



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SHARLON CANDIDO E SILVA

GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PRIMETEK.

Aparecida de Goiânia

2019



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

SHARLON CANDIDO E SILVA

GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PRIMETEK.

Relatório de Estágio Supervisionado I, apresentado ao Curso de Graduação em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida. Orientador (a): Prof. Hailton David Lemos, Me.

Aparecida de Goiânia

2019



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Sharlon Candido e Silva

**GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
PRIMETEK**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Hailton David Lemos, Me.

Avaliado em 09/12/2019

Nota Final: (9,0) NOVE

Professor- Orientador Hailton David Lemos, Me.

Professora examinadora – Maria Aparecida dos Reis Rachid

Aparecida de Goiânia, 2019



Silva, Sharlon Candido e

S586g Gestão de estoque: estudo de caso na empresa primetek / Sharlon
Candido e Silva. – Aparecida de Goiânia-GO, 2019

v, 29 f. ; 29 cm

Artigo Científico (Graduação em Administração) – Faculdade Nossa
Senhora Aparecida, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2019.

Orientador: Prof. Me. Hailton David Lemos.

1. Gestão de Estoque. 2. Tecnologia da Informação. 3. Gestão Enxuta. I.
Título. II. Faculdade Nossa Senhora Aparecida.

CDU 658.78

RESUMO

A gestão de estoque informatizada dentro das organizações é de suma importância, pois, é através deste controle que a empresa consegue mensurar suas compras a partir de suas demandas. Com o uso da tecnologia da informação, um gargalo que havia antigamente, em que as compras eram realizadas de forma descontrolada e desorganizada, passou a deixar de existir, uma vez que essa ferramenta computacional ajuda o gestor de estoque na tomada de decisão de maneira profícua, através de metodologias que permitem uma visão ampla de todos os produtos armazenados, e assim consegue propor uma quantidade de estoque que consegue atender tanto a necessidade da empresa quanto do cliente. O objetivo deste trabalho é mostrar a importância de gerir o estoque de forma inteligente, através do uso de um sistema informatizado, e assim conseguir eficiência e melhoria dos procedimentos envolvidos na cadeia de gestão do estoque de mercadorias. O problema estudado é como trabalhar de forma enxuta, com o número de funcionários disponíveis no setor, e atender a demanda com agilidade, seguindo as normas e os procedimentos da empresa no que tange a gestão de estoque. A metodologia utilizada neste trabalho é um estudo de caso, onde foi avaliando os processos da área de gestão de estoque da empresa, e o trabalho foi embasado em uma bibliografia que deu o suporte necessário a esta pesquisa.

Palavras – Chave: Gestão de Estoque, Tecnologia da Informação, Gestão enxuta.

ABSTRACT

Computerized inventory management within organizations is of paramount importance, because it is through this control that the company can measure its purchases based on its demands. With the use of information technology, a bottleneck that once existed, where purchases were made in an uncontrolled and unorganized manner, ceased to exist, as this computational tool helps the stock manager to make a profitable decision. , through methodologies that allow a broad view of all stored products, and thus can propose a quantity of inventory that can meet both the needs of the company and the customer. The aim of this paper is to show the importance of managing inventory intelligently through the use of a computerized system, thus achieving efficiency and improving the procedures involved in the chain of inventory management. The problem studied is how to work lean, with the number of employees available in the sector, and meet demand quickly, following the company's rules and procedures regarding inventory management. The methodology used in this work is a case study, which was evaluating the processes of the company's inventory management area, and the work was based on a bibliography that gave the necessary support to this research.

Keywords: Inventory Management, Information Technology, Lean Management.

1 INTRODUÇÃO

Em certos ramos de atividade econômica, manter um nível seguro de estoque é algo fundamental, mesmo com os avanços logísticos, e também melhorias no modal de transporte, ter mercadoria estocada se faz necessário. Neste cenário, falar de gestão de estoque é muito importante, e gerir com responsabilidade o estoque de uma empresa, não é somente alocar produtos, é necessário conhecer a demanda dos produtos, bem como o ciclo de vida do produto no estoque, e assim evitar perdas e compras desnecessárias.

Neste sentido, com um inventário do estoque informatizado, é possível avaliar como está sendo gerido o estoque da empresa. Com ele é possível avaliar perdas e roubos, e assim propor ações que venham a trazer melhoria para o processo de gestão do estoque. Sendo assim, a gestão de estoque precisa estar ligada a gestão econômica da organização, para que assim o fluxo financeiro e os demais processos que envolvam tesouraria siga corretamente.

A luz deste cenário, este trabalho apresenta conceitos e ferramentas para uma implementação de gestão de estoque. Sendo que o objetivo geral do trabalho é mostrar a importância de gerir o estoque de forma inteligente, com eficiência através de melhoria dos processos de gestão de estoque.

Todo este contexto culmina na problemática a ser estudada, que é trabalhar de forma enxuta, com o número de funcionários reduzidos, e atender a demanda com agilidade, seguindo os procedimentos da empresa no que tange ao estoque. Sendo a metodologia adotada um estudo de caso, realizado na Empresa Primetek Computadores, em que foi avaliado os procedimentos de gestão de estoque da empresa, e o trabalho foi embasado em uma bibliografia que deu o suporte necessário a esta pesquisa.

Esta pesquisa se justifica pela importância em mostrar e relatar algumas alternativas para obter neste processo de gestão de estoque a perda mínima para a empresa referida.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa qualitativa, voltada para empregadores e empregados dentro do sistema de gestão de estoque, os instrumentos utilizados foram livros, e entrevista

com os colaboradores responsáveis pelo departamento de estoque da empresa, como também foi realizado um estudo de caso.

Segundo Cajueiro (2013, p.40), “a metodologia descreve todos os procedimentos adotados para a execução da pesquisa, ou seja, detalhes de como a pesquisa será feita”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio discorre Minayo (1993, p. 14), “entendemos por metodologia, o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem, os instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade do pesquisador”. Através dessa afirmação esse artigo usará o método qualitativo e quantitativo, para incorporar a maior interação e impacto sobre o objeto de estudo, mostrando a necessidade em questão deste trabalho.

Segundo Rampazzo (2002, p.49), pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite sempre descobrir novos fatos, dados, soluções ou leis em qualquer área do conhecimento, logo pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio dos processos científicos.

Segundo Gil (2007) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras metodologias, sendo esta uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas, o mesmo autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório.

