



FANESE – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE

MBA em Logística e Operações

ALINE MÍRIAN SANTOS BOMFIM

**A GESTÃO DO ESTOQUE COMO MECANISMO DE CONTROLE E
OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO LOGÍSTICO DA EMPRESA CINFORM**

Aracaju/SE
01 de novembro de 2011

ALINE MÍRIAN SANTOS BOMFIM

Artigo apresentado como requisito para conclusão do Curso de Pós –graduação MBA em Logística e Operações da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador:
Prof. M.Sc. Fernando Ferreira da Silva Júnior

Aracaju/SE
01 de novembro de 2011

A GESTÃO DO ESTOQUE COMO MECANISMO DE CONTROLE E OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO LOGÍSTICO: UMA ANÁLISE SOBRE O DEPARTAMENTO DE COMPRAS DA EMPRESA CINFORM.

Aline Mírian Santos Bomfim¹

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo fazer uma análise sobre a gestão do estoque, no tocante ao controle de materiais, enfatizando o setor de compras da empresa Cinform, com o propósito de identificar os mecanismos de trabalho desta área técnica e operacional; analisar os aspectos que geram resultados positivos para a empresa e colaboradores, bem como, analisar as não conformidades existentes, visando propor ações de melhorias concretas e de custo acessível. Este relatório foi desenvolvido mediante informações colhidas através dos profissionais da área técnica e operacional da empresa Cinform (semanário), como também, através da análise dos processos e procedimentos existentes, além da realização da pesquisa bibliográfica com leitura de vários temas relacionados às principais práticas logísticas, controle de estoque e compras. Pretende-se com este estudo conhecer como a empresa executa os processos quanto ao controle dos recursos materiais, analisando a sua aplicabilidade prática in loco. Fez-se referência à fundamentação teórica norteadora da pesquisa, sendo utilizada uma bibliografia diversa e recente. O desenvolvimento desta análise tem como objetivo a aquisição de conhecimento à medida que se aborda a evolução dos preceitos logísticos, procurando os principais conceitos necessários à facilitação e à consolidação desse conhecimento de maneira que possibilitem melhorias no âmbito da logística e suas áreas afins.

PALAVRA-CHAVE: Gestão. Estoque. Cadeia de Suprimento. Não-conformidades.

ABSTRACT

This report aims to make an analysis of inventory management, regarding the control of materials, emphasizing the purchasing company Cinform, in order to identify the mechanisms of work of the technical and operational aspects to consider generate positive results for the company and employees, as well as analyze the existing non-conformities in order to propose concrete actions to improve and affordable. This report was developed through information gathered from professionals in the field of technical and operational business Cinform (weekly), but also by analyzing the processes and procedures, in addition to the research literature on reading various topics related to the main logistics practices, inventory control and purchasing. The aim of this study was to know how the company executes the processes and the control of material resources, analyzing its practical applicability on the ground. Reference was made to the theoretical framework guiding the research, which used a different and recent bibliography. The development of this analysis is aimed at the acquisition of knowledge as it addresses the evolution of logistics precepts, seeking the key concepts necessary for the facilitation and consolidation of this knowledge in ways that enable improvements in logistics and its related areas.

KEYWORD: Management. Stock. Supply Chain. Non-conformities.

¹ Pós-graduanda em MBA em Logística e Operações pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

INTRODUÇÃO

Atualmente, várias organizações têm adotado uma filosofia que agrega e relaciona outros aspectos, além dos financeiros. Uma filosofia sistêmica, que envolve no seu planejamento estratégico todos os aspectos que norteiam a organização: capital humano, conhecimento, meio ambiente, sociedade, cultura entre outros. E tal posicionamento deve-se às novas demandas de mercado que exigem das empresas novas práticas gerenciais, que sinalizem maior eficiência em seus escopos.

Frente a essas contingências, este trabalho foi desenvolvido em prol da análise sobre o gerenciamento de estoques, bem como os impactos destes à organização Cinform, objetivando evidenciar os pontos críticos, as não conformidades e as lacunas existentes no setor de compras da empresa em questão, a fim de estabelecer uma solução para a situação problema encontrada. Contudo, percebe-se que a área logística vem preparando suas organizações diante das exigências mercadológicas, bem como para as demandas relacionadas aos seus segmentos de mercado, a fim de garantir maior competitividade e efetividade em seus negócios.

Na busca de otimizar seus processos operacionais e atender as demandas internas e externas de seu ramo de atividade, O Cinform, vem trabalhando na busca da melhoria contínua em seus produtos e serviços, ao longo do tempo, a fim de condicionar suas atividades a patamares de excelência, através da padronização, informatização e adaptação às contingências que se apresentam.

