

PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUE DE UMA TABACARIA

Marcone Freitas dos Reis (UNESA) marconefreis11@gmail.com
Elizabeth Chrispe Fernandes (UNESA) echrispe.f@gmail.com
Giulia de Oliveira Ribeiro (UNESA) giullia.brasil@gmail.com
Mariana Leite Miranda Guimarães (UNESA) mariana.leite1902@gmail.com
Matheus Barcellos Branco Silva (UNESA) mattbarcellos00@gmail.com

Resumo

Atualmente o mercado tem se mostrado cada vez mais competitivo e a redução dos custos gerais sem afetar a qualidade do produto ou serviço tem sido de grande importância para as organizações. Assim, pode-se considerar que a gestão de estoque das empresas está diretamente ligada aos fatores de custo e qualidade. Com base no cenário descrito, deverá ser realizada uma análise no processo de gestão de estoque e apresentado uma proposta de melhoria do processo de gestão de estoque para uma tabacaria. É necessária uma boa administração dos insumos utilizados e, para atingir uma boa qualidade do serviço oferecido ao cliente, é necessário possuir uma ampla visão na gestão de estoque porque a falta de um material, mesmo que de pequeno valor, pode levar a paralisação do serviço oferecido.

Palavras-Chaves: *Processo; Melhorias; Gestão de Estoque; Tabacaria.*

1. Introdução

Atualmente é aconselhável que as empresas estejam buscando sempre melhoria nos processos e em suas atividades a fim de reduzir o custo orçamentário e otimizar todo o processo gerando assim uma vantagem competitiva em relação a concorrência (Reis et al., 2022).

Para empresas que desejam aprimorar sua eficiência, diminuir custos e fornecer um atendimento superior aos clientes, investir em gestão de estoque é imprescindível. Uma gestão adequada dos produtos permite entender as necessidades e tomar as melhores decisões para o sucesso do empreendimento.

Segundo Reis et al. (2022) o gerenciamento de estoque é de fundamental importância para uma empresa pois precisa ser mantido um equilíbrio entre as compras, armazenagens e

entregas. As entradas e saídas devem ser monitoradas a fim de manter um controle da quantidade disponível de cada material sem que prejudique a operação.

De acordo com Martins e Alt (2009), a gestão de estoques contribui no auxílio ao administrador para a verificação do bom funcionamento do estoque. Porém, existem empresas que não possuem esse controle justamente por não terem o conhecimento ou por entenderem que irão gastar tempo e recursos financeiros excessivos com a implementação de ferramentas de gestão de estoques.

Segundo Ballou (2006), o controle de estoque é de suma importância para a empresa que preza pela qualidade de serviço oferecido e também porque o estoque, sendo de matéria-prima ou produto acabado, está voltado diretamente a custos de manutenção de ambos.

Apesar de o controle de estoque ser tema muito discutido na atualidade, ele vem sendo tratado de forma pouco formal nas empresas brasileiras, mesmo observando uma crescente realização de métodos quantitativos aplicados a essa temática em meio acadêmico. Justifica-se este fenômeno pela priorização de métodos brasileiros empíricos, relevantes, contudo, ainda se faz necessário explorar outros métodos para ações mais efetivas (Gianesi e Biazzi, 2011).

Neste contexto, este estudo tem como objetivo principal apresentar a uma proposta de melhoria do processo de gestão de estoque para uma tabacaria, buscando solução para os problemas e dificuldades do cotidiano da empresa para otimizar o controle de estoque.

2. Fundamentação teórica

2.1. Estoque

Os estoques estão presentes em quase todos os processos de manufatura. As variações constantes de demanda, a diversidade de produtos ofertados no mercado e os ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos, tornam a gestão de estoque mais complexa e de elevada importância para a empresa. Visto por outro ângulo, é importante ligar com as divergências que há entre o que é vender e o que é produzir. A maneira como uma empresa administra seu estoque influencia diretamente no lucro e o jeito como ela compete diante a concorrência (Albertin; Pontes, 2016).