De acordo com Gil (2007, p.32), “as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. ” A diferença da pesquisa exploratória é que o assunto pesquisa já é conhecido. As pesquisas descritivas proporcionam novas visões sobre uma realidade já conhecida. Com formato parecido, uma pesquisa descritiva pode assumir a forma de um estudo de caso, mais frequentes nas pesquisas exploratórias. Porém, as pesquisas descritivas geralmente assumem a forma de levantamentos. Quando o aprofundamento da pesquisa descritiva permite estabelecer relações de conexão entre variáveis, é possível generalizar resultados.

Assim métodos é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo- conhecimentos validos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS,2010).

Segundo SEVERINO (2007) entrevista é, quando o entrevistador procura aprender aquilo que as pessoas pensam, apresentam, fazem ou argumentam. O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
 - b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
 - c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.
- O estudo de caso pode, pois, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas. (GIL, 2008).

Foi realizado esta pesquisa na empresa em estudo, analisando os procedimentos, ouvindo os empregadores e empregados para encontrar as deficiências e permitir trazer soluções com esta pesquisa.

4. GESTÃO DO ESTOQUE

O estoque é um ponto importante dentro da organização, o local onde se inicia o processo de toda empresa com o recebimento, armazenamento e expedição todos os dias. Ou seja, qualquer falha nos processos de estoque começam os prejuízos para uma organização, e garantir o controle do que é o “coração da organização”, o estoque não é nada fácil.

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência das operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas (GODOY, 1998).

Moura (2004), saliente que a gestão de estoque é um conjunto de bens armazenado, com características próprias, e que atende as necessidades da empresa.

Neste sentido Arnold *et al* (2015, p. 5), nos informa que “os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. A gestão do estoque passa por vários processos que precisam ser executados.

Conforme PAIN, *et.al.* (2009) A descrição dos métodos permite a gestão analisar os passos e evolução do processo, administrar e controlar é deixar claro seu planejamento em execução, supervisionar e monitorar resultados para que os processos sejam realizados. De acordo com Chiavenato (2014) planejar, controlar e manter os estoques em níveis adequados para não onerar o valor do produto, visando sempre satisfazer seu cliente, é algo fundamental, e se inicia com o processo de recebimento das matérias que compõem o estoque.

O recebimento do produto é o início dos procedimentos seguido pelo armazenamento, separação, conferência e a expedição. Assim, podemos identificar que a contagem cíclica de mercadorias ajuda na organização e no controle dos produtos, pois, se o estoque conseguir manter este controle de contagem torna-se mais fácil a identificação do problema.

O recebimento de materiais deve ser padronizado para que todos os funcionários que ali trabalham executem suas tarefas seguindo a mesma rotina. Para que isso aconteça, é necessário a elaboração de um *check list* de atividades de recebimento que deve ser obedecido por todos os funcionários do recebimento. (Paoleschi, 2014).

3.1 FUNÇÃO E OBJETIVOS DOS ESTOQUES

De acordo com Rodrigues (2007), a funcionalidade do estoque é: certificar que a matéria prima para produção; operar com uma base de estoque no período de baixa; diminuir o gasto com o transporte, para adquirir lotes maiores e possui produtos acabados para entregar ao cliente.

Para Dias (2010), a missão dos estoques é potencializar o impacto das vendas de uma organização, propiciando e aumentando o capital investido, o custo é muito alto para não se ter um controle financeiro. Desta forma, as regras do setor financeiro são essenciais, com a finalidade de não baixar os níveis de estoque, diminuindo os gastos com relação ao estoque. Deste modo, deve existir uma harmonia entre o estoque e as vendas, concebendo um choque financeiro inferior na organização e assim viabilizando uma potencialização nos resultados.

Para Gasnier (2007), é vantajoso uma administração efetiva dos estoques considerando uma organização e domínio, efetivamente trará um distintivo em relação ao adversário, desejando a possibilidade de conseguir resultados esperados.

Conforme Pozo (2008), a finalidade é analisar a preservação dos graus de estoques apropriados, para assim atender as necessidades dos clientes, buscando o aperfeiçoamento e fugindo de largo capital neste setor. É indispensável uma conservação de estoques pertinentes, para que não obtenha estoques com níveis muito altos, que conseqüentemente exigira por parte das empresas grandes capitais investidos e em caso de pequenos estoques pode acontecer a insuficiência de produtos, que pode ocasionar redução nas vendas e os clientes irem para sua concorrente.

3.2 POLÍTICAS DE ESTOQUE

Segundo Tadeu (2010), a administração de estoques busca determinar ao setor de insumos um planejamento de metas para ser alcançados, produzindo e instituindo padrões que aproveite como direcionamento aos programadores e controladores, os quais carecem de ser averiguados e vigiados para mensurar a performance do setor.

Conforme Pozo (2008), é essencial que exista uma programação planejamento apropriada dos estoques para atender as diligências e assim diminuindo o dispêndio e o maior contentamento dos consumidores. O autor preserva que as operações de planejamento dos 18 (dezoito) estoques devem conduzir a quantidade de lançamentos de vendas e a técnica da indústria, e estar regularmente informados e que tenha a agilidade para acompanhar as variantes do mercado.

Segundo Dias (2010, p. 40) os principais procedimentos para administração de estoque são as seguintes:

- a) Metas definidas pelas empresas quanto ao tempo de entrega dos produtos ao cliente;
- b) Definição do número de depósitos ou almoxarifados e das listas de tipos de matérias a serem estocados no mesmo;
- c) Definir até que níveis deverão flutuar os estoques para atender a oscilação das vendas ou do consumo;
- d) Definir em que ponto será permitido à especulação com estoques, fazendo compras antecipadas com preços menores ou comprando quantidades maiores para obter descontos;
- e) Definição da rotatividade dos estoques.

Assim sendo, a administração de estoque é relevante para o bom andamento da logística dos estoques, equiparando ao número de estoque necessário e o capital nele aplicado (DIAS, 2010).

2.3 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA O CONTROLE DE ESTOQUES

De acordo com Dias (2010, p. 46), para administrar um setor de controle de estoques é importante discriminar as funções básicas e metas a serem adotados por eles:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque, ou seja, o número de itens;
- b) Determinar “quando” os estoques devem ser reabastecidos, definindo a periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período pré-determinado, definindo a quantidade de compra;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoques, fazendo a solicitação de compra;
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor, fornecendo informações sobre a posição do estoque;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados. (Dias, 2010, p. 46)

Para Ballou (2006), existem critérios importantes que vedem ser observados previamente para conceber um sistema de controle de estoques. Primeiro ponto trata-se das várias classes de estoques presentes nas empresas, segundo ponto, deve-se analisar o nível considerado de estoque que deve ser preservado para o atendimento ao consumidor e a organização e o terceiro ponto a quantidade de estoque desejável e o investimento adequado.

