

Proposta de melhoria na gestão de estoques em uma panificadora da região norte de Santa Catarina

Tamires Heidemann (INESA) tamiresheidemann@hotmail.com
Aldérico Silvio Gulini (INESA) alderico.gulini@gmail.com

Resumo:

Os estoques são importantes para as empresas e funcionam como amortecedores entre as flutuações na oferta e demanda e devem ser mantidos em quantidades necessárias para atender as necessidades da produção e dos clientes e por isso se faz necessária a sua eficiente gestão e controle. Neste sentido, o objetivo deste artigo é identificar como ocorre a atual gestão de estoques da panificadora da região norte de Santa Catarina para realizar uma proposta de melhoria para o processo de gerenciamento de estoques. Foi realizada uma pesquisa, através de dois questionários: um para o nível operacional e um para gerencial, com o intuito de identificar a percepção de ambos os níveis no que diz respeito à gestão de estoques da empresa. Foi obtido como resultado, que a atual gestão de estoques da empresa é boa, mas precisa ser aprimorada, visando à redução de custos e a disponibilidade de produtos para a produção e para os clientes. A proposta é baseada na classificação ABC de estoques, que é uma ferramenta de controle e gerenciamento de estoques utilizada para identificar a classificação dos itens em A, B e C conforme sua importância, sendo que os de classe A são de importância alta, os de classe B de importância média e os de classe C de pequena importância. Os itens do estoque da confeitaria da empresa foram classificados em A, B e C, para que fosse possível identificar os que necessitariam de maior gerenciamento e controle.

Palavras chave: Estoques, Gestão de estoques, Classificação ABC de estoques.

Proposal for improvement in inventory management in a bakery in the northern region of Santa Catarina

Abstract

Inventories are important for companies and act as shock absorbers between the fluctuations in supply and demand and should be kept in quantities necessary to meet the needs of production and clients and therefore is necessary to their efficient management and control. In this sense, the purpose of this article is to identify how does the current bakery of inventory management in the northern region of Santa Catarina to carry out a proposed improvement to the process of inventory management. Research was carried out by questionnaires two: one for the operational level and one for management, in order to identify the perception of both levels with regard to the company's inventory management. Was obtained as a result, the company's current inventory management is good but needs to be improved in order to reduce costs and the availability of products for the production and for customers. The proposal is based on ABC classification of inventory, which is a tool of control and inventory management used to identify the classification of items A, B and C according to their importance, and the class A are of high importance in the Class B medium importance and Class C minor. The items of inventory of the company's confectionery were classified into A, B and C, it was possible to identify those that would require greater management and control.

Key-words: Inventory, inventory management, ABC classification of inventory.

1. Introdução

O ambiente organizacional está em constante transformação e evolução, e os gestores devem adaptar-se a estas mudanças, definindo suas estratégias, formulando seus objetivos para se adequar a gestão moderna e alcançar seu diferencial. A gestão eficiente e eficaz deve ocorrer em todas as áreas da empresa, e o foco deste estudo será a área de suprimentos, trazendo uma proposta de melhoria para a gestão de estoques da empresa estudada.

A administração de materiais envolve o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento da compra até a distribuição do produto ao consumidor final. Nesse sentido, é importante ressaltar que deve haver uma boa gestão na área de suprimentos, pois esta área é a responsável pela compra dos materiais que serão transformados e vendidos, no caso das indústrias, ou apenas vendidos, em empresas comerciais.

A Panificadora situada na região Norte do Estado de Santa Catarina se enquadra nos dois casos, pois transforma matéria-prima em produtos acabados e vende-os e também compra produtos acabados para a venda na área de mercearia; sendo assim há a necessidade de aperfeiçoamento na gestão de estoques da empresa.

O objetivo do estudo é apresentar um modelo de gestão de estoques para a panificadora da região norte de Santa Catarina utilizando a curva ABC de estoques, buscando assim, atender as necessidades e trazer benefícios à empresa estudada.

Para aperfeiçoar a gestão de estoques, foi realizada a classificação em A, B e C dos itens utilizados na confeitaria da empresa, pois este setor é o responsável pela maior parte dos custos em compras e também pelo maior faturamento. A empresa poderá utilizar os dados da classificação para poder dar maior atenção aos itens que devem ser mais controlados efetivamente: os de classe A.

Quanto à fundamentação do estudo, tem-se que o mesmo organiza-se da seguinte maneira: logística, administração de estoques e classificação ABC de estoques.

2. Logística

Na percepção de Viana (2002, p. 45) a logística “é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando à redução de custos e o aumento da competitividade da empresa”.

Bowersox & Closs (2009, p. 19) salientam que “o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados”. Na visão de Christopher (2014), o objetivo final de qualquer sistema logístico é satisfazer os clientes. Deste modo, é necessário disponibilizar produtos e serviços no local certo e no momento certo com o propósito de atender as necessidades dos clientes.