Geralmente, pode-se dizer que o estoque existe para suprir a ausência entre o que é previsto e o que é demandado, tendo em vista os recursos produtivos são incertos e requerem pulmões, entretanto em consequência de operações de transporte, assuntos estratégicos relacionados ao

aproveitamento de preços baixos, terceirização e fretes com significativo valor percentual no custo do produto. Observa-se desta forma e utilizados de maneira a evitar a estocagem que não seja necessária, percebe-se que os estoques atuam como reguladores do fluxo produtivo e coalescem valor obtido pelo consumidor final (Pinto et al., 2013)

2.2. Gestão de estoque

Estoque pode ser definido como o conjunto de materiais armazenados temporariamente a fim de garantir a continuidade da cadeia produtiva. Trata-se de um elemento estratégico na manutenção de competitividade de mercado e para que seja eficiente, é preciso estar em equilíbrio com a demanda (Müller; Nunes; Piran, 2016).

Para Dias (2010), “a gestão de estoques visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa”. De acordo com Silva (2014), o uso de estoques pode gerar custos adicionais para a empresa e, junto com a administração de materiais, tornar a gestão de estoques uma tarefa complexa. Entretanto, manter estoque proporciona redução de gastos operacionais, o que compensa o desafio por meio do aumento de rentabilidade (Silva, 2014).

Cabe ressaltar que custo e valor de estoque são denominações distintas, valor consiste na soma de preços dos itens armazenados, independentemente de serem matéria-prima ou acabados. Já os custos consistem no quanto a empresa gasta para mantê-lo e podem ou não depender do volume e do tempo de armazenagem (Graziani, 2013; Silva, 2014). A Figura 1 a seguir, exemplifica algumas das principais categorias de custos encontradas na literatura.

Figura 1 – Custos envolvidos

Custos		
Manutenção Dependente de volume e tempo. Exemplo: Espaço físico, manuseio, movimentação de pessoal, seguro, furto e roubo, sistemas, deterioração.	Requisição Dependente de volume, Envolve os custos administrativos de requisição e reposição. Exemplo: Salários, custos individuais de pedido.	Falta de Estoque Perdas e atrasos de produção devido a demanda por itens que não tem em estoque. Este custo está ligado ao impacto sobre a produção.

Fonte: Martelli e Dandaro (2015)

É por isso que a determinação correta do nível de estoque compõe o planejamento estratégico da empresa e precisa ser atingida para minimizar os impactos negativos no financeiro. Apesar de ser desafiador, ela pode ser atingida por meio do controle adequado de entrada e saída de materiais para embasar o planejamento de negociações e compras de novos produtos (Kogik et al., 2018).

2.3. Compras

As compras de produtos deverão ser realizadas na quantidade e no período certo, com o objetivo de atender à necessidade de produção e/ou venda. Em relação aos produtos produzidos, devem ser enviados aos clientes também dentro do período, ou seja, a empresa não poderá conter qualquer material em seu estoque. Com essa ideia, evitam-se desperdícios no estoque, depreciação do produto e a falta ao mesmo tempo (Palomino e Carli, 2008).

O processo de compras é amplo e envolve um grande número de atividades cuja aquelas estão profundamente relacionadas com o movimento e o estoque de mercadorias. As atividades de seleção de fornecedores e colocação de pedidos em fornecedores são encarregadas pela qualidade dos produtos adquiridos, do fluxo de produtos no canal de fornecimento e a diminuição do valor final dos produtos. Além de fornecer assistência fundamental no processo produtivo (Pozo, 2002).

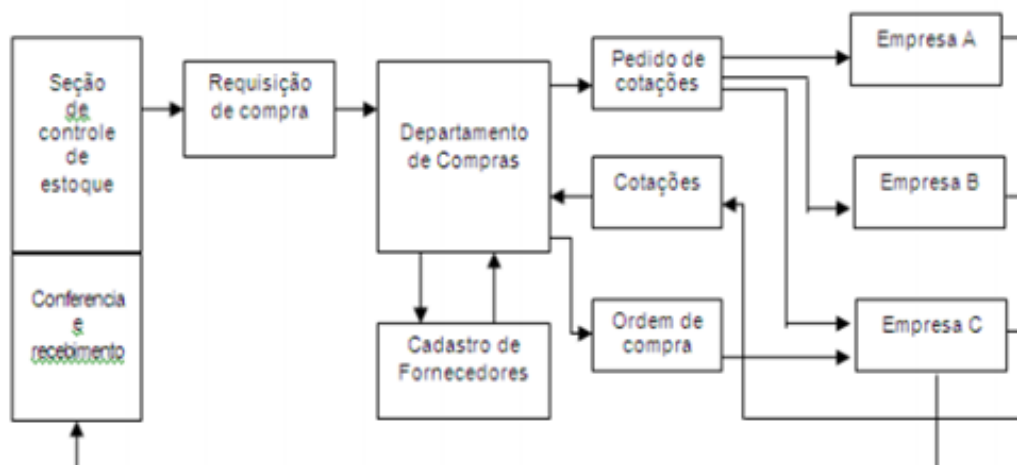
Para Dias e Costa (2003), o setor de compras disponibiliza grandes oportunidades de redução de gastos da empresa, e com isso, do acréscimo de lucro. É considerável observar que os ganhos adquiridos pela área de compra acabam se agregando diretamente ao lucro, ou seja, cada unidade monetária gerada pela economia das compras gera uma unidade monetária no lucro.

De acordo com Pozo (2002), existem atividades permitem que a organização maximize seus recursos e reduzir seus custos, essas atividades são:

- atender as especificações exigidas pelo mercado;
- adequação da quantidade exigida;
- prazo de entrega;
- condições de pagamento;

A Figura 2 a seguir, apresenta o fluxo de informações para aquisição de materiais dentro da organização.

Figura 2 – Mecanismo de aquisição para reposição de materiais



Fonte: Martins e Campos (2009)

3. Metodologia

A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois tem como a finalidade a observação, classificação e interpretação dos dados sem intervenção ou manipulação do objeto de estudo pelo pesquisador e de uma pesquisa é documental por se valer de informações obtidas da empresa, é uma pesquisa bibliográfica para permitir a elaboração do referencial teórico e é um estudo de caso pois, além de ser de natureza mais aberta e permite analisar em profundidade os processos e as relações ao objeto de estudo.

Para Vergara (2003) a definição do universo e amostra “trata-se de definir toda a população e a população amostral”. Para os autores se entende por população (empresas, produtos, pessoas).

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que “universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. o universo deste trabalho é uma tabacaria localizada na cidade do Rio de Janeiro. A “amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”. Assim a amostra coincide com o universo estudado, pode ser definida como o estoque da tabacaria.

A coleta de dados foi feita a partir dos dados de inventário utilizado na empresa para realizar reposição dos produtos. Para facilitar a definição das estratégias utilizadas, foi aplicada a ferramenta 5W1H, de forma adaptada para responder perguntas: “O que? Por quê? Como?”.

4. Estudo de caso

4.1. A empresa

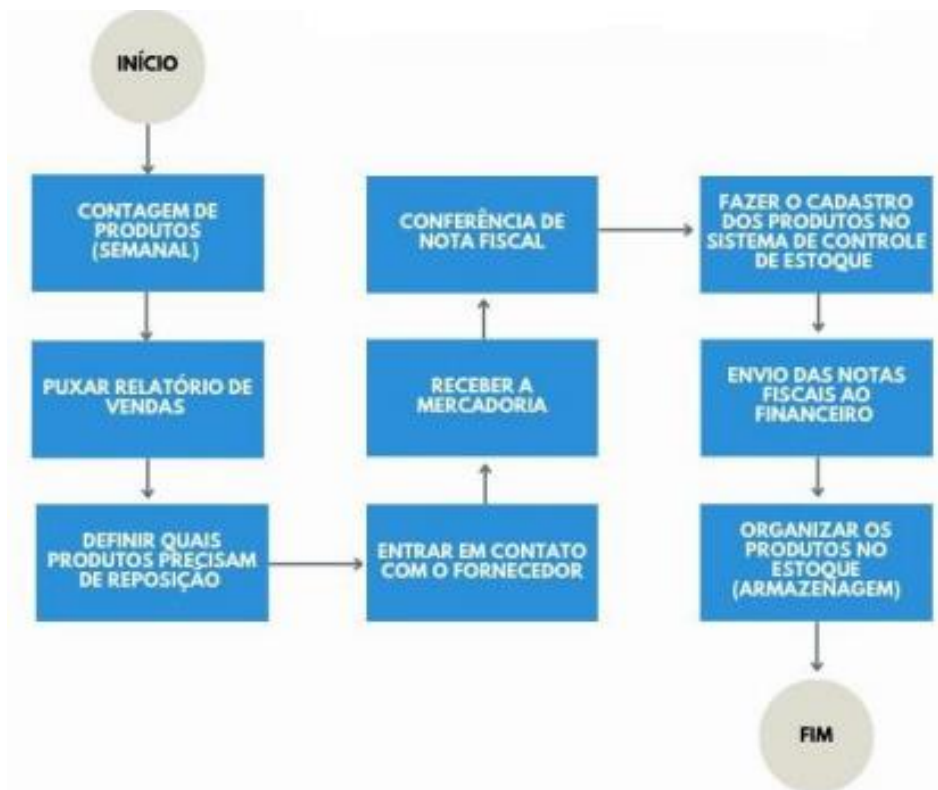
A empresa analisada é uma tabacaria, situada em Botafogo, um bairro boêmio da zona sul do Rio de Janeiro. A empresa serve a dois tipos de públicos, pois com o passar dos anos ela se tornou além de Tabacaria uma Barbearia, visto que o público-alvo é semelhante em ambos os segmentos. A tabacaria fornece essências, acessórios para narguilés, bebidas em geral, charutos, cinzeiros, filtros e entre outros os produtos compostos no mesmo nicho.

4.2. Situação atual do processo de gestão de estoque

Foi realizado uma visita in loco, para a coleta de dados e para verificar o processo atual de gestão de estoque. Verificou-se que na mesma área está estocado material de escritório, peças de reparo e materiais de limpeza junto aos produtos de venda da tabacaria.

Os processos que envolve os estoques estão de acordo com o apresentado na Figura 3 a seguir.

Figura 3 – Fluxograma do processo de gestão de estoque atual



Fonte: Autores (2023)

A partir do fluxograma é possível observar a contagem de produtos que é realizada contagem uma vez por semana, anotando o que se tem disponível no estoque até o final da semana e assim na semana seguinte.

São emitidos relatórios de vendas e com base nos dados apresentados, e definidos os quantitativos de produtos a serem repostos até a data limite para semana seguinte.

Após a definição de compra junto aos fornecedores, a mercadoria é recebida, cadastrada e suas notas fiscais são conferidas e emitidas ao financeiro.

Um funcionário é designado para alocar e lançar os produtos de acordo com seus respectivos destinos para que um controle de produtos seja eficiente.

4.3. Principais desvios no processo de gestão de estoque atual

Uma boa gestão é importante para o funcionamento eficiente de um estoque, com suas políticas e diretrizes que determinam uma boa organização. Após análises, foi identificado que na empresa em questão, tabacaria, contém falhas que influenciam na estrutura de monitoramento da gestão de estoque. Por isso, é necessário que alguns processos sejam aperfeiçoados ou até mesmo modificados.

Na gestão atual da tabacaria, existem desvios em relação a inexistência do inventário.

De início, é de suma importância compreender que o desenvolvimento de um inventário é primordial para que uma boa gestão tenha o controle mais preciso.

A capacidade de mensurar os itens presentes no estoque, a quantidade de produtos, assim como, o fluxo de entrada e saída, possíveis faltas, como, ausência de previsibilidade, risco de excesso ou falta de estoque, falta de controle de qualidade e validade, desperdício de recursos e entre outros desvios, dependem exclusivamente da existência de um inventário completo e bem reciclado.

Um inventário que não é retificado da maneira correta, ou seja, desatualizado, implica diretamente com todos os processos seguintes (como os ilustrados na Figura 3), pois é a partir do inventário que a empresa diminui: o risco de perdas e extravios e reduz os custos; também auxilia na orientação da gestão orçamentária possibilitando a identificação precisa da porcentagem de recursos destinados a venda de produtos da tabacaria.



Após uma visita no local e conversas com os profissionais que trabalham no setor, foi possível identificar problemas no processo de gestão de estoque e armazenagem. A seguir, são apresentados as falhas observadas:

- Recurso humano escasso para o gerenciamento completo do estoque e armazenagem. Uma mesma pessoa executa diversas funções ao mesmo tempo, não dando a devida atenção para o controle;
- Fluxo de Entrada e saída de mercadorias para determinação do consumo médio para reposição;
- Sem o consumo médio, a determinação de compra de produtos se dá aleatoriamente de acordo com o julgamento da pessoa responsável, que pontualmente, foi designada para a execução da tarefa;
- Relatório de vendas sem sazonalidade semanal de saída para determinação de picos de vendas dos produtos. Sabe-se que em determinado dia da semana há um aumento de venda de produtos, mas isso não é quantificado para que os números possam ser aplicados na hora do consumo médio de venda se cruzar com o estoque e compra de produtos;
- Diversificação de fornecedores para um mesmo produto;
- Espaço físico dividido entre materiais de consumo e itens de venda;
- Erro de registro de Inventário;
- Gap de pedido para certos produtos. Para compensar/aproveitar o frete, pede-se mais de determinado produto que tem seu escoamento mais lento, fazendo com que a armazenagem local tenha espaço físico ocupado por produtos de menos rotatividade;
- Sistema de gestão ineficiente para a demanda atual do nicho do mercado. Falhas na gestão, dificuldade em tomar decisões rápidas.