3.4 TIPOS DE ESTOQUE

De acordo com Dias (2010) é fundamental alguns tipos de estoques vistos a seguir: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, peças de manutenção e materiais auxiliares.

Segundo Dias (2010, p. 35), descreve cada categoria de estoque a seguir:

- a) Matérias-primas são materiais básicos e necessários para a produção do produto acabado, também são considerados materiais agregados ao produto acabado. Para o autor seu estoque depende do tempo de reposição, da frequência do seu uso e das características físicas do material.

- b) Produtos em processo são os materiais utilizados no processo de fabricação, trata-se normalmente de produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio da produção, neste caso, existe uma relação direta entre a duração do processo produtivo e seu nível médio de estoque.
- c) Produtos acabados consistem em itens que já foram produzidos e ainda não foram vendidos. Seu nível de estoque acaba sendo determinado pela previsão de vendas, sem criar estoques em excesso auxiliando na minimização dos custos.
- d) Materiais auxiliares e de manutenção são considerados peças de reposição para manutenção no processo produtivo, em caso de sua falta ocasiona parada parcial ou total do processo produtivo, gerando custos altos e risco de atraso na entrega das mercadorias. (Dias, 2010, p. 35).

3.5 PREVISÃO PARA ESTOQUES

Todo o controle de estoque está ligado a consumação dos produtos, fomentando suposições futuras de produtos a serem comercializados e vendidos.

Para Pozo (2008), a previsão de estoques normalmente é fundamentada nos informes fornecidos pela área de vendas, em que são elaborados os valores de demandas de mercado e providenciados os níveis de estoque. Para Dias (2010), toda a suposição há várias peculiaridades básicas:

- a) Trata-se do ponto de partida de todo planejamento empresarial;
- b) Não é uma meta de vendas;
- c) Sua precisão deve ser compatível com o custo de obtê-la. (Dias, 2010, p. 35).

Para Pozo (2008), é primordial antecipar com os fornecedores quantidades para atender a uma procura que ainda não foi determinada ou estabelecida pela área de vendas, mas, contudo, o sistema de suprimentos carece de estar processando.

Diante disso cabe ao gestor de estoque calcular a procura comunicar ao fornecedor reduzindo o risco de não atender a expectativa dos seus clientes.

Conforme Dias (2010), as referências básicas consentem definir quais serão as proporções e a posição no tempo da procura pelos produtos finalizados e podem ser considerados em dois setores: quantitativas e qualitativas. Nas quantitativas o autor salienta a progresso das vendas no passado, variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas, fatores de simples prognóstico, relativamente ligadas às vendas e a interferência da propaganda. Nas qualitativas, o autor evidencia

dados alcançados através pontos de vistas dos gestores, vendedores, compradores e pesquisa de mercado.

Segundo Pozo (2008), as referências, tanto quantitativas como qualitativas são de grande relevância, para se ter maior acerto nas informações almejadas, na procura de reduzir os custos implicados e aprimorar os resultados planejados, neste sentido, e buscando uma aplicação mais ampla, o Plano Mestre de Produção (PMP) ou Programa Mestre de Produção, que é um registro que exhibe os itens que serão fabricados e em qual volume, e a quantidade de tempo para a produção destes itens, também pode ser adotado para aplicação no modelo de comércio, (SLACK et al, 2009).

Utilizando deste dado, o estoque ocioso é lançado à frente no tempo. Quando não há estoque bastante para atender uma diligência futura, quantidades de pedido são inseridas na linha do PMP. Segundo Martins e Campos Alt (2009), Planejamento de Recursos Material (MRP I) é um procedimento que concede estabelecer as necessidades de compras dos materiais que serão consumidos na fabricação de um certo produto.

Assim, segundo Slacket *et al* (2009), PMP tem como operação a gestão de pedidos, que por meio de uma averiguação da eficiência durante o processo de entrada de pedido e da desocupação de materiais, permite saber se a empresa está a cumprir os prazos estabelecidos pelo cliente, tendo em vista certificar a assistência do pedido desde o processo de vendas.

Slacket *et al* (2009), afirmam que o MRP I significa reduzir o investimento em inventário, buscando o material correto e na quantia certa e no momento adequado. A implantação do MRP I tem por principal objetivo:

- Diminuir custos de estoque;
- Controle de produtos perecíveis;
- Diminuição da improdutividade, ou seja, a produtividade ser afetada por falta de materiais, tempo de preparação, quebra de máquina, hora extra, etc.;
- Diminuição do custo de materiais e transporte;
- Diminuição do custo de obtenção.

Slacket al (2009) completa que, com a implantação do sistema MRP I pode-se ter alguns benefícios, a saber:

- Ajudar a produzir e comprar apenas o necessário e apenas no momento necessário (no último momento possível), visando eliminar estoques, gerando uma série de “encontros marcados” entre componentes de um mesmo nível, para operações de fabricação ou montagem;
- Gerar ordens de produção e solicitações de compras baseado em uma previsão de vendas. Ou seja, o que o MRP faz é uma projeção do saldo em estoque, calculando as previsões de saída e as necessidades de acordo com os dados disponíveis.

Para atingir suas metas, as empresas buscam integrar com todos os seus departamentos e métodos, para assim estar em desenvolvimento. Esta relação deve ser de forma eficaz, para que os esforços se somem.

3.6 TIPOS DE ESTOQUE E CONTROLES

A finalidade do controle de estoque é também financeira, pois a preservação de estoques é valiosa e a gestão do estoque deve consentir que o capital aplicado seja minimizado. Concomitantemente, é inaceitável para uma empresa trabalhar sem estoque.

Segundo Ballou (1993, p. 204), os estoques possuem uma série de objetivos, como:

- Melhorar o nível de serviço;
- Incentivam economias na produção;
- Permitem economia de escala nas compras e no transporte;
- Agem como proteção contra aumentos de preços;
- Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento;
- Servem como segurança contra contingências.