De modo a tornar o inteligível o trabalho será efetuada uma abordagem acerca da Gestão de Estoque e sua relação com a Logística, desenvolvendo as motivações estratégicas que levam ao sucesso das empresas, seguindo de uma caracterização do semanário Cinform, com vistas a apontar a aplicação prática dessa ferramenta de administração. Ao final, serão postas considerações derradeiras de modo a ratificar a importância do tema para aqueles que enveredam no mundo da administração como um todo.

1 **GESTÃO DE ESTOQUE**

Gerir uma organização consiste em promover a condução de recursos, materiais, ativos e pessoas de forma integrada e sinérgica, em estágios satisfatórios que resultem na eficiência e na eficácia dos objetivos estabelecidos. Não obstante, na gestão de estoque pretende-se estabelecer estratégias que se reduzam os custos totais associados à aquisição, manuseio e operação de materiais, a fim de elevar o nível de serviço dos clientes e agregar valor a organização.

Mediante o cenário global, as organizações vêm considerando a gestão logística como um fator estratégico em seus negócios, abstendo-se da concepção puramente funcional e considerando suas premissas, no que tange à gestão de estoque, como um conceito integrado que envolve várias funções tais como: compras, acompanhamento, armazenagem, planejamento, controle de produção e gestão da distribuição física. E é embasado neste contexto, que inicia-se este trabalho de cunho científico, evidenciando a empresa jornalística Cinform, reportando tais conceitos à sua estrutura atual, objetivando elencar possibilidades de melhoria para a situação problema encontrada.

Podemos entender logística como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento até o ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação, bem como com o seu transporte e armazenagem (CHING, 2006).

Baseando-se nas palavras do autor, verifica-se o objetivo maior da logística numa organização e o seu respectivo foco, envolvendo a gestão de estoque e suas ramificações.

É sabido que estoque consiste em um conjunto de bens armazenados, com especificações próprias que objetivam atender as necessidades da organização quando é acionado. E que sua eficaz gestão proporciona segurança na tomada de decisão, possibilita ajustes precisos no decorrer do processo, bem como viabiliza a redução de custos e economia na aquisição de materiais.

1.1 Custos de Estoque

Segundo Ballou (2006), há três classes gerais de custos importantes para a determinação da política de estoque: os custos de aquisição, de manutenção e de falta de estoques.

Conforme Slack (2007) define-se os custos de estoque na tomada de decisão de quanto comprar. Os gerentes de produção primeiro tentam identificar os custos que serão afetados por sua decisão, sendo alguns custos bastante relevantes, tais como: custos de colocação do pedido, custos de desconto de preços, custos de falta de estoque, custos de capital de giro, custos de armazenagem, custos de obsolescência e custos de ineficiência de produção.

Seguindo a definição de Slack (2007):

Se escolhermos uma política de pedidos que envolvam estes em quantidades muito grandes, significará que os itens estocados permanecerão longo tempo armazenados, existe o risco de que esses itens possam torna-se obsoletos (no caso de uma mudança de moda, por exemplo) ou deteriorar-se com a idade (no caso da maioria dos alimentos, por exemplo).

No caso da empresa Cinform a grande lacuna existente em seu processo é a falta de planejamento de forma informatizada, para que todas as informações sejam interligadas e analisadas conjuntamente, onde estas poderiam ser proporcionadas por um ERP que atendesse essa necessidade interna. O processo atualmente é feito de forma empírica mediante a experiência dos colaboradores do setor.

1.2 Ferramentas de Gerenciamento de Estoques

1.2.1 Curva ABC

Segundo Ballou (2006), o problema logístico de qualquer empresa é a soma dos problemas de cada um dos seus produtos. A linha de artigos de uma

empresa típica é composta por produtos variados em diferentes estágios de seus respectivos ciclos de vida, e com diferentes graus de sucesso em matéria de vendas.

Já para Lustosa (2008), as grandes organizações costumam manter centenas ou milhares de tipos de itens em estoque para seu funcionamento. Em épocas passadas, sem a disponibilidade do computador, uma das grandes restrições da gestão era a escassez de tempo e mão de obra para a tomada de decisões e controle dos diferentes itens em estoque. As revisões periódicas de estoque e a concentração de esforços nos itens de maior importância foram ferramentas importantes de gestão nessas épocas, permanecendo até hoje como boas práticas de controle de estoque.

Conforme Slack (2007), em qualquer estoque que contenha mais de um item em estoque, alguns serão mais importantes para a organização do que outros. Alguns itens, por exemplo, podem ter uma taxa de uso muito alta, de modo que, se faltassem, muitos consumidores ficariam desapontados. Outros itens podem ter valores particularmente altos, de modo que níveis de estoque excessivos seriam particularmente caros.