Sendo assim, para ser considerada eficiente, a logística precisa ser capaz de disponibilizar bens e recursos, comprovando que consegue alcançar com efetividade os resultados propostos pela empresa. Mas, além de realizar a aquisição seguida de armazenagem e posterior entrega, o resultado esperado em todas as etapas, é que se comprove a eficácia da logística ao realizar suas tarefas. Tudo deve ser realizado com segurança, pontualidade e qualidade. O consumidor não quer apenas receber seu produto, ele necessita do produto na hora marcada e sem avarias ou defeitos (CAXITO *et al.*, 2011).

3. Administração de estoques

Conforme colabora Arnold (2014, p. 247), “a administração de estoques é responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes”.

O principal objetivo da gestão de estoques segundo Gonçalves (2004), é assegurar que a demanda seja atendida ou a produção seja suprida no tempo e na quantidade desejada e sua *performance* é mensurada pelo grau de atendimento à demanda. Por isso é de grande importância que a gestão de estoques seja realizada com eficiência e eficácia, para que a empresa sempre possa atender sua produção e seus clientes.

Sendo assim, pode-se afirmar que “o gerenciamento de estoque é um fator que deve ser integrado ao processo logístico para que os objetivos de serviço sejam alcançados” (BOWERSOX & CLOSS, 2009, p. 229).

3.1 Estoques: definição e funções

Na visão de Chiavenato (2005, p. 67), estoque “é a composição de materiais – MP’s, materiais em processamento, materiais acabados, PA’s – que não é utilizada em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades”.

É necessário manter estoques para suprir a produção e aos clientes. É o que afirma Viana (2002, p. 144) quando cita que “os estoques são recursos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes”.

De acordo com o que trata Chiavenato (2005, p. 68) as principais funções do estoque são garantir o abastecimento de materiais à empresa, minimizando os efeitos de atraso no fornecimento de materiais e riscos de dificuldade no fornecimento; proporcionar economias de escala por meio da compra ou produção em lotes econômicos, pela flexibilidade do processo produtivo ou pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

A partir do que foi abordado, pode-se ressaltar que para a maioria das empresas é necessário possuir estoques, mas os mesmos devem ser administrados da melhor maneira para minimizar custos.

3.2 Custos de estoques

Conforme colabora Gonçalves (2004, p. 54), “embora o estoque de materiais seja indispensável para um perfeito funcionamento do processo de produção e das vendas de produtos, ele tem um custo”.

O custo se desdobra em vários componentes e, dependendo do enfoque utilizado pela organização, ele pode ter objetivos conflitantes para as diversas áreas da administração. Por exemplo, para o setor financeiro, o estoque tem um custo que representa um capital imobilizado na forma de materiais. Já na ponta de consumo, a existência de estoques é justificada pela demanda do produto e neste caso é importante manter estoques para não perder vendas ou clientes (GONÇALVES, 2004).

Na percepção de Deus *et al.* (2014), as empresas possuem como propósito dimensionar de maneira adequada as necessidades de estoques em relação à demanda, às oscilações do mercado, às negociações com os fornecedores e à satisfação do cliente, para que os recursos disponíveis sejam otimizados e que os estoques e seus custos, sejam minimizados.

Chiavenato (2005) salienta que valor investido em estoques geralmente é muito alto e por isso há grande necessidade de uma administração cuidadosa dos mesmos. Sendo assim, devido aos estoques gerarem vários custos à organização, eles devem ser dimensionados da melhor

maneira possível.

3.3 Dimensionamento dos níveis de estoques

Na visão de Cioato & Reis (2012), seja qual for a estratégia da empresa quanto a manter ou não estoques, ou qual o nível que os mesmos devam ter, o que deve ser considerado como foco principal, é que este seja classificado e dimensionado de forma a garantir um nível de atendimento satisfatório ao cliente.

O dimensionamento dos níveis de estoques fundamenta-se na previsão do consumo dos materiais. A previsão do consumo ou previsão da demanda estima quanto de determinado material será consumido ou necessário durante determinado período de tempo (CHIAVENATO, 2005).

Na determinação dos níveis de estoque, pode-se citar como ferramenta o sistema dos máximos-mínimos, que na percepção de Chiavenato (2005) é utilizado quando há dificuldade de determinar o consumo ou quando ocorre variação no tempo de reposição. Tempo de reposição é o tempo gasto desde o momento em que se verifica a necessidade de reposição do estoque até a chegada do material fornecido no almoxarifado da empresa.

O sistema dos máximos-mínimos, segundo Chiavenato (2005) consiste em estimar os estoques máximo e mínimo para cada item, em função de uma expectativa de consumo previsto para determinado período. O estoque deverá variar entre os limites máximo e mínimo. A partir daí o ponto de pedido (PP) é calculado de acordo com o tempo de reposição do item (IR).

Para representar o sistema dos máximos-mínimos utiliza-se a chamada curva dente de serra, conforme o gráfico a seguir, representado na figura 1. Na abscissa está o tempo decorrido para o consumo (T), geralmente em meses, e na ordenada está a quantidade (Q) em unidades de material em estoque no intervalo de tempo (CHIAVENATO, 2005).

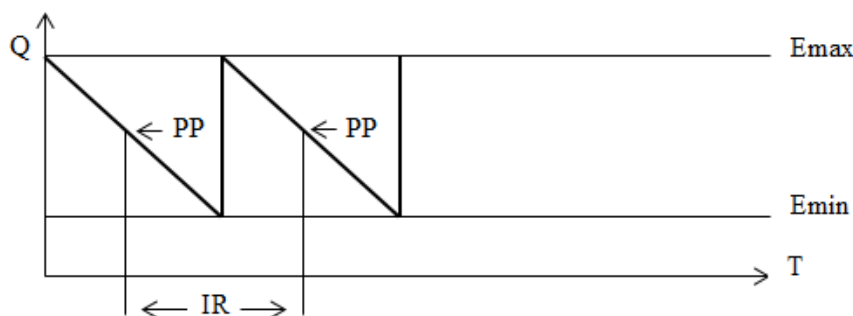


Figura 1 – Sistema dos máximos-mínimos

Na percepção de Moreira (2015, p. 455), “O gráfico dente de serra mostra a evolução da quantidade em estoque de um item ao longo do tempo”.

3.4 Controle de estoques

Os estoques consistem em subsídios primordiais para o andamento do processo produtivo das empresas, para o eficaz desempenho de suas atividades, para o atendimento das necessidades de seus consumidores e também para o alcance dos objetivos desejados, destacando-se, desta forma, a importância de ações eficazes para o seu controle (DEUS *et al.*, 2014).

Conforme trata Chiavenato (2005, p. 77) “um dos desafios da Administração de Materiais 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”.

Os estoques não podem ser muito grandes, pois implicam em desperdício e capital investido desnecessariamente, nem podem ser muito reduzidos, já que envolvem riscos de falta de materiais, e consequentemente, paralisação da produção e não atendimento aos clientes (CHIAVENATO, 2005).

O próximo capítulo aborda sobre uma ferramenta que é utilizada na gestão e controle de estoques: a curva ABC de estoques.

4. Classificação ABC de estoques

4.1. Princípio de Pareto

Vilfredo Pareto, economista, sociólogo e engenheiro italiano (1848-1923), em 1897, ao estudar a distribuição de renda entre a população do sistema econômico onde vivia, descobriu determinada regularidade na distribuição de renda de alguns países, estabelecendo um princípio, no qual o maior segmento da renda nacional concentrava-se em uma pequena parte da mesma renda. Pareto obteve vários dados sobre o número de pessoas que possuíam diferentes faixas de renda e a partir dos dados obtidos, ele traçou um gráfico, conhecido como princípio de Pareto (VIANA, 2002).

O surgimento do princípio de Pareto, de acordo com Chiavenato (2005), ocorreu quando Vilfredo Pareto, um sociólogo italiano, explicava que 20% da sociedade era responsável por 80% da riqueza nacional, enquanto os outros 80% era responsável por 20% dessa riqueza. Com os materiais, isto ocorre com a mesma proporção, já que 20% dos materiais são responsáveis por 80% do capital investido em estoque, enquanto 80% dos materiais correspondem a 20% do capital investido. Sendo assim, o gestor deve dar maior atenção aos 20% dos materiais mais importantes.

Na visão de Caxito *et al.* (2011), a classificação ABC ou gráfico de Pareto ou ainda gráfico 80-20 foi criada pelo italiano Vilfredo Pareto, no final do século XIX, para verificar o comportamento da distribuição de renda da população. Desde então passou a ser utilizada como um instrumento para inspecionar e controlar todos os itens de estoque de determinado sistema de operações.

4.2 Curva ABC de estoques

“A maioria das empresas mantém um grande número de itens em estoque. Para se ter um controle melhor a um custo razoável, é útil classificar os itens de acordo com sua importância” (ARNOLD, 2014, p. 266). A classificação ABC pode ser utilizada para realizar o controle de estoques de acordo com a importância dos itens mantidos em estoque.

No entendimento de Tubino (2000, p. 108), “a classificação ABC, ou curva de Pareto, é um método de diferenciação dos estoques segundo sua maior ou menor abrangência em relação a determinado fator, consistindo em separar os itens por classes de acordo com sua importância relativa”.

De acordo com o que expõe Chiavenato (2005), a classificação ABC, também denominada Curva de Pareto é utilizada no planejamento e controle de estoques e baseia-se no princípio de que a maior parte do investimento em materiais concentra-se em um pequeno número de itens.

O principal objetivo da classificação ABC é “identificar os itens de maior valor de demanda e sobre eles exercer uma gestão bem mais refinada, especialmente porque representam altos valores de investimentos e seu controle mais apurado vai permitir grandes reduções nos custos dos estoques” (GONÇALVES, 2004, p. 136).

4.3 A utilização da Curva ABC no controle de estoques

De acordo com Tubino (2000, p.108), “no âmbito da administração de estoques, a classificação ABC mais utilizada é a obtida pela demanda valorizada (quantidade de demanda vezes o custo unitário do item)”.

Na visão de Arnold (2014), o princípio ABC aplicado à administração de estoques estabelece uma relação entre a porcentagem de itens e a porcentagem do investimento realizado em estoques, sendo que:

- Classe A: cerca de 20% dos itens correspondem a aproximadamente 80% do investimento realizado em estoques;
- Classe B: cerca de 30% dos itens correspondem a aproximadamente 15% do investimento realizado em estoques;
- Classe C: cerca de 50% dos itens correspondem a aproximadamente 5% do investimento realizado em estoques.

Conforme Chiavenato (2005) a classificação ABC divide os estoques conforme a sua quantidade, ou o seu valor monetário em três classes: classe A, classe B e classe C.

A classe A é constituída de poucos itens (de 15% a 20% do total de itens) que são responsáveis pela maior parte dos investimentos em estoques (cerca de 80%). São os poucos itens mais importantes e que devem receber uma atenção individualizada, devido ao seu grande valor monetário (CHIAVENATO, 2005).

A classe B é “constituída por uma quantidade média de itens (35% a 40% do total de itens) que representam aproximadamente 15% do valor dos estoques. São os itens intermediários, que têm relativa importância no valor global dos estoques” (CHIAVENATO, 2005, p. 79).

“A classe C representa o grupo de menor valor de consumo e maior quantidade de itens, portanto financeiramente menos importantes, que justificam menor atenção no gerenciamento” (VIANA, 2002, p. 66).

A figura 2 representa a curva ABC de estoques, com as respectivas divisões em região A, região B e região C.

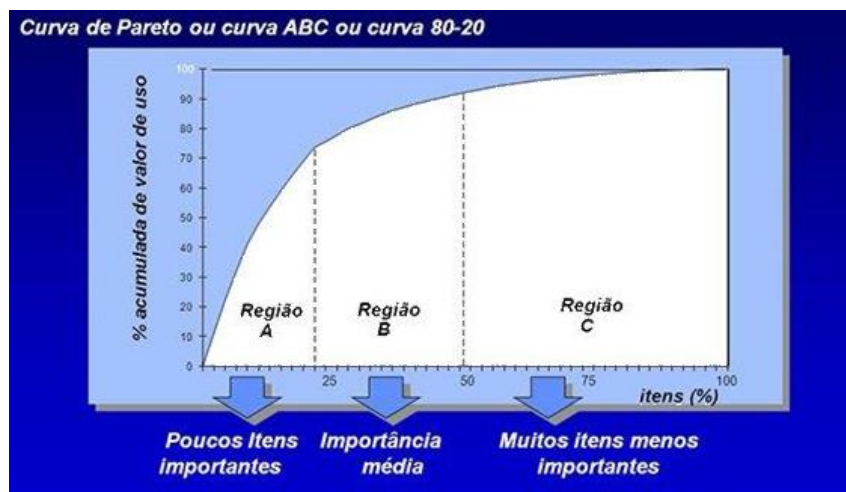


Figura 2 – Curva de Pareto ou curva ABC ou curva 80-20

Conforme tratam Caxito *et al.* (2011) o gráfico de Pareto, também conhecido como curva ABC ou gráfico 80-20 apresenta uma aplicação bem simples e pode ser elaborado a partir dos seguintes passos:

- a) 1º passo: relacionam-se todos os itens que foram consumidos em determinado período;
- b) 2º passo: para cada item é registrado o preço unitário e o consumo no período considerado;
- c) 3º passo: para cada item, calcula-se o valor do consumo, que é dado pelo preço unitário multiplicado pelo consumo;
- d) 4º passo: registra-se a classificação do valor do consumo (1 para o maior valor, 2 para o segundo maior valor, e assim por diante);
- e) 5º passo: ordenam-se os itens de acordo com a classificação;
- f) 6º passo: para cada item, lança-se o valor de consumo acumulado, que é igual ao seu valor de consumo somado ao valor de consumo acumulado da linha anterior.
- g) 7º passo: para cada item, calcula-se o percentual sobre o valor total acumulado, que é igual ao seu valor de consumo acumulado dividido pelo valor acumulado total e multiplicado por cem.

