividade dos itens selecionados, é possível destacar que os itens correspondentes a classe A, são os que proporcionam maior impacto, na movimentação do estoque, pois nota-se que existe uma rotatividade alta nos produtos do setor, sendo considerados de grande importância e apresentam alto fluxo no giro do estoque, visto a sua representatividade financeira.

A respeito das mercadorias da classe B, também encontram-se com uma rotatividade significativa dos produtos. Na classe C, destaca-se o produto pão integral, que apresenta um giro de mais de 16 vezes, neste trimestre, ou seja, representa o item com maior rotatividade dos pertencentes a esta classe. Kerber Filho (2004) contribui, afirmando que o controle de rotatividade é um indicador de desempenho tanto útil como rápido para a avaliação do controle dos estoques em uma empresa. Dessa forma, a contemplação dos resultados obtidos permitiu base para propor melhorias. Ratificando a importância da administração de materiais no ambiente empresarial, além de apontar quais os itens que merecem maior atenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Estoques é uma das áreas que mais se desenvolvem dentro da organização atualmente, por apresentar uma estratégia para a empresa que administra de forma adequada seus recursos. Hoje, se percebe que os itens sem movimentação e sem necessidade, retêm um alto investimento de

capital das empresas. Sendo este um grande desafio dos administradores de materiais que manter as cadeias produtivas utilizando melhor os recursos.

Tendo em vista esta situação, o objetivo deste estudo foi alcançado. Pois, a proposta constituiu em implementar uma ferramenta de controle de estoques em um hotel da região central do estado do Rio Grande do Sul, visando a melhoria nos processos. Para isso, buscou-se primeiramente verificar a composição de tipos de estoques da empresa e o gerenciamento utilizado atualmente. Além, de identificar a rotatividade dos estoques e sugerir melhorias no controle dos mesmos, utilizando a curva ABC. Os principais resultados indicaram que além de categorizar itens de maior e menor importância, evidenciou os que requerem cuidado efetivo por parte da administração de materiais, por representarem um maior valor financeiro.

Os itens foram divididos, para a análise, em duas famílias: limpeza e alimentos. Foram utilizados os dois setores de insumos que apresentam maior rotatividade no estoque da empresa. Tais dados foram tratados e classificados nas classes A, B e C. No entanto, como qualquer setor há sazonalidade de acordo a época do ano, evento comum no ramo hoteleiro, dependendo da região e do público atendido. Salienta-se que o período de coleta dos dados é considerado de baixa demanda para esta região, onde a maioria das hospedagens se dá para eventos familiares ou empresariais. Por este motivo, observa-se como exemplo, um item que mostra a maior rotatividade da classe A do setor de limpeza, sendo um odorizador de ambiente. Isto se dá em virtude da alta demanda de salas e banheiros no período que serviu como base dos dados. Ainda, é importante frisar que um produto como este, é de longa duração. Por este motivo a rotatividade no próximo trimestre pode ser inferior.

Após os estudos foi possível saber quais produtos tiveram maior movimento médio no período e classificar quais produtos devem receber maior atenção no gerenciamento dos estoques. A análise da curva ABC, evita alguns erros comuns como estoque de poucas unidades dos produtos mais vendidos e compras exageradas de itens que vendem pouco, ocasionando perdas. É importante saber que os produtos B e C também possuem um papel importante na quantidade mantida em estoque, para que não haja falta de produtos em atender a necessidades dos mesmos na execução das tarefas rotineiras.

A adoção da ferramenta de classificação do estoque, curva ABC, demonstra a real importância para o planejamento dos insumos da empresa. Com isso, a apresentação dos resultados deste estudo, endossam a utilização de ferramentas de gestão de estoque e proporcionam a informação necessária e fidedigna para a tomada de decisão do gestor. A partir dela, é possível visualizar quais produtos deverão receber maiores esforços e investimentos. De tal modo podendo reduzir riscos de investimentos e assim influenciando na saúde financeira da empresa.

Por fim, propõe-se para estudos futuros que seja realizado um levantamento comparativo dos fornecedores, tabulando o preço e tempo de entrega de cada um deles. Além, de acompanhar as compras, a rotatividade e o controle de estoques, no período de 12 meses. Abrangendo assim, um ciclo total, contemplando os períodos de sazonalidades. Após fazer a aplicação da ferramenta de controle

Curva ABC. Desta forma, podendo ser alcançado resultados mais fidedignos. Demonstrando os percentuais de custos minimizados com estocagem, perdas e investimentos desnecessários de capital em estoque.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALT, P.; MARTINS, P. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASSAF, N. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BESEN, F.; ALVES, R. Z. Rotatividade de Estoque: Um indicador para gestão do setor hoteleiro de Balneário Camboriú. **Caderno de publicações acadêmicas**. v.1 , n.1 , p 31-39, 2012.

BORGES T.; CAMPOS, M.; BORGES, 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.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

BOWERSOX, D. *et al.* **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARVALHO, F. M. G. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Plano**. Designing and conducting mixed methods research. Sage Publications (CA): California, 2007.

DAL-RY, S. **Porque calcular o ponto de equilíbrio**. Londrina, [s.n.] 2009.

DIAS, M. A. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- DIAS, M. A. **Administração de Materiais**: Princípios, Conceitos e Gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2010.
- DIAS, M.; COSTA, R. **Manual do Comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e instrumentos - abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KERBER F. E. Metodologia para implementação de um sistema de gestão de estoques: estudo de caso do almoxarifado da base aérea de Canoas. 2004. 122 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- KIMURA, O.; TERADA, H. Design and analysis of pull system, a method of multistage production control, International. **Journal Production Research**, v.19, n.3, p.241-253, 1981.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**, 15ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**, 17 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015
- MARQUES, W. L. **Diário de Um Empreendedor**. Paraná, 2009.
- MARTINS, P. G; ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, O. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, L. M. de *et al.* **Manual de contabilidade tributária: textos e testes com as respostas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, p.12-123. 2004.

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

PEREIRA, C. I. **Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2007.

PINHEIRO, A. C. M. Gerenciamento de Estoque Farmacêutico. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 3, mar./maio 2005 .

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REICHENBACH, C.; KARPINSKI, C. A. **Auditoria no setor de estoque: um estudo de caso em uma empresa comercial**. Rio Grande do Sul, vol 5., 2010.

SANTOS, A. M.; RODRIGUES, I. A. Controle de estoque de materiais com diferentes padrões de demanda: estudo de caso em uma indústria química. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 223-231. 2006.

SILVA, J. S. O Gerenciamento de Estoque num Hotel localizado no sertão de Pernambuco. **Anais XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 13 e 14, agosto, 2015,a.

SILVA, L. G. Curva abc na Hotelaria: Estudo de Caso em um Hotel de Florianópolis/SC. TuryDes - **Revista Turismo y Desarrollo Local** v. 8, n. 18, junho, 2015,b.

SLACK, N. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; JOHNSTON, R.; CHAMBERS, S. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods** (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São José do Rio Preto: Raízes, 2012.