Para Martins e Campos Alt. (2009, p. 35) “O gerenciamento de estoques, devido ao impacto financeiro do estoque e à sua importância para garantir o abastecimento do cliente, tem técnicas específicas para o seu dimensionamento”

O gerenciamento de estoque é primordial para as empresas, uma boa administração de estoque torna a empresa mais competitiva no mercado. Já Martins e Laugeni (2009, p. 44) diz “o bom estoque dever 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”.

Várias organizações ainda sustentam alguns itens em estoque por receio de que suas linhas de produções parem de ser fabricadas, implicando assim a entrega do produto ao cliente. Para preservar uma gerência melhor do estoque e diminuir seu custo, sem comprometer o nível de atendimento, é interessante os itens de acordo com a sua relevância no estoque.

Para ser assertivo na gestão de estoque, necessitam devem-se aplicar ferramentas que respondem às necessidades lucrativas das organizações, e encontrar a melhor forma de controlar seus estoques. Forma de forma a melhor controlar seus estoques.

3.7 MELHORIA CONTÍNUA

Fundamentado nas cinco finalidades de performance citados acima, e também à etapa de observação dos processos, o reconhecimento das necessidades de aperfeiçoamento significa incentivar a qualidade e minimizar toda e qualquer defeito ligada ao produto, serviço ou processo, necessitando sempre agregar valor ao cliente, seja interno ou externo (OLIVEIRA, 2012).

Para o referido autor acima, o desenvolvimento de um processo não significa absolutamente retificar algum problema, mas sempre poderá oferecer evoluções na execução do processo, e melhorando sua qualidade, e deixando-o mais eficaz, por isso a relevância nos conceitos de qualidade, em estabelecer o que a empresa espera e precisa para obter qualidade em seus processos, produtos e/ou serviços, e quais são as exigências necessárias para atender o contentamento de seus clientes.

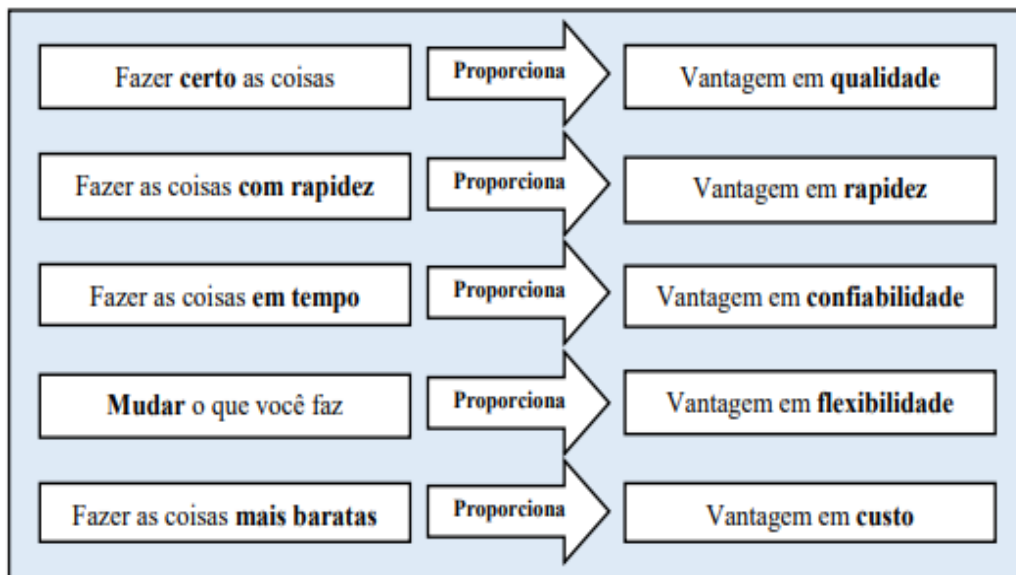
O reconhecimento dos avanços é a consequência de um estudo das operações e um bom mapeamento dos processos, antes de desenvolver melhorias é necessário entender muito bem o processo e a realidade na qual ele se encontra, avaliando a probabilidade de introduzi-la, e se de fato irá assegurar algum valor e/ou vantagem (SLACK et al., 1997).

Porém deve se levar em conta o método utilizado e os seus limites, constatando também se o mesmo abrange toda a empresa ou simplesmente só algumas atividades de um profissional. Contudo, é importante documentar os pontos positivos e negativos do processo atual, a fim de reconhecer as falhas e melhorias, assim, consentindo

conceber um novo processo, e, em um dado período, realizar as mudanças necessárias (SLACK et al., 1997).

Estabelecer prioridades e o que deve ser aperfeiçoado não é uma tarefa muito fácil, de preferência levar em conta o padrão de avanço contínuo, que visa aprimorar os métodos já estabelecidos. Diante destas situações, Oliveira (2012) cita cinco metas que tendem a simplificar a execução ideal de um processo.

Figura 2 - Objetivos de desempenho



Fonte: Oliveira (2012, p. 25)

Oliveira (2012, p. 29) conceitua que “a melhoria só pode ser alcançada quando se sabe aonde e como se quer chegar. Se um objetivo ou meta não estiver claro, qualquer caminho poderá ser seguido e só a sorte levará ao resultado desejado”.

Dentre várias ferramentas que podem ser empregadas melhorando o reconhecimento e execução dos processos, algumas dessas ferramentas são aplicadas por profissionais da área de qualidade, e algumas são aplicadas como técnicas ou métodos de estudo e recurso para solucionar problemas (OLIVEIRA, 2012).

4 ESTUDO DE CASO

As atividades desenvolvidas na empresa Primetek foram: Gerenciamento de pessoas, Organização do local, seguimento dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), entrega de mercadoria e atendimento ao cliente

As atividades exercidas dentro do estoque são auditar o comportamento dos colaboradores em suas atividades diárias, de maneira qualitativa para que os procedimentos possam ser aplicados em sua integridade.

Realizando análise quantitativa para identificar o tempo gasto no atendimento para cada cliente considerando os produtos que geram maior perda/furto e roubo. Portanto a falta de atenção é identificada como um dos principais motivos na facilitação das perdas.

Assim a empresa entendeu que as faltas em seu estoque estavam dando uma ruptura grande no financeiro da empresa, e dedicou um departamento a “controladoria” para tomar conta dessas perdas e baixas, foi intensificado os inventários na organização e criando uma auditoria interna presente nas filiais.

Será apresentado a seguir um modelo de Auditoria realizada na matriz no qual ocorre o fato de possíveis falhas. (Sistema X Estoque) conforme tabela 1.

Tabela 1- Auditoria realizada na Matriz 0101-Jamel 03\12\2018

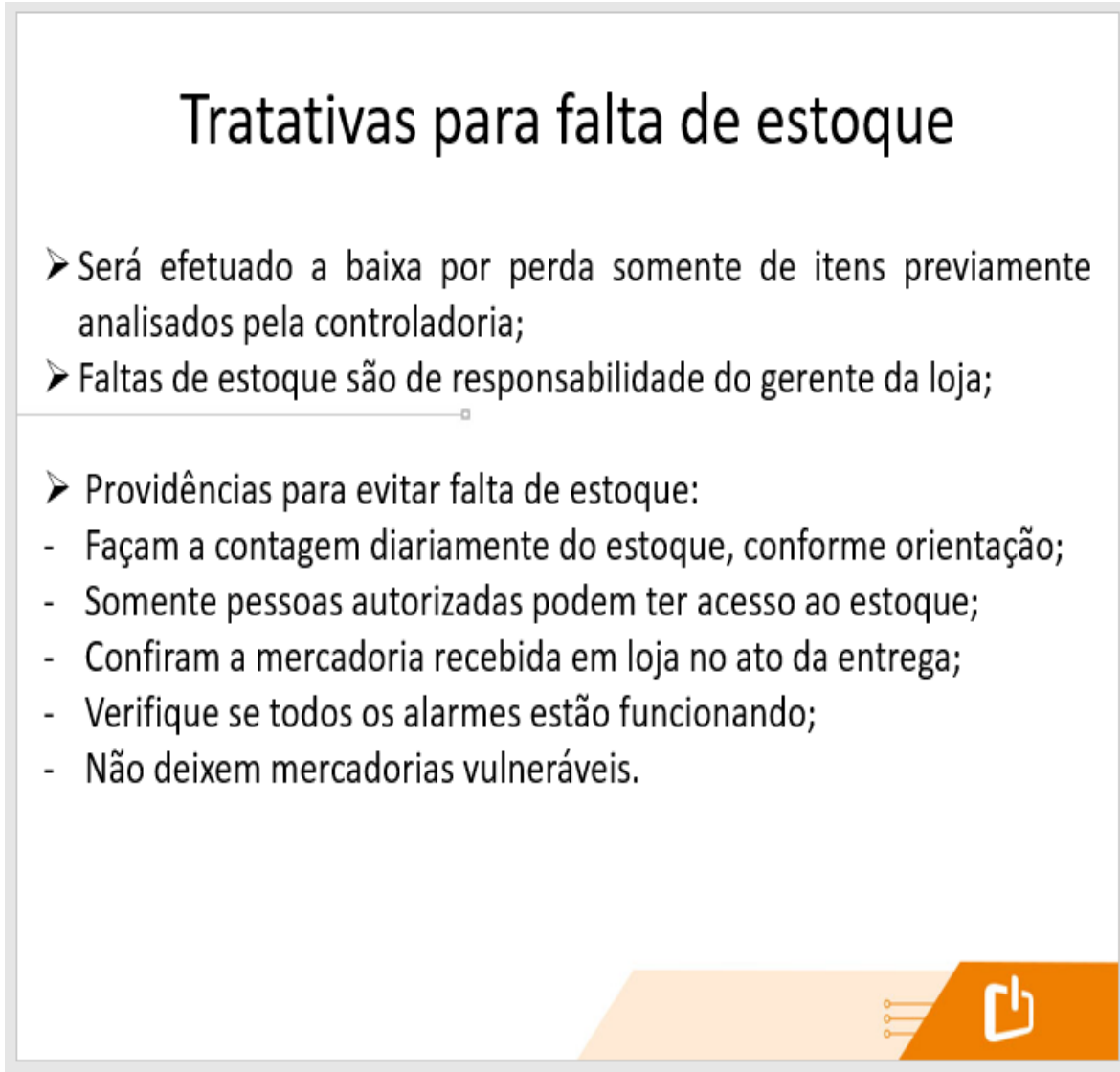
CODIGO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	SALDO	ESTOQUE	STATUS	OBSERVAÇÃO
016672	CARREGADOR VEICULAR 3 PORTAS USB MULTILASER (CB074)	16	15	-1	Faltando
015939	CONVERSOR DISPLAY PORT M X HDMI BR CABO (90120)	2	1	-1	Faltando
027868	FONTE ATX 200W TARCT (FP-200)	110	109	-1	Faltando
017962	PILHA ALCALINA BLISTER ELGIN (AAA-LR03) 2UN	21	20	-1	Faltando
009647	TECLADO USB LOGITECH (K120) PRETO	31	30	-1	Faltando
017780	PULSEIRA DE COURO HYBRID SPORT 20MM (GP-R600BREEAAC) LARANJ	3	1	-2	Faltando
015298	ACCESS POINT UBIQUITI (UAP-AC-PRO)	4	5	1	Sobrando
008635	CABO USB 2.0 P/IMPRESSORA SUMAY (SM-US18B) 1.8M	16	26	10	Sobrando
000359	ESTABILIZADOR 1000VA SMS PROGRESSIVE III UAP1000BI (0016216)	5	6	1	Sobrando
017514	FONTE ATX 350W REAL C/CABO BLUECASE (BLU350) PFC ATIVO	30	31	1	Sobrando
066946	MEMORIA 4GB DDR3 1600/12800MHZ KINGSTON (KVR16N11S8/4)	27	28	1	Sobrando
009654	FONE DE OUVIDO COM MICROFONE LOGITECH (H110) PRETO	11	10	-1	Falta de inversão
009667	FONE DE OUVIDO COM MICROFONE LOGITECH (H390) PRETO	12	13	1	Sobra de inversão
003892	REFIL DE TINTA EPSON (T664120) BLACK	41	40	-1	Falta de inversão
000993	REFIL DE TINTA EPSON (T664220) CIANO	5	6	1	Sobra de inversão

Fonte: arquivo Excel sistema Protheus Primetek (2019)

Segundo Godoy, (1998) a função da auditoria interna é um procedimento de controle que, entre outros objetivos, pode assegurar a eficiência operacional e monitorar a aderência aos procedimentos e políticas da entidade. Fora implantada também uma informação no Controle Retirada de Mercadoria do Estoque (CRMD) o código do EAN, um número que acompanha o código de barra do produto facilitando a conferência do item assim possibilitando ter mais formas de conferência do produto.

Desta forma quando é realizado uma auditoria é identificado as faltas e sobras ou inversões, por constatar as falhas nesses processos que lhe são recomendados. Segue um dos procedimentos a ser seguido pelos colaboradores para gestão de estoque conforme Quadro 1.


Quadro 1: POP procedimento operacional padrão da Primetek



Tratativas para falta de estoque

- Será efetuado a baixa por perda somente de itens previamente analisados pela controladoria;
- Faltas de estoque são de responsabilidade do gerente da loja;

- Providências para evitar falta de estoque:
 - Façam a contagem diariamente do estoque, conforme orientação;
 - Somente pessoas autorizadas podem ter acesso ao estoque;
 - Confirmam a mercadoria recebida em loja no ato da entrega;
 - Verifique se todos os alarmes estão funcionando;
 - Não deixem mercadorias vulneráveis.



Fonte: arquivo Power point treinamento de estoque Primetek (print da página 04 do POP). (2019)

Efetuar processos para ser eficiente e eficaz para a melhora dos procedimentos da empresa diminuindo os erros operacionais e maximizar os lucros. Para melhorar os procedimentos operacionais foi aplicado a Análise Swot, para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim, como oportunidades e ameaças. É uma ferramenta muito utilizada no planejamento estratégico para promover uma análise do ambiente externo e interno.

4.2 ANALISE ORGANIZACIONAL

4.2.1 Análise da matriz SWOT Simplificada

Matriz Swot

FORÇAS	FRAQUEZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Saúde financeira • Estrutura organizacional • Atendimento • Entrega • Capacidade tecnológica • Qualidade dos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Força de venda • Planejamento de estoque • Despesas elevadas • Preços altos • Equipe reduzida 	<p>Contexto Interno do Ambiente Escolar - Fatores internos que podem ser controlados pela Escola (Controláveis).</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor industrial mais exigente • Perspectiva de novos negócios • Novas tecnologias 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas e juros • Cenário de incerteza política e econômica • Novos concorrentes 	<p>Contexto Externo do Ambiente Escolar - Fatores externos que acontecem ou existem independentes da atuação da Escola (Não Controláveis).</p>

Fonte: o autor (2019)

No momento da pesquisa, a empresa se encontra com o setor financeiro em boas condições, saindo de uma recuperação Judicial que proporcionou um ganho no poder de compra e prazos melhores com a indústria, possibilitando ter dinheiro em caixa obtendo novos investimento em vários outros itens e expandir sua linha de produção de gabinetes e fontes. Com isso, foi possível um maior investimento na estrutura da matriz com novo layout, um atendimento diferenciado pois os vendedores são especializados na área da informática.

A logística tem uma das entregas mais rápida dentro da grande Goiânia em até 24 horas. A empresa está sempre atualizando seu *mix* de produto para atender sua clientela. Qualidade dos produtos e serviços pois contamos com o apoio de grandes empresas do ramo tecnológico e contamos com a KR (prime) que presta serviços especializados na área da informática como, montagem e manutenção.

Força de venda da empresa tornou-se uma fraqueza devido ter várias áreas de venda, essas áreas não conseguem ter uma comunicação sadia, fazendo assim uma competição entre elas. O planejamento de estoque se torna um problema quando várias áreas têm acessos ao estoque o compras, a logística, o comercial entre outros dificultando a gestão do mesmo.

O valor agregado dos produtos com a marca da empresa que é uma das pioneiras no ramo tecnológico acaba onerando os valores dos produtos, porém trabalhar com produto de qualidade também custa mais caro. As empresas de hoje precisam reduzir custo e os colaboradores precisam se desdobrar para executar as atividades diárias trabalhando com a equipe reduzida sempre procurando atender bem seus clientes.

Como a tecnologia entrou na vida das pessoas o investimento no setor de produção se tornou uma oportunidade, os clientes querem sempre mais produtos de qualidade por um menor preço, pensando nisso foi feito investimento para produção de peças como memórias, gabinetes, fontes e acessórios. Tendo vista para novos mercados a empresa investe também no ramo de bebidas, alugueis de maquinas, logística e indústria tecnológica. Novos acessórios tecnológicos que estão sendo lançados no brasil apresentado em feiras de exposição pelo país é trazido para nossa empresa demonstrando a preocupação com os avanços tecnológico também a preocupação de com nossos clientes.

O cenário de incerteza no país torna uma ameaça pois não se tem a confiança das pessoas com relação ao amanhã, não é possível efetuar grandes compras adquirindo melhores preços. Vários concorrentes diretos no mercado nos apontam que a empresa não pode cometer erro nas compras pois só assim pode-se obter uma melhor venda e ter melhores preços diminuindo essa ameaça.

Devido a empresa contar com diversos itens, são mais de 2000 variedades de produtos com referências e aparência bem iguais foram separados produtos por ordem alfabética e foram identificados com papeis de A4 com as referências do produto, mais uma forma de facilitar a contagem, conferência e a separação do item ajudando assim a diminuir as inversões e faltas.

4.2.2 Resultado da entrevista realizada com os colaboradores

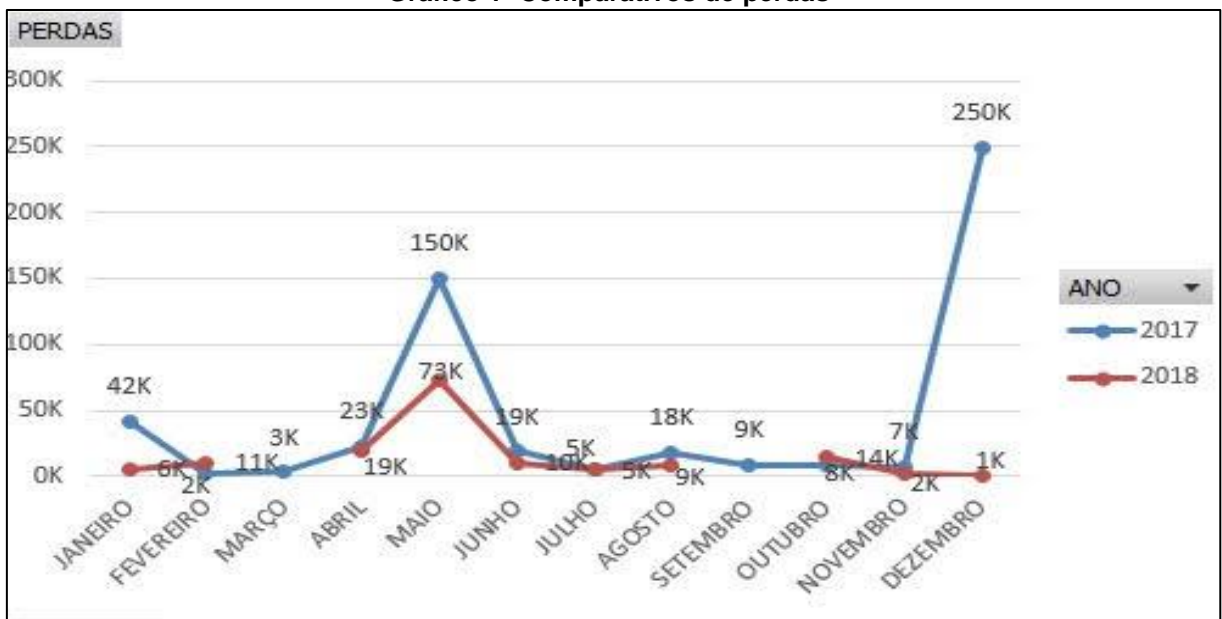
- 1“*a falta de segmento de processos e atenção na hora da entrega*”
- 2” *uma descentralização das obrigações e um leitor bipando os produtos antes da saída*”

- 3” processos antigos que não foram atualizados geram dificuldades enraizando uma cultura antiga” SR. “A”, responsável pelo recebimento de mercadorias e o SR “B” responsável pela expedição de mercadorias e o SR “C” auxiliar de estoque responderam os questionamentos levantados.

Analisa que os procedimentos não são aplicados de maneira integral, sendo encontrado falhas no processo de expedição de mercadoria, quando é feita a entrega ao cliente do item, é de praxe o segmento do POP que são: conferir a quantidade de itens vendido na NF, conferir a referência, conferir o EAN do produto antes de efetuar a entrega. No processo de entrada de mercadoria é solicitado a conferência de item a item confirmando que tudo aquilo que foi transferido em NF está presente.

Observou-se que por motivos de várias perdas no estoque, percebe-se a necessidade de elevar o nível da gestão de estoque, e assim melhorar seus procedimentos e não ter baixas em seu estoque por falhas de processos ou por falhas de funcionários que não segue o POP. Conforme o Gráfico 1, traz a tabela de perdas por falta no estoque no ano de 2017/2018.

Gráfico 1- Comparativos de perdas



Fonte: Sistema Protheus, 2019

4.3 PROPOSTA DE MELHORIAS – 5W2H

A empresa Primetek Informática Ltda. devido ao seu crescimento repentino começou a se estruturar depois de alguns anos e assim alguns passos acabaram ficando para trás como desenvolvimento de pessoas, plano de carreira, treinamentos e outros.

A gestão de estoque da empresa se torna complexa devido várias áreas terem acesso ao estoque, sendo assim, os vendedores efetuam as vendas e retiram as mercadorias do estoque sem o faturamento ter sido concretizado, os gestores de compras retiram as mercadorias para amostragem e não devolve o produto, gerando assim as faltas de mercadorias, priorizando cada um à sua área complicando todo o restante do processo a ser seguido, que são:

- Efetuar o pagamento do produto.
- Efetuar a retirada do CRMD (controle de retirada de mercadoria) junto ao caixa.
- Levar o CRMD até o estoque.
- Efetuar a retirada do produto.
- Assinar o controle de retirada e conferir o produto.

Após a retirada e feito o lançamento do CRMD no sistema para saber se a entrega foi retirada pelo cliente ou entrega a domicilio. Com isso, foi proposto a utilização da ferramenta 5W2H para melhoria dos processos conforme quadro 2.

Quadro 2: Gestão de estoque 5W2H

Objetivo	Inserir novas atividades no POP efetuando treinamento com os colaboradores
Passo	Detalhe
What - O que faremos?	Rotinas de treinamento.
Why - Por que faremos?	Para otimizar os processos e demonstrar aos colaboradores a importância de segui-los.
Where - Onde faremos?	Na própria organização na sala de treinamento.
Who - Quem fará?	O departamento de TH (Talentos e humanas) juntamente com a área da logística.
When - Quando faremos?	Será feito treinamento 1 vez ao mês, toda última sexta do mês.
How - Como faremos?	Reuniremos todos colaboradores que integra o estoque e apontaremos os erros e acertos nos processos que estão sendo executados. Os responsáveis por conduzir o treinamento mostrarão a forma correta de como fazer.
How much - Quanto irá custar?	Sem custo, pois há pessoas qualificadas para ministrar o treinamento.

Fonte: autor (2019)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de estoque tem uma importância substancial, visto que esta gestão trata de uma parcela do ativo da empresa. Se essa gestão falhar, a empresa poderá

deixar de gerar lucros e agregação de valor a este processo, o que poderá levar ao colapso financeiro. Partindo desse pressuposto, outro ponto fundamental dentro de uma empresa é a forma como os materiais são armazenados e movimentados. Pois se não for de uma forma adequada poderá acarretar danos aos materiais, em consequência, em despesa para a empresa com a perda da mercadoria inutilizada para consumo.

O trabalho buscou mostrar a importância de se gerir o estoque com qualidade, demonstrando o quão necessário é seguir os procedimentos para que se evite erros em todo o processo que envolve essa gestão, pois erros que acontecem no processo, geram prejuízo financeiro e desgaste desnecessário com os stakeholders que fazem parte desta cadeia.

O estudo permitiu observar e assim propor soluções para melhorar o fluxograma dos processos de gestão do estoque, que envolve os colaboradores do estoque, criando uma sequência eficaz para a retirada de produtos do estoque, para que assim, a entrega ao cliente seja feita por dois conferentes, assim diminuindo o erro na entrega.

Foi observado que a empresa pôde apresentar maior rentabilidade e melhor serviço junto a seus stakeholders com o uso de um método adequado de controle de estoque e um processo de armazenagem satisfatório. Com isso, é possível inferir também, que estoques elevados e mal administrados encarecem o preço final dos produtos, bem como uma aplicação indevida do capital de giro.