A seguir, será exemplificado os passos que devem ser seguidos para a elaboração da curva ABC de estoques em uma empresa X, seguindo a abordagem de Caxito *et al.* (2011).

O quadro 1 evidencia o primeiro passo, onde são relacionados os itens que foram consumidos no período (1) e o segundo passo: para cada item foi determinado seu consumo anual (2) e seu preço unitário (3).

Item (1)	Consumo Anual (Kg) (2)	Preço unitário (R\$) (3)
1	55	R\$ 1.800,00
2	16,5	R\$ 9.600,00
3	100	R\$ 12.600,00
4	66,5	R\$ 2.400,00
5	83,5	R\$ 600,00
6	65	R\$ 16.300,00
7	55	R\$ 900,00
8	50	R\$ 1.500,00
9	78	R\$ 3.000,00
10	33,5	R\$ 2.400,00

Fonte: Primária (2015)

Quadro 1 – Dados do estoque da empresa X

No quadro 2 serão demonstrados os demais passos que são utilizados para a elaboração da curva ABC de estoques. Na coluna de percentual acumulado (%), os percentuais em cor laranja representam os itens de classe A, em cor azul os de classe B, e em cor verde os de classe C.

Ordem	Item	Consumo Anual (A)	Preço unitário (R\$) (B)	Investimento total (A) x (B)	% do item	Valor do Investimento Acumulado (R\$)	Percentual Acumulado (%)
1	3	100	R\$ 12.600,00	R\$ 1.260.000,00	39,06	R\$ 1.260.000,00	39,06
2	6	65	R\$ 16.300,00	R\$ 1.059.500,00	32,85	R\$ 2.319.500,00	71,91
3	9	78	R\$ 3.000,00	R\$ 234.000,00	7,25	R\$ 2.553.500,00	79,17
4	4	66,5	R\$ 2.400,00	R\$ 159.600,00	4,95	R\$ 2.713.100,00	84,11
5	2	16,5	R\$ 9.600,00	R\$ 158.400,00	4,91	R\$ 2.871.500,00	89,02
6	1	55	R\$ 1.800,00	R\$ 99.000,00	3,07	R\$ 2.970.500,00	92,09
7	10	33,5	R\$ 2.400,00	R\$ 80.400,00	2,49	R\$ 3.050.900,00	94,59
8	8	50	R\$ 1.500,00	R\$ 75.000,00	2,33	R\$ 3.125.900,00	96,91
9	5	83,5	R\$ 600,00	R\$ 50.100,00	1,55	R\$ 3.176.000,00	98,47
10	7	55	R\$ 900,00	R\$ 49.500,00	1,53	R\$ 3.225.500,00	100
TOTAL				R\$ 3.225.500,00			

Fonte: Primária (2015)

Quadro 2 – Dados para montagem da curva ABC de estoques

A partir das informações contidas no quadro 2, pode-se elaborar a curva ABC de estoques, que está representada na figura 3. No gráfico, o eixo das abscissas (x) representa os itens em estoque e o eixo das ordenadas (y) representa o investimento total acumulado.

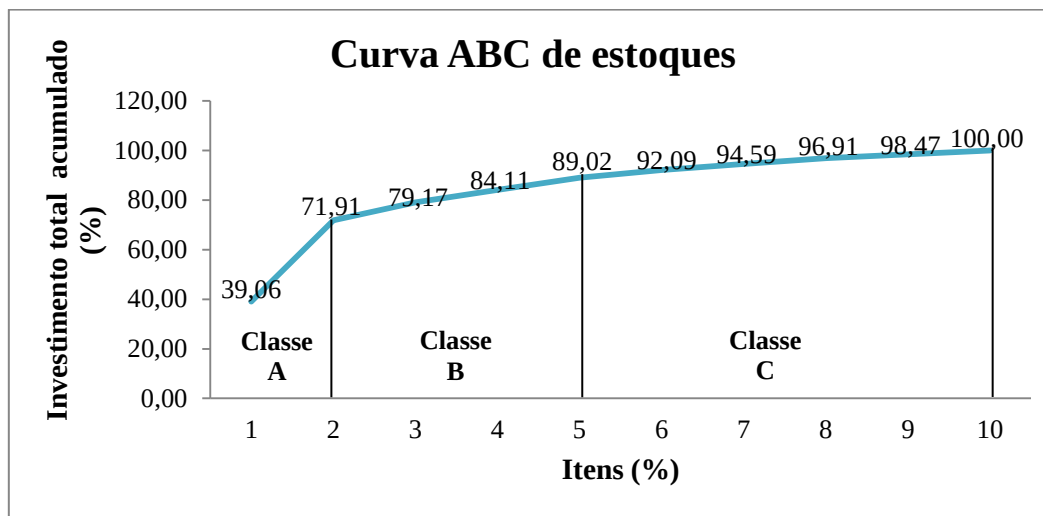


Figura 3 – Curva ABC de estoques da empresa X

A partir da curva ABC de estoques, pode-se montar o quadro 3, que auxilia na análise dos dados do gráfico representado pela figura 3.