Uma das ferramentas utilizadas para a gestão de estoque é a Curva ABC, também conhecida como lei 80/20, a lei de Pareto que estabelece a importância de cada item no estoque de acordo com sua movimentação de valor.

Classificação da curva ABC, segundo Slack (2007).

- Itens classe A, são os 20% de itens de alto valor que representam cerca de 80% do valor total do estoque.
- Itens classe B, são aqueles de valor médio, usualmente os seguintes 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor total.
- Itens classe C, são os itens de baixo valor que, apesar de compreender cerca de 50% do total de tipos de itens estocados, provavelmente representam somente cerca de 10% do valor total de itens estocados.

1.2.2 Lote Econômico de Compra (LEC)

Conforme Lustosa (2008), o modelo do lote econômico foi originalmente concebido por Ford Harris, em 1913, nos primórdios da Engenharia de Produção. Muitas variantes do modelo básico surgiram desde então, procurando uma maior generalização de suas fórmulas, para incluir alguns casos de demanda e suprimentos variáveis.

O modelo de cálculo do LEC considera alguns pressupostos:

- A demanda é constante e contínua;
- O lead-time é zero;
- Não é permitido faltar itens no estoque;
- O custo do produto comprado e o custo de manutenção de estoque não dependem da quantidade;
- O item do estoque pode ser suprido em qualquer quantidade.

2 A EMPRESA

A empresa Cinform está no mercado a mais de 20 (vinte) anos, atuando no ramo jornalístico na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe, demonstrando ao longo dessa trajetória, a preocupação e a dedicação em informar de forma responsável sobre os acontecimentos, com credibilidade e independência, aos seus leitores, abrangendo todos os aspectos que fazem da informação um instrumento de defesa, evolução e crescimento.

O Grupo Cinform desempenha suas atividades através das suas quatro unidades de negócios: Col Cinformonline, Cinfone Balcão de Anúncios, Central de Informações Comerciais e a Indústria Gráfica e Editora Nordeste; esta ultima sendo o centro de estudo da pesquisa que se apresenta.

Por meio da pesquisa de campo, fora verificado que a empresa demonstra-se insipiente em relação às ferramentas de logística, pois ainda não há procedimentos operacionais padrão que viabilizem a execução das atividades relacionadas em tal departamento. Tudo ainda é procedido de forma manual, sem critérios, sem indicadores de desempenho, refletindo algumas deficiências no tocante ao controle de estoques. Dentro deste contexto, verificam-se algumas alternativas proativas que ensejam possíveis melhorias, destacam-se: a implementação de medidas que dinamize tal escopo, a exemplo da implementação do programa de qualidade total 5S, implementação de um sistema integrado (ERP), como também, a unificação dos setores que executam as funções logísticas da empresa: almoxarifado e compras.

A atividade principal da Indústria Gráfica se resume na produção do semanário cinform, evidenciando a razão pela qual a tomamos como escopo de análise da interface logística, pois o setor de compras está localizado na mesma. Tendo em vista tal contingência, verificamos a falta de gestão e aplicabilidade técnica, no que tange aos preceitos logísticos, acarretando em não conformidades, e conseqüentemente, afetando o seu produto final: o semanário Cinform.

Os principais insumos utilizados para a confecção do semanário são: o papel, a tinta, bolsa assinatura, fita e chapa para impressão. Para cada produto existe um fornecedor que repõe o estoque, periodicamente, da seguinte forma:

- Tinta e a Chapa: Mensalmente
- Papel: Semanalmente
- Fita: Semestralmente
- Bolsa Assinatura: Trimestralmente

Esse cronograma sobre a reposição do estoque desses insumos se dá em decorrência da sensibilidade de cada um ao processo produtivo do semanário Cinform. Mediante informações internas é sabido que a tiragem do semanário equivale a 17.000 por semana, e que sua distribuição atinge quase todos os

municípios do estado de Sergipe, e que o propósito do Cinform é atender 100% até 2012, os municípios ainda não contemplados.

Atualmente, a gestão de estoques da empresa é desenvolvida com base no conhecimento empírico dos encarregados; o estoque é conferido integralmente uma vez por mês, verificando-se o saldo real com aquele informado pelo sistema operacional da empresa.

Todo material que é retirado dos estoques é marcado em relatórios detalhados de consumo de material, que são posteriormente transferidos para o sistema informatizado. Assim, havendo divergências, é possível verificar os lançamentos e os responsáveis.

Uma vez atualizados e confirmados os saldos no sistema, define-se o volume de compras necessário para os atendimentos do mês seguinte.

O atual sistema tem resultados positivos, permitindo o controle de entradas e saídas de material, reduzindo seu consumo e inibindo eventuais furtos e desperdícios de material. Contudo, percebem-se dois possíveis problemas do atual sistema: 1) compras excessivas, onerando a empresa tanto pelo desembolso com o material adquirido quanto por seu custo de estocagem; 2) eventuais faltas de material, afetando a excelência no atendimento ou elevando o custo do serviço.

Outro aspecto levantado foi a questão da divisão das tarefas dos setores envolvidos nos procedimentos logísticos, onde se destacam os setores de compras e almoxarifado. O primeiro é incumbido da realização e consolidação dos pedidos de compras, envolvendo a comunicação com os fornecedores. O segundo cabe o recebimento, conferência das mercadorias de acordo com as especificações e, por fim, a estocagem das mesmas.

No tocante à não conformidades, em decorrência da falta de planejamento dos pedidos e da falta de integração dos setores executores do processo de compras, nota-se a inviabilidade na prática da atividade fim da unidade de negócio Indústria Gráfica, pois a comunicação não se dá de forma apropriada e consequentemente, as informações entre as solicitações do setor de almoxarifado e o setor de compras são conflitantes a despeito das informações contidas e

consolidadas pelo ultimo. Paralelo a isso, destacam-se a falta de previsão de demanda e a falta de conhecimento sobre estoque de segurança, pois o Cinform não utiliza um software apropriado para comportar as informações necessárias para execução da atividade logística de compras de forma segura, precisa e planejada. Não obstante, os profissionais da área não detêm conhecimento técnico sobre o escopo organizacional o que contribui significativamente para a fragilidade o setor, minimizando as possibilidades de desenvolvimento de novas práticas e implementação de técnicas inovadoras, em prol da otimização das atividades internas.

Vale ressaltar que, apesar da empresa apresentar em sua política interna de qualidade, uma gestão inovadora que prima pelo investimento tecnológico, tal postura mostra-se em um estágio embrionário; ou seja, timidamente o cinform está padronizando os seus departamentos em prol da melhoria contínua e otimização dos seus recursos existentes, resultando em um cenário organizacional em adaptação e mudanças graduais, não demonstrando eficiência e eficácia em sua totalidade.

Outra característica observada é que a cultura da empresa se apresenta como uma empresa familiar, atrelada a vícios e comportamentos fechados sem qualquer traço de uma organização contemporânea e fundamentada em decisões embasadas na experiência dos donos, onde estes não possuem habilidades conceituais sobre a temática discutida.

Diante disso, a somatização das irregularidades verificadas sinalizam a deficiência do setor e as lacunas responsáveis pela falta de sinergia, organização, dinamismo e eficácia do processo logístico da empresa Cinform.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as explanações teóricas supracitadas, bem como a realidade do campo empírico analisado em questão, percebe-se o grau de importância que se faz diante da singularidade de técnicas e premissas logísticas evidenciadas na Indústria Gráfica. Tal constatação remete aos preceitos da logística que norteiam as

atividades operacionais e a conduta da organização diante das contingências relacionadas.

É mister que a Indústria Gráfica reveja suas normas internas e os seus procedimentos operacionais padrão para que, seja possível realizar a transição necessária para a otimização das atividades dos setores ligados as atividades logísticas. Para que seja possível minimizar a problemática existente, reduzir os custos, integrar os setores, estabelecer critérios e padrões de compras entre outras iniciativas que racionalize os mecanismos de efetivação do semanário.

A necessidade de mudança é notória e emergencial, pois diante da competitividade é sabido que toda e qualquer organização deve projetar-se diante da competitividade e das exigências mercadológicas, a fim de estabelecer estratégias, fortalecer o seu negócio e garantir efetividade em seu segmento. Não obstante, a situação da Indústria gráfica, onde está percebe a necessidade de adequação e inovação, pois diante da acurácia realizada para obter informações sobre produtividade e lucratividade, foi possível identificar índices que podem ser melhorados a medida que todos os fatores diretamente ligados no processo operacional possam trabalhar de forma harmônica, através de mecanismos que contemplem todas as variáveis necessárias para eficiência e eficácia do semanário.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre. RS: Boockman, 2006.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LUSTOSA, Leonardo; MESQUITA, Marco A; QUELHAS, Osvaldo; OLIVEIRA, Rodrigo. **Planejamento e controle da produção**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SLACK. Nigel; CHAMBERS Stuart; JOHNSTON Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2007.