Diante deste cenário, através do uso dos vários sistemas e ferramentas de gestão de estoque apresentados no decorrer do artigo, foi possível verificar que por meio da informatização, o gestor pode contar e ter o auxílio da tecnologia da informação nas rotinas administrativas da empresa, trazendo benefícios e um controle muito grande, bem como uma gestão organizacional que permita melhorias futuras.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.R. TONY. Administração de materiais: uma introdução/ J.R Tony Arnold; tradução Celso Rimoli Lenita R. Esteves. – 13. Reimper – São Paulo: Atlas, 2015.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BORGES, C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez.
- CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- CAMPOS, Vicente F. Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de matérias: Uma abordagem introdutória.3. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GASNIER, Daniel Georges (Et al.). Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento. São Paulo: IMAM, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, José Antônio de. Controle Interno nas empresas. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica/ Marina Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos.- 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Sueley Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

MOURA, C.E. Gestão de estoque: Ação e monitoramento na cadeia de logística integrada. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org). Análise e melhoria de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009, 328p.

PAOLESCHI, Bruno. Estoques e Armazenagem. São Paulo: Érica, 2014.

POZO, Hamilton. Gestão de materiais e logística em turismo: enfoque para as micro, pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. Gestão estratégica da armazenagem. 2. ed. São Paulo: Aduaneira, 2007.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

SEVERINO, A.J, 1941- Metodologia do trabalho científico/ Antônio Joaquim Severino, 23.ed. ver e atual. –São Paulo: Cortez, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine, HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção (Edição Compacta). São Paulo: Atlas S.A., 2009.

SLACK, Nigel et. al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. Gestão de Estoques: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. 1ª edição. São Paulo: CENGAGE, 2010.

APENDICES

Apêndice A: Entrevista com gerente de estoque, auxiliar de estoque e conferente.

- 1) Qual o fator que leva ao erro na entrega do produto?
- 2) O que poderia ser feito para a melhoria da gestão?
- 3) As dificuldades para organização do estoque?
- 4) O que poderia ser melhorado para ganhar tempo no atendimento ao cliente
- 5) A automatização do sistema resolveria os problemas de falta e inversão.
- 6) A curva ABC ajudaria no processo

10 ANEXOS

ANEXO A - Primetek jamel cecilio (goiania) filial 0101.

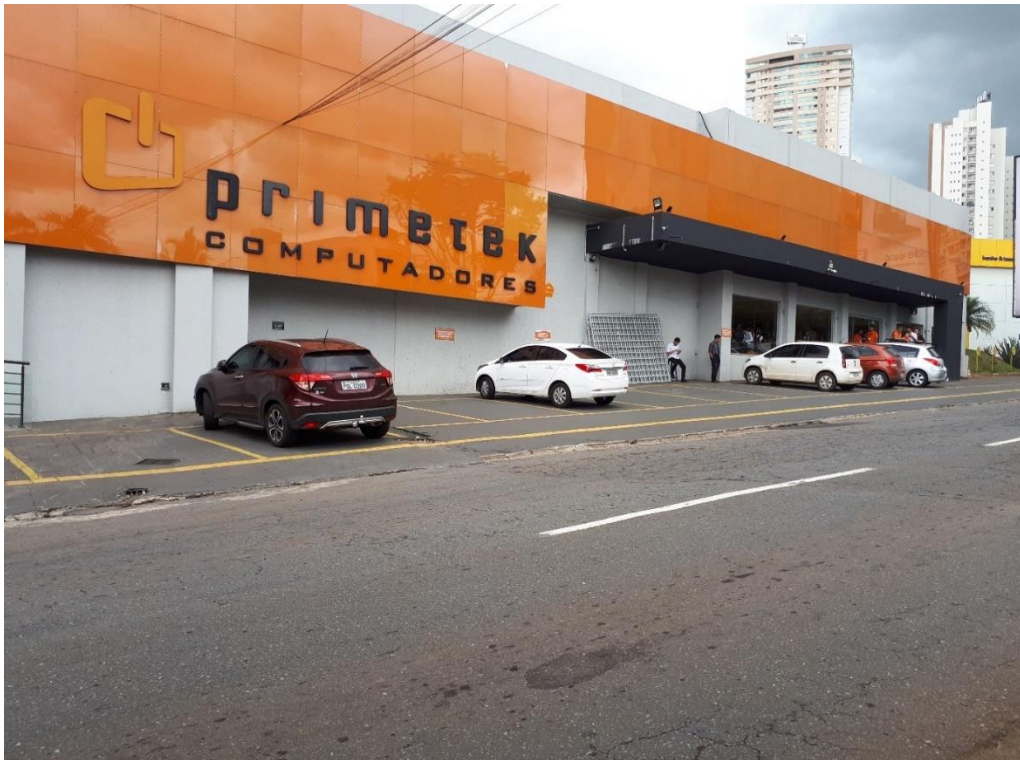


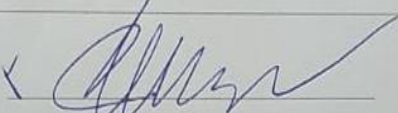
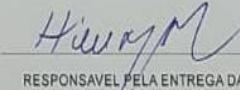
Figura elaborada pelo autor, 2019.

ANEXO B - estoque identificado com folhas de A4 por produtos.



Fonte elaborada pelo autor, 2019.

ANEXO C - CRMD (controle retirada de mercadoria do estoque) documento impresso no ato da compra.

Dados do responsável pela retirada		Tipo de retirante: 0001 - PROPRIETARIO Nome do retirante: SALOMAO RODRIGUES FILHO Tipo do documento: RG Número do documento: 76350							
ITEM	CODIGO	DESCRIÇÃO PRODUTO	EAN	LOCAL	UN	QUANT	CFOP	VL. UNITARIO	VL. TOTAL
01	018517	MULTIFUNCIONAL EPSON ECOTANK (L3150)	010343943711	02	UN	1,00	5102	949,05	949,05
02	017324	MICRO AIO DELL 24" INSP. I7125GB/1TB/W10 (3477-440) 017323	7899864915277	02	UN	1,00	5102	6.520,90	6.520,90
03	017325	KIT TECLADO E MOUSE SEM FIO DELL (KM638) 017323	20173258	02	UN	1,00	5102	128,16	128,16
04	015537	PASTA NOTEBOOK 15.6" MULTILASER (B0400) PRETA	7899838816654	02	UN	1,00	5102	56,91	56,91
Soma Total de Volumes:		4							
VALOR TOTAL DOS PRODUTOS								7.655,02	
									
ASSINATURA DE ACEITE DO CLIENTE					RESPONSÁVEL PELA ENTREGA DA MERCADORIA				

Fonte: elaborada pelo autor, 2019.