4.4. Propostas de melhoria do processo de gestão de estoque

A seguir são apresentadas algumas propostas para melhoria no processo de gestão de estoque da empresa:

- Determinar recurso humano exclusivo para o gerenciamento do estoque e armazenagem;
- Analisar produtos em separado para determinação de escoamento de vendas e assim possa fazer pedidos corretamente;
- Separar local para venda e produtos de consumo;
- Levantamento diário para ter um controle melhor dos produtos que estão estagnados há muito tempo;
- Um melhor sistema de automatização de gestão. Melhor tomada de decisões na hora de pedidos;
- Cadastro atualizado e diversificado de fornecedores contendo o prazo médio de atendimento de recebimento de produtos. Para que se saiba quando cada produto estará disponível em estoque logo após o pedido;
- Política de gerenciamento difundida entre todos os colaboradores. Principalmente Gerência e responsáveis de tomada de decisões.

5. Considerações finais

A gestão de estoque é muito importante para o gerenciamento e desenvolvimento de qualquer empresa, visto que é por meio dela que a empresa tem o controle das entradas e saídas, adquirindo as informações necessárias para o melhor controle e abastecimento do seu estabelecimento.

Ao realizar este estudo, foi possível observar inúmeros problemas com a administração do estoque, os quais geraram prejuízos a longo prazo. Após identificar e analisar os problemas, foram propostas soluções, que, se adotadas gerariam uma redução significativa de custo com fretes, em torno de 50% e aumento de espaço físico de cerca de 30% para armazenamento, com isso favorecendo a disponibilização de produtos de maior rotatividade.

Portanto, aplicando as propostas de melhoria no processo de gestão de estoque, acredita-se que a tabacaria possa elevar aumentar lucratividade, redução de desperdícios e a confiabilidade dos seus clientes.



REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, M. R.; PONTES, H. L. J. **Administração da produção e operações**. Intersaberes. 2016. Disponível em: <http://unoeste.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302354>. Acesso em: 05 de jan de 2024.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2003.
- GIANESI, I. G. N; BIAZZI, J. L. **Gestão Estratégica dos Estoques**. Insper Working Paper, 2011.
- GRAZIANI, A. P. **Gestão de estoques e movimentação de materiais: livro didático**. Palhoça : Unisul virtual, 2013. 150 p.
- KOGIK, A. V.; SILVA, A. M.; BELUSSO, M. WERLANG, R. **A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista**. Anais da Engenharia de Produção, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 1 - 20, jul 2018.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. **Planejamento e controle de estoque nas organizações**. Revista Gestão Industrial. ISSN 1808-0448 / v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015. D.O.I: 10.3895/gi.v11n2.2733.
- MARTINS, P. G.; LT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato; **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MÜLLER, S. G.; NUNES, F. L.; PIRAN, F, S. **Melhorias no processo em um almoxarifado de uma empresa de calçados infantis: Um estudo de caso**. Espacios. Vol. 37 (Nº 37), 2016.
- PALOMINO, R. C.; CARLI, F. S. **Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.
- PINTO, R. A. Q.; TORTATO, U.; VEIGA, C. P.; CATAPAN, A. **Gestão de estoque e lean manufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica**. Revista Administração em Diálogo. ISSN 2178-0080. Vol.15. n.1. 2013.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- REIS, Marcone Freitas dos et al. **Aplicação do WMS (Warehouse Management System) na gestão de estoque de um centro de distribuição**. 2022.
- SILVA, F. C. **Avaliação do estoque de matéria prima, um estudo de caso: Calçados Italianinho Ltda SOMBRIO SC**. 2014. 56 p. Monografia. Administração de empresas - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2917/1/FELIPE%20CUNHA%20DA%20SILVA.pdf> Acesso em 20 dez 2023.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3ª. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.