

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA INDÚSTRIA DE EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO

Alef Gean Duarte¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

A gestão de estoque é fundamental para o desenvolvimento das empresas, inclusive para a empresa em análise, onde com uma boa gestão através de ferramentas e controle, pode gerar mais lucros e menos desperdícios. O presente estudo foi realizado através de uma análise de caso em uma indústria de importação e exportação de portas. Observou-se o quanto a gestão de materiais e uma boa administração de estoque são importantes para a empresa, que encontrava com uma estrutura bagunçada e com nenhum tipo de método para o controle. O objetivo é trazer novas melhorias com fundamentos nos autores com sugestões para os gestores, de utilização de métodos apresentados na pesquisa, trazendo oportunidades de melhorias para os principais problemas encontrados na empresa. Os principais resultados foram: à aplicação de ferramentas de controle no estoque, a redução de gastos nas compras, melhor organização e localização no layout do estoque. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, conversas informais com os funcionários, pesquisa bibliográfica e observações *in loco*.

Palavras-chave: Melhorias. Estoque. Lucro.

THE IMPORTANCE OF STOCK MANAGEMENT IN AN EXPORT AND IMPORT INDUSTRY

ABSTRACT

Inventory management is critical to business development, including the business being analyzed, where good management through tools and control can generate more profits

¹Acadêmico do Curso da Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

and less waste. This study was conducted through a case study in a door import and export industry. It was noted how important materials management and good inventory management are to the company, which had a messy structure and no method of control. The goal is to bring new improvements based on the authors with suggestions for managers, using methods presented in the research bringing opportunities for improvements to the main problems found in the company. The main results were: the application of inventory control tools, reduced purchasing expenses, better organization and location in inventory layout. The methodologies used in this work were field research, informal conversations with employees, bibliographic research and on-site observations.

Key words: Improvements. Stock. Profit.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de estoque em uma grande empresa é fundamental para o crescimento sustentável da mesma. A presente pesquisa refere-se à importância e métodos que podem ser utilizados em uma grande indústria.

O gerenciamento na empresa em questão poderia trazer mais resultados positivos, através de novas sugestões, e de fundamentos teóricos para as práticas que já vem sendo utilizadas.

A gestão de estoque é uma área fundamental, que pode melhorar e ajudar a empresa em seu desenvolvimento. O presente estudo busca trazer conhecimento para essa área, que vem apresentando deficiência, e assim, disponibilizar possíveis soluções para os problemas detectados.

Este trabalho tem por objetivo geral, demonstrar a necessidade de uma boa gestão de estoque e sua importância, trazendo controles mais estruturados e melhorando o setor de suprimentos para a redução de gastos.

Os objetivos específicos estão relacionados à necessidade de criar sistemas de controle dentro do estoque e de refazer o layout do estoque para que evite perdas de produtos e de mau armazenamento, e por fim possibilitar métodos de resolução para os problemas levantados, através de fundamentos teóricos, sugestões e conhecimentos adquiridos neste estudo.

As metodologias utilizadas neste trabalho foram: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, por meio de conversas informais com funcionários da empresa e observações *in loco*.

O estudo realizado na empresa em análise proporcionará informações relevantes, que podem ser aplicadas na mesma, proporcionando redução de custos nas compras de materiais para a produção. Uma gestão de estoque bem elaborada e com controles específicos, poderia elevar no faturamento da empresa, caso isso não esteja em sintonia poderá causar perdas e afetar diretamente no faturamento.

O presente artigo vem trazer inicialmente o referencial teórico com citações de principais autores, ligados ao tema abordado. Posteriormente inclui-se o capítulo referente ao tema com um breve histórico da empresa em análise e os principais problemas encontrados. E na sequência, o capítulo traz a análise dos problemas encontrados dentro da organização e possíveis soluções e sugestões de melhorias.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Toda organização que trabalha com produção, necessita ter um estoque controlado e organizado para ter rentabilidade. Sendo assim: “Os estoques são acúmulos de recursos materiais, processados ou não, em um sistema de transformação.” (JOHNSTON, 2009, p. 122).

Essa área muita das vezes acaba sendo deixada de lado, acarretando em consequências negativas tanto na área financeira quanto na produção, visto que: “O gerenciamento do estoque, assim como outras áreas relativas às operações, muitas vezes não recebe total atenção dos empresários. Esse fator pode ser prejudicial à empresa, reduzindo sua lucratividade e gerando mais custos para a organização.” (FALCÃO, 2008, p. 78).

Conforme a visão de Falcão fica evidente que é necessário cuidar do estoque para ter lucratividade não apenas na produção, mas em todas as áreas da operação. Sendo assim, Pozo (2008, p. 38) enfatiza que:

A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização

dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente.

Sabendo-se a importância da gestão de estoque, e tendo conhecimento de cada área da empresa, consegue-se obter resultados significativos. Dias (1998, p. 108) aborda que:

Os modelos de gestão de estoque se diferenciam pelo grau com que as variáveis consideradas representam a realidade. Os mais aprimorados levam em conta detalhes como taxa de produção/recebimentos de materiais, incertezas na demanda e nos prazos, variações de preço/custo em função da quantidade comprada/produzida, número de centros de distribuição, etc.

Uma gestão ponderada e crítica, principalmente em seus produtos estocados, pode-se trazer redução de custos. Neste sentido Tadeu (2010, p. 13) aborda que:

O estoque é uma área-chave dentro das organizações, uma vez que se configura como um dos principais elos entre duas outras áreas: produção e planejamento. Dessa forma, preocupar-se com a questão da manutenção dos níveis adequados de materiais estocados é apenas um dos pontos que devem ser observados para uma gestão eficiente dos estoques.

Diante destes fatores, saber o que vai ser produzido pode facilitar todo o processo desde a compra até a produção, visto que: “O bom estoque deve ser muito bem planejado para não alterar as características dos produtos e materiais e também, para manter uma visualização e identificação clara dos itens estocados.” (MARTINS; LAUGENI, 2009, p. 78).

Existem ferramentas que traz informações em relação à produção e estoque, que permite tomar algumas decisões, Slack (2009, p. 104) relata que:

O plano Mestre de Produção (PMP) ou Programa Mestre de Produção é um documento que mostra quais itens que serão produzidos em que quantidades, durante certo período de tempo. O plano Mestre de Produção (PMP) é constituído de registros com escala de tempo que contém para cada produto final as informações de demanda e estoque disponível atual.

Procurar através do planejamento, classificar cada produto possibilita saber qual a importância e sua urgência. Tubino (2000, p. 108) enfatiza que:

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. Este método também é empregado para tratar outras questões que envolvam importâncias relativas, por exemplo, dividir e priorizar os problemas para atacá-los dentro do enfoque da qualidade total.

O setor de compras, obtendo um planejamento elaborado e com informações geradas pelo setor de estoque, consegue avaliar o que a organização necessita de fato. Gonçalves (2013 p. 242) descreve que:

A função compras a que nos referimos diz respeito a todo o complexo que envolve o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados

pelas empresas. Todo esse complexo de atividades conflitantes, é dirigido a uma única finalidade: garantir que materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade no tempo desejado.

Conseguir relacionar bem com os fornecedores é uma questão que pode auxiliar na solicitação de materiais e facilitando a compra de produtos. Na concepção de Paoleschi (2014, p. 22): “[...] O relacionamento com os fornecedores pode trazer parcerias duradouras e a gestão de compras, graças ao conhecimento do mercado [...] além das habilidades naturais de seus compradores, pode obter reduções de custos significativas.”

Ficou evidente que a gestão de estoque em grandes empresas, necessita de meios e ferramentas que gerencie e traga informações não somente de estoque, mas também informações gerais da empresa, com detalhes de custos, produção e compras. Juntando esses fatores e unindo a teoria e as práticas, podem tornar a empresa referência no meio de um mercado competitivo, que se tem nos dias atuais.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A organização em estudo é uma indústria de produção de portas para exportação e importação. Pois bem, a mesma iniciou suas atividades primárias em 1977, com uma pequena empresa produzindo madeira para construção civil e embalagem (caixas para hortifrutigranjeiros) com apenas um único dono.

Após alguns meses, um empresário grande da região percebeu o potencial desta empresa e acabou comprando parte deste pequeno estabelecimento e mudou seu ramo de atuação partindo então para a produção e exportação de portas, desde o plantio da matéria prima, que é o pinus, até o produto final. Foi investindo e trazendo grandes máquinas e ampliando mais a estrutura, fornecendo para grandes empreiteiras e empresas de construção internacionais como os Estados Unidos, França, Bélgica, Emirados Árabes entre outras.

Em 2006 com a crise que se estabeleceu naquela época, surgiu a oportunidade de fabricação de portas e kit portas para o mercado interno (Brasil), fornecendo portas para grandes empreiteiras nacionais como Odebrecht, OAS, Camargo Corrêa, Queiroz Galvão entre outras. Com isso a empresa acabou crescendo ainda mais, tendo que aumentar suas unidades de manejo florestal, seu plantio de pinus, seus modelos de portas, funcionários, e até mesmo sua estrutura.

Desde seu surgimento até a data de hoje a empresa que esta a mais de 34 anos no mercado, e com mais de 600 funcionários diretos e indiretos, vem demonstrando um

crescimento contínuo. Atualmente a empresa é considerada referência na região em termos de fabricação de portas para os mercados internos e externos, contando com um parque industrial com mais 34 mil m² e com uma moderna engenharia, sempre em busca de inovação e tecnologia para tornar seus produtos ainda melhores, preservando o meio ambiente e evitando o desmatamento.

Para conseguir atender essa grande demanda ela necessita de diversos materiais secundários, que contribuem para a fabricação de uma porta, por isso conta com os melhores fornecedores, como Sudati, tintas Renner, Colas Cascorez, dentre outras empresas.

Por se tratar de uma indústria de exportação e importação de portas existem poucos concorrentes, a principal é a empresa FRAME localizada em Caçador (SC) as demais são empresas de pequeno porte.

A empresa em estudo conta com uma estrutura dividida em 3 níveis: O operacional, gerencial e administrativo. O operacional condiz com a produção desde o plantio do pinus até a fabricação das portas. O nível gerencial que cuida de toda a parte de tomada de decisões de pequeno a longo prazo. Já o nível administrativo está interligado entre os dois níveis anteriores, contando com o setor de compras, financeiro e estoque. Nele observam-se os maiores problemas da empresa.

Diante observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa M Doors possui algumas falhas no setor de suprimentos, desde a compra até o armazenamento dos materiais secundários que fazem parte do processo de fabricação das portas, e que também são utilizados pela produção para formar o produto final, sendo:

- Gestão de Estoques: a empresa em estudo não possui ferramenta para controle de estoque, ocorrendo muitos erros sobre a quantidade na hora da compra.
- Métodos: devido à falta de treinamento e um sistema adequado, os colaboradores aplicam técnicas de controle de estoque que não trazem resultados, e são aplicadas de forma incorreta.
- Arranjo Físico: dentro dos depósitos, os produtos são armazenados de forma desorganizada, algumas mercadorias ficam empilhadas e muitas vezes em lugares impróprios, dificultando a procura e controle quando precisa de um determinado produto.
- Gestão de Materiais: com a deficiência de controle, a produção muitas vezes acaba sendo prejudicada com a falta de materiais, ocorrendo à ausência de produtos fundamentais e outros produtos não tão importantes acabam tendo um volume excedente.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A empresa em estudo, apresenta problemas por não haver qualquer tipo de controle sobre seu estoque, não utilizando nenhum método que possa contribuir, e gerenciar o estoque e suas quantidades, ocorrendo equívocos na compra de seus produtos para Pinto (2002, p. 142) detalha que:

Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebe-se o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o grau de representação no faturamento da organização. Os recursos financeiros investidos na aquisição do estoque poderão ser definidos pela análise e aplicação correta dos dados fornecidos com a curva ABC.

Manter um estoque controlado é uma tarefa difícil, por isso dispor da ferramenta curva ABC facilita muito, pois nela consegue identificar os produtos de alta rotatividade, comprando uma maior para ter um estoque de segurança, e produtos com menos rotatividade, comprando somente a quantidade exata para não haver desperdício.

A falta de treinamento na organização em estudos prejudica ainda mais o desempenho do estoque, ocorrendo falhas. Logo, Chiavenato (2000, p. 505) coloca que: “A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff: cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.”

Treinamentos na empresa em estudo, para capacitar o colaborador do setor de estoque poderia ser fundamental para manter a ordem dentro dos depósitos. Esse processo de treinamento poderia tornar mais ágil na separação e na entrega de materiais para a produção

A organização em análise conta com o estoque totalmente desorganizado, com produtos armazenados de maneira incorreta e mal distribuídos. Dias (2012, p. 166) descreve que: “Um correto sistema de armazenagem influi no melhor aproveitamento da matéria-prima e dos meios de movimentação. Além de evitar a perda de produtos por batidas e impactos, reduz as perdas de material no manuseio e impede outros extravios. [...]”

Investindo em um mecanismo de armazenagem nos produtos em estoque, a empresa poderia evitar a procura prolongada de produtos e a perda de alguns materiais por estar estocado em um lugar impróprio, agilizando a entrega de materiais para a produção, mantendo organização e agilidade nos depósitos.

A gestão de materiais na empresa em análise sofre uma deficiência em seu controle. Isso acaba afetando nas compras dos produtos para a produção. Alguns produtos são solicitados de forma desnecessários, outros produtos que são fundamentais na produção acabam faltando. Justiniano (2008, p. 170) diz que:

Ter uma infraestrutura de dados que lhe permite tomar decisões sobre quando, de quem, como e por que comprar. Ao contrário, um comprador faz de tudo tende a não fazer nada, a ser superficial nas suas análises e comprometer seriamente a lucratividade do negócio.

Com uma análise detalhada sobre as matérias armazenadas em estoque, observou-se que pode melhorar a compra dos mesmos, através de um planejamento antecipado do que vai ser produzido pela fabrica, comprando o que realmente é necessário nas quantidades exatas para a produção. E o mais importante reduzir gastos desnecessários nas compras. Isso mostra a importância de uma gestão bem estruturada, no controle do estoque.

Compreende que a empresa em análise, precisa ter um controle de estoque que gerencie as quantidades armazenadas. Verifica-se também que o treinamento para as pessoas que estão ligadas diretamente com o estoque e compras, consiga gerenciar melhor as quantidades e armazenamento dos produtos.

A implantação de um novo layout mais estruturado, também poderia melhorar os espaços utilizados no estoque. Entende-se que o setor de compras também poderiam tomar decisões baseados em dados reais, através de sistema de controle, que tragam informações reais, comprando o que realmente é necessário. Porém, para que todos esses processos sejam colocados em praticas, é preciso planejar de maneira sistematizada, para que não prejudique as atividades da empresa e a produção, estipulando um prazo para que sejam aplicados esses métodos, ocorrendo as mudanças gradativamente

5 CONCLUSÃO

A gestão de estoque é uma área fundamental para a empresa estudada. Bem organizada e estruturada, permitem que as atividades possam ser melhoradas. Para isso só é possível com controle de estoque bem elaborado, mercadorias bem organizadas, localizadas e a diminuição de gastos nas compras de materiais desnecessários.

Cerificou-se que na empresa em análise, existem deficiências na gestão do estoque, devido à falta de controle, sendo que nenhum tipo de ferramenta era utilizado. Isso gerou um estudo aprofundado nesse setor e seus departamentos.

A importância do estoque não condiz apenas com empresas de grande porte. Toda empresa que trabalha com produção ou venda de produtos, precisa ter um estoque controlado, com ferramentas corretas para cada qual sempre com enfoque na diminuição de despesas e visando sempre ampliar seus lucros.

O presente estudo possibilitou o conhecimento na área de gestão de estoque em uma grande indústria. Isso se deve ao estudo de ferramentas de gerenciamento de estoque para seu planejamento, do layout para armazenamento e organização de materiais. A percepção de problemas e a busca de possíveis melhorias geraram um amplo aprendizado, e também ter uma visão empírica de como é uma gestão de empresas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENTO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, G. **Administração da produção e logísticas internacionais** planejamento e implantação de estratégia. 1. ed. São Paulo: FGV, 1998.
- FALCÃO, M, M. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2008.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- JOHNSTON, R. **Gestão da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- JUSTINIANO, M. **Texto de apoio do curso gestão do tempo**. São Paulo: Catho, 2008.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PAOLESCHI, B. **Cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- PINTO, C. V. **Organização e gestão da manutenção**. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.
- 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**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SLACK, N. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TADEU, H. F. B. **Gestão de estoques:** fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas: 1. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

TUBINO, M. **Administração de materiais.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2000.