Classe	Nº de itens	% de itens	% do faturamento	Itens em estoque
A	2	20%	71,91%	3 e 6
B	3	30%	17,11%	9, 4 e 2
C	5	50%	10,98%	1, 10, 8, 5 e 7
Total	10	100%	100%	-

Fonte: Primária (2015)

Quadro 3 – Análise dos resultados da curva ABC de estoques

No entendimento de Caxito *et al.* (2011), o estoque dos itens da classe A, devido ao seu valor, devem ser rigorosamente controlados, e o estoque de segurança destes itens devem ser mantidos em pequenas quantidades, já que possuem valor agregado relativamente alto. O estoque dos itens de classe C devem ter controles simples, podendo ter estoques de segurança maiores, pois o custo de armazenagem destes itens é baixo. Já os itens de classe B devem estar em situação intermediária.

Pode-se dizer que a classificação ABC é de grande importância para o controle de estoques de uma empresa, pois através da classificação dos itens do estoque em classe A, B e C, podem ser identificados os itens que devem receber maior atenção em seu gerenciamento.

5. Metodologia

Com a finalidade de atender aos objetivos do trabalho é necessária a realização de uma pesquisa para fundamentar a proposta de melhoria na empresa. Conforme colabora Gil (1991, p. 19), pesquisa “é o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para o desenvolvimento deste estudo, será realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como método de investigação o estudo de caso de caráter descritivo.

Na percepção de Yin (2001, p. 23), o “estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”.

Para realização da pesquisa, serão considerados como população todos os funcionários da panificadora da região norte de Santa Catarina, tanto em nível operacional quanto gerencial.

Neste estudo o instrumento de coleta de dados que foi utilizado é o questionário, que é definido como “a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche” (CERVO & BERVIAN, 2002, p. 48).

Para a realização da pesquisa foram elaborados e aplicados dois questionários com questões fechadas: um para os colaboradores e outro para os gestores, com o intuito de identificar a percepção das pessoas no nível operacional e estratégico da empresa, em relação à gestão de estoques.

6. Resultados e discussão

Para melhor delinear os resultados obtidos na pesquisa, eles serão apresentados na seguinte sequência: análise do processo de gerenciamento de estoques da empresa e análise da pesquisa.

6.1 Análise do processo de gerenciamento de estoques da empresa

O estudo foi realizado a partir da análise do setor de estoques da Panificadora da região norte de Santa Catarina. O setor foi escolhido devido a ocorrer algumas falhas no processo de gestão de estoques da empresa.

O estoque da empresa se apresenta com a seguinte divisão: confeitaria, panificação e mercearia. A análise foi realizada com base no estoque da área de confeitaria, pois o valor deste estoque é alto e por isto deve ser melhor gerenciado para reduzir os custos da empresa e também para que não ocorra excesso ou rupturas de estoque, o que acontece em alguns momentos.

Pode-se salientar que a empresa estudada não possui o dimensionamento e análise dos níveis de estoques e muitas vezes não se atenta às falhas que podem ocorrer, como: atraso nas entregas, aumento da produção devido a encomendas não previstas, ocorrendo assim, em alguns momentos, excesso ou ruptura de estoques. A gestão e controle de estoques são realizados por uma funcionária que faz o uso de poucas ferramentas que auxiliam na gestão de estoques.

Sendo assim, se faz necessária a construção e análise da curva ABC de estoques da área de confeitaria, para classificar os itens conforme sua importância em classe A, B ou C e dar maior atenção aos de classe A, pois estes representam maior custo para a empresa, e em contrapartida maior faturamento. A análise dos resultados da curva ABC de estoques serão representados no quadro 4.

Classe	Nº de itens	% de itens	% do custo acumulado em estoque
A	16	20%	70,75%
B	25	30%	21,32%
C	41	50%	7,93%
Total	82	100%	100%

Fonte: Primária (2015)

Quadro 4 – Análise dos resultados da curva ABC de estoques da Panificadora da região norte de Santa Catarina

A partir da construção da curva ABC de estoques, foram identificados os itens de classe A, B e C, podendo assim dar maior atenção aos 16 itens de classe A, pois os mesmos representam 70,75% dos custos do estoque da confeitaria. Sendo assim, a empresa deverá controlar os estoques destes produtos mais efetivamente, e deixar apenas a quantidade necessária ao atendimento de suas necessidades semanais, mantendo um baixo estoque de segurança; os 25 itens de classe B deverão ter controle intermediário e os 41 itens de classe C deverão ter um controle mais simplificado.

6.2 Análise da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa de campo sobre a gestão de estoques da empresa através de dois questionários fechados: um gerencial, com 10 questões e um operacional com 11 questões. Serão salientadas e analisadas algumas questões de ambos os questionários. As questões das figuras 4 e 5 fazem parte do questionário gerencial e as questões das figuras 6 e 7 fazem parte do questionário operacional.

No questionário gerencial, foi avaliada a percepção dos donos no que diz respeito à gestão de estoques da empresa. Ambos os gestores consideram que a atual gestão de estoques é boa, mas que precisa ser aperfeiçoada para reduzir os custos em estoque, e que isto pode ser realizado através de um correto dimensionamento dos estoques e da classificação em A, B ou C dos itens em estoque conforme sua relativa importância.

Em relação à questão da classificação ABC dos itens do estoque da empresa conforme sua importância, ambos os gestores identificaram a necessidade de classificá-los (veja a figura 4), pois assim a empresa poderá dar maior atenção ao gerenciamento e controle aos itens de classe A, pois representam maior investimento, controlar de modo intermediário os de classe B e os de classe C podem ter um controle mais simplificado.

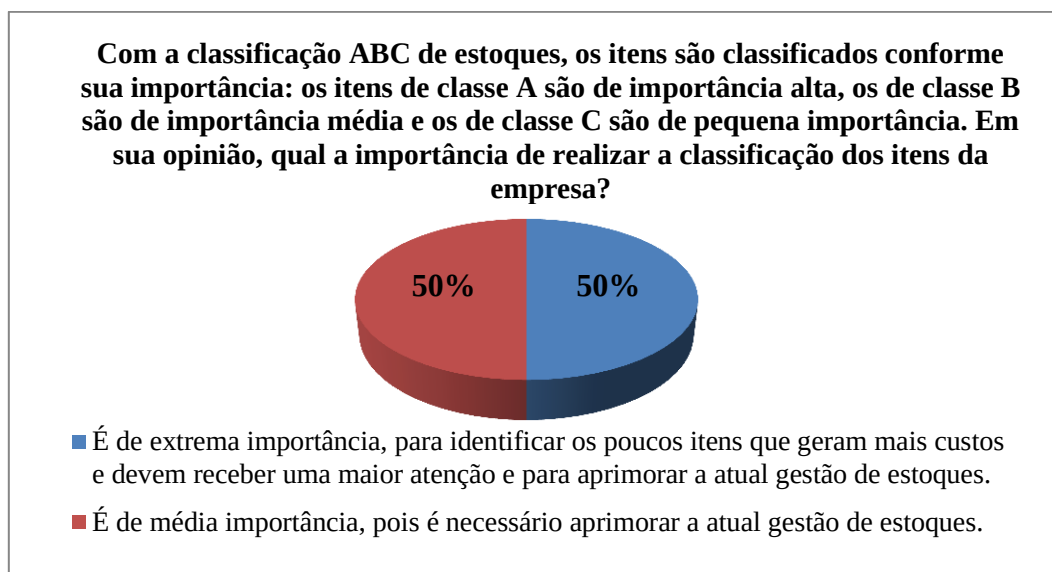


Figura 4 – Importância da classificação ABC dos itens da empresa

No que diz respeito à questão da relevância de manter os estoques em níveis reduzidos e suficientes ao atendimento da demanda, os gestores classificam como relevante ou muito relevante (veja a figura 5), pois através do dimensionamento dos estoques, é realizada a identificação dos estoques de segurança, estoque mínimo, estoque máximo, intervalo de reposição e ponto de pedido, e assim os estoques estarão em níveis suficientes para atender a produção e aos clientes.

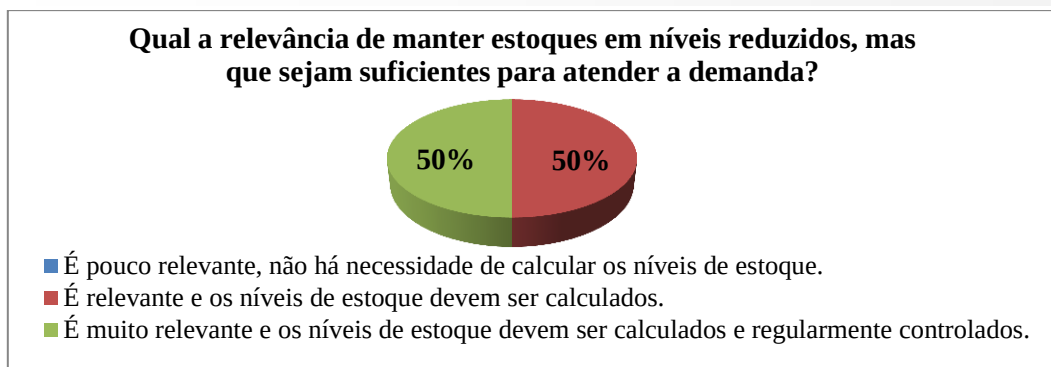


Figura 5 – Relevância de manter estoques em níveis reduzidos

No questionário operacional, foi analisada pelos funcionários, a gestão de estoques da empresa. A maioria dos funcionários também considera que a atual gestão de estoques é boa, mas que precisa ser melhorada para que não ocorra falta de matéria-prima para a produção ou produtos para a venda, pois os mesmos, através das respostas do questionário, julgaram a importância de possuir estoques suficientes para atender a produção e aos clientes.

A grande maioria dos funcionários julga ser importante ter produtos para atender as necessidades dos clientes (veja figura 6), pois quando um cliente se direciona a empresa ele tem a necessidade de adquirir algo que a mesma oferece, e se o produto está em falta o mesmo não ficará satisfeito com a empresa e pode deixar de frequentá-la. Os mesmos salientaram que os clientes reclamam muito quando não encontram o produto que estavam dispostos a comprar.

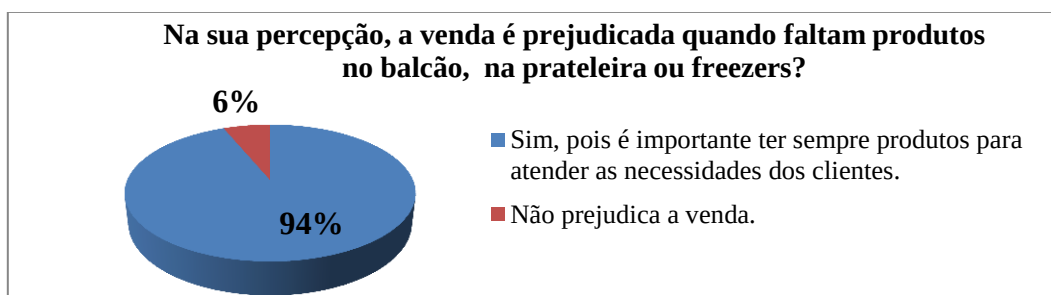


Figura 6 – A venda é prejudicada quando há falta de produtos

Apesar de haver falta de produtos na empresa casualmente, os funcionários acreditam que é necessário melhorar a gestão de estoques da empresa (veja figura 7), para que a mesma tenha sempre disponível matéria-prima para a produção e produtos para a venda, pois assim, sempre haverá produtos disponíveis para oferecer aos clientes, sejam eles de fabricação própria ou produtos da área de mercearia ou freezers.



Figura 7 – Necessidade de melhorar a gestão de estoques

A partir da análise da pesquisa, pode-se dizer, que a empresa possui um gerenciamento de estoques regular e que a gestão deve ser aprimorada, através da análise do dimensionamento de estoques, identificando o estoque de segurança, o estoque mínimo e o máximo, o intervalo de reposição e utilizar a curva ABC de estoques para o controle e gerenciamento dos mesmos.

7. Considerações finais

Através do presente estudo, pôde-se perceber a grande importância da gestão dos estoques para uma empresa, pois a partir de uma boa gestão, a empresa sempre terá disponível matéria-prima para atender sua produção e produtos para satisfazer a necessidade de seus clientes.

Pôde-se identificar através da ferramenta de gestão de estoques Curva ABC, os itens do estoque da confeitaria conforme sua importância, dando possibilidades de a empresa poder gerenciar melhor seu estoque, através do controle dos estoques conforme sua classe, sendo que os de classe A receberão maior atenção no gerenciamento, os de classe B terão gerenciamento intermediário e os de classe C uma gestão simplificada.

A partir da pesquisa de campo, foi possível identificar a percepção dos gestores e dos funcionários da empresa em relação à gestão de estoques. De um modo geral, todos classificaram a gestão de estoques como boa, mas que necessita ser aperfeiçoada para reduzir os custos da empresa e para ter produtos disponíveis para atender a produção e aos clientes.

Os resultados obtidos pelo estudo da empresa e pela pesquisa possibilitaram o conhecimento de como é realizada a atual gestão de estoques da empresa estudada e quais ações e mudanças devem ser adotadas para que a gestão se torne mais eficiente e eficaz.

Referências

- ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de Materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas: 2014.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAXITO, Fabiano *et al.* *Logística: um enfoque prático*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo:Prentice Hall: 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CIOATO, Micael Fabiano; REIS, Zaida Cristiane dos. *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: as contribuições da Engenharia de Produção*. Trabalho apresentado ao XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, 2012.
- DEUS, Cynthia Vargas de *et al.* *O gerenciamento de estoques em uma empresa de pré-moldados de concreto*. Trabalho apresentado ao IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. *Manual de planejamento e controle da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.