

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE DE UMA
PANIFICADORA**

KÁSSIO DE ARAÚJO SANTOS

João Pessoa

Abril 2024

KÁSSIO DE ARAÚJO SANTOS

**MELHORIAS NA GESTÃO DE ESTOQUE DE UMA
PANIFICADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

Professor Orientador: Prof. Fábio Walter

João Pessoa

Abril 2024

Ficha Catalográfica

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S237m Santos, Kassio de Araujo.

Melhorias na gestão de estoque de uma panificadora /
Kassio de Araujo Santos. - João Pessoa, 2024.
17 f. : il.

Orientação: Fabio Walter.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Administração de estoque. 2. Padarias. 3. João
pessoa. I. Walter, Fabio. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

FOLHA DE APROVAÇÃO

Artigo Tecnológico de graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Discente: Kássio de Araújo Santos

Trabalho: Melhorias na Gestão de Estoque de uma Panificadora

Área da pesquisa: Administração de Materiais

Data de aprovação: 26/04/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Fábio Walter

(Orientador)

Prof. Egídio Luiz Furlanetto

(Examinador)

Prof. Jorge de Oliveira Gomes

(Examinador)

Resumo

A gestão eficaz de estoque é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer negócio. Este trabalho aborda a análise e propostas de intervenção para otimizar a gestão de estoque em uma rede de padarias, com foco na unidade localizada no bairro de Manaíra, em João Pessoa. Esta unidade destaca-se por oferecer uma ampla variedade de serviços, incluindo uma lanchonete, buffet e uma mercearia com produtos diversos. A falta de uma análise prévia para orientar as compras, ausência de contagens de estoque regulares, não aplicação do método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) e a carência de um sistema de informação de estoque são alguns dos desafios identificados. Além disso, a ausência de políticas claras para a reposição de produtos contribuem para a ineficiência no controle de estoque. Para abordar esses desafios, são propostas diversas intervenções, como a introdução de análises regulares para orientar as compras, instituição de contagens de estoque periódicas, treinamento da equipe e implementação do método PEPS. Além disso, sugere-se estabelecer procedimentos para análise de preços e avaliação de fornecedores, adotar um sistema de informação de estoque e implementar um sistema de monitoramento contínuo. Essas propostas visam melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, maximizar a disponibilidade de produtos para os clientes e garantir a saúde financeira da empresa. Ao implementar essas intervenções, espera-se que a unidade de Manaíra possa fortalecer sua posição no mercado e assegurar uma resposta mais ágil às demandas dos consumidores, contribuindo para sua sustentabilidade e expansão.

Palavras chave: Gestão; Estoque; Controle; Melhoria

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO	8
3. REALIDADE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
4. METODOLOGIA.....	11
5. PLANO DE INTERVENÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS.....	12
5.1.1 Propostas de melhoria.....	12
5.1.2 Resultados esperados	13
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	15
7. REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoque é um elemento essencial para a eficiência de qualquer negócio que envolva a produção, distribuição ou venda de bens. Ao longo de décadas, essa prática de gestão evoluiu, passando de métodos rudimentares de registro em papel para sistemas avançados de gerenciamento de dados e análise. Hoje, a gestão de estoque desempenha um papel fundamental na otimização de processos, redução de custos e aumento da lucratividade.

Segundo Wernke *et al.* (2011), o aumento da concorrência no mercado leva os gestores a procurar uma maior eficiência dos recursos disponíveis. A procura pela eficiência e eficácia é uma escolha fundamental para a competitividade empresarial. Isso implica em ter uma estrutura mais enxuta, capaz de gerar mais com menos recursos. Manter níveis de estoque adequados é crucial para prevenir problemas como escassez de produtos, atrasos nas entregas e custos elevados de armazenamento, o que, por sua vez, promove uma eficiência mais sólida.

De acordo com Santos *et al.* (2009), dentro das estratégias de planejamento e gestão de estoque, a decisão de “o quê”, “quando” e “quanto” comprar é determinada com base em modelos de estoque, seja pelo gerente de estoque ou pelo proprietário da empresa. Nesse processo, é essencial considerar dois fatores-chave: o custo e o capital. O objetivo é minimizar o primeiro fator, enquanto se busca maximizar o segundo. Por outro lado, algumas abordagens fazem uso de previsões que pressupõem uma demanda constante pelo produto, permitindo que o estoque seja gerenciado de forma mais estável, enquanto o capital investido na empresa é restrito, resultando em lucro para o empresário.

No momento atual, o papel do gestor é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, e o estoque é um dos ativos mais importantes de uma organização, pois representa um investimento significativo em recursos financeiros e influencia diretamente na capacidade de atender às demandas dos clientes e da produção.

Com a intensificação da concorrência global e a crescente demanda dos consumidores por agilidade e disponibilidade imediata de produtos, a gestão de estoque tornou-se ainda mais crítica. A tecnologia desempenha um papel central nesse contexto, permitindo a implementação de sistemas de monitoramento em tempo real, análises preditivas e automação de processos. Esses recursos não apenas melhoram a tomada de decisões, mas também possibilitam uma alocação mais precisa de recursos e uma resposta mais ágil às mudanças no mercado. A implementação de uma gestão de estoque eficaz não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade imperativa para garantir a competitividade, a lucratividade e a satisfação do cliente.

A panificadora abordada neste estudo enfrenta desafios significativos que podem ser atribuídos a uma gestão deficiente de estoque, refletindo-se em questões operacionais e potencialmente impactando sua eficiência, como compras repetitivas e acúmulo de estoque, o que pode comprometer sua viabilidade financeira e reduzir a sua eficiência.

Alinhado com os problemas observados na empresa, o objetivo deste trabalho é propor um plano de ações para otimização da gestão de estoque da panificadora.

O foco será na discussão de técnicas eficazes para aprimorar a eficiência operacional, cortar custos, maximizar a lucratividade e, simultaneamente, garantir a satisfação do cliente. A análise se concentrará nos desafios específicos enfrentados por uma panificadora devido a problemas de gestão de estoque, explorando questões operacionais e os possíveis impactos na eficiência, assim como a importância do papel do gestor no sucesso da implementação dessas estratégias, ressaltando sua função crucial na gestão do estoque como um ativo vital para a empresa. Espera-se que este trabalho ofereça uma referência prática para a panificadora melhorar sua gestão de estoque.

O trabalho será apresentado em seções, que partirá da Fundamentação, é seguida pelo “Realidade Investigada e Diagnóstico da Situação Problema”, onde será apresentada a empresa e sua situação atual, relacionada à gestão de estoque, como também aborda os problemas

identificados, os dados obtidos na pesquisa e possíveis causas; a “Metodologia” utilizada no trabalho; “Plano de Intervenção e Resultados Esperados”, que trata das propostas de melhoria ou exploração das oportunidades identificadas, assim como os planos de ação que podem ser seguidos para obtenção dos resultados esperados, e finalizando com “Considerações Finais e Contribuição Tecnológica/Social”.

2. FUNDAMENTAÇÃO

Uma administração eficiente de estoques contribui para minimizar os custos financeiros associados, mantendo-os no menor nível viável, contudo, ainda garantindo níveis de segurança e volumes adequados para atender à demanda. Segundo Viana (2009), o principal propósito da gestão de materiais é estabelecer quando e em que quantidade adquirir os insumos para reabastecer o estoque. Isso implica que a estratégia de abastecimento é sempre acionada pelo usuário, uma vez que, na qualidade de consumidor, ele inicia o processo.

Viana (2009) destaca os procedimentos de Gestão, Compras, Recebimento e Almojarifado como sendo alguns dos procedimentos fundamentais de administração de materiais. Dias (1996, p.7) define o objetivo da administração de estoque como “otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido”.

Para tomar decisões mais assertivas, é essencial aproveitar uma ampla gama de dados provenientes de uma gestão eficaz, que inclui determinar o reabastecimento do estoque, isso envolve o uso de métodos para determinar o reabastecimento de forma eficaz. As empresas podem empregar diversos métodos, como previsão de demanda, análise ABC e tecnologias de informação. Esses métodos ajudam a otimizar a gestão de estoque, garantindo que os produtos certos estejam disponíveis no momento adequado, minimizando custos e atendendo às demandas dos clientes. Para Viana (2009), a atividade de gestão tem como objetivo administrar os estoques usando técnicas que permitem manter o equilíbrio com o consumo, estabelecendo parâmetros e níveis de reposição e acompanhando sua evolução.

Uma gestão de compras eficaz não garante apenas o abastecimento contínuo e adequado dos itens necessários, mas também busca otimizar os custos, evitar excessos e minimizar os riscos associados ao estoque. Segundo Arnold (2009), a principal responsabilidade do setor de compras consiste em identificar fontes apropriadas de suprimentos e em conduzir negociações de preços. Dias (1996) reforça que a compra quando é bem realizada é um dos meios que devem ser utilizados para a redução dos custos, e que os altos custos de matérias-primas foi um dos responsáveis pela mudança da visão que se tinha do setor de compras. Segundo Pozo (2007), a função compras é essencial no processo de redução de despesas da organização, onde negociações apropriadas e estratégicas permitem ao gestor de compras diminuir os gastos associados à aquisição de materiais e produtos que não são essenciais para as operações diárias da empresa. Baseado no giro de cada item, que pode ser obtido através das contagens diárias, pode-se realizar uma previsão de demanda, evitando desperdícios por itens fora da validade ou superlotação do estoque, também sendo necessário que haja informações de compras anteriores, com isto seria possível negociar e obter o menor custo de reposição, buscando melhores fornecedores.

O recebimento, dentro da gestão de estoque, refere-se ao processo de receber, conferir e registrar os produtos ou materiais que chegam à empresa ou ao armazém. É uma etapa crucial no controle de estoque, pois garante que os itens recebidos correspondam aos pedidos feitos, estejam em boas condições e sejam registrados corretamente no sistema. Segundo Paoleschi (2019) o processo de recebimento é a primeira etapa pela qual os fornecedores passam para efetuar as entregas de acordo com os pedidos recebidos pela empresa.

De acordo com Viana (2009) a função do almoxarifado é assegurar o cuidadoso armazenamento dos materiais confiados pela empresa, com o objetivo de preservar sua integridade até que sejam consumidos. Também define como objetivo do almoxarifado a função de não permitir que haja divergências no inventário, seja de quantidade ou informação de posicionamento de cada material.

A realização do PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), que segundo Francischini (2004) utiliza a sequência cronológica das entradas, assegurando que o primeiro material que ingressou no estoque seja utilizado primeiro. A aplicação deste método permite identificar o risco de perdas por itens fora da validade, que pode estar sendo causado por uma diminuição no consumo ou uma compra equivocada, dando tempo ao gestor de realizar uma negociação deste item ou realizar algum trabalho para que o item seja vendido ou consumido.

A contagem dos itens em estoque pode ser referida como inventários físicos. Esse procedimento busca determinar a porcentagem de discrepâncias entre o saldo físico real do produto e o registrado pelo sistema computadorizado, ou seja, avaliar a precisão das informações de estoque. Essas imprecisões podem afetar negativamente o desempenho das organizações, prejudicando o nível de serviço. Nesse contexto, de acordo com Viana (2000), os inventários físicos são considerados métodos de auditoria contínua dos estoques, cujo objetivo é assegurar a confiabilidade das informações, um requisito fundamental para garantir o funcionamento eficiente dos processos. Através deste acompanhamento diário é possível ter o conhecimento sobre o capital investido no estoque, além de possibilitar o mapeamento de itens de alto custo e sua representatividade no capital retido. Neste processo simples de contagem é possível identificar também, através de um histórico, a quantidade de saída de cada item analisado, facilitando também o processo de ressuprimento.

O processo de seleção de fornecedores ganha relevância à medida que se torna capaz de escolher aqueles que possuem as características necessárias para estabelecer parcerias eficazes. Isso, por sua vez, possibilita a redução dos custos de transação. A estratégia de cooperação permite a produção de bens e serviços por meio de um conjunto de empresas que desfrutam simultaneamente dos benefícios da hierarquia, como uma melhor coordenação e custos de transação mais baixos, e dos benefícios da contratação, incluindo o aumento da eficiência (Perucia; Balestrin; Verschoore, 2011).

3. REALIDADE E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O presente trabalho aborda a gestão de estoque em uma rede de padarias, com quatro unidades, focalizando especificamente na unidade localizada no bairro de Manaíra, em João Pessoa, que emprega 30 funcionários divididos em dois turnos. Esta unidade destaca-se por oferecer uma ampla gama de serviços, incluindo uma lanchonete com lanches variados, sobremesas, salgados, e um serviço de buffet abrangendo café da manhã, almoço e jantar. Além disso, a unidade abriga uma mercearia com produtos diversos, desde itens de limpeza até cereais, e possui uma linha própria de produtos como bolachas, torradas e salgados, cuja produção é centralizada na unidade de Manaíra.

Ao realizar visitas à unidade em questão, foi possível identificar uma série de problemas que comprometem a eficiência e eficácia da gestão de estoque.

Dos problemas identificados se destacam os seguintes:

- A) Falta de análise prévia para orientar as compras e reserva de estoque. Sem análises regulares, não há orientação adequada para as decisões de compra, levando a compras frequentes e acumulação excessiva de estoque. Esse problema também aumenta o risco de vencimento de produtos e pode resultar em excesso ou falta de produtos em estoque.

- B) Ausência de inventário físico regular, o que resulta em discrepâncias entre os registros do sistema e a contagem real de estoque. Essa falta de contagens regulares dificulta a análise precisa do estoque disponível, levando à falta de alguns produtos e a necessidade de compras urgentes. Essa situação não apenas causa problemas operacionais, mas também pode resultar em perdas financeiras.
- C) Aplicação irregular do método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair). A falta de consistência na utilização desse método para controle de estoque aumenta a perda de produtos por ultrapassar o prazo de validade.
- D) Falta de análise de preços e avaliação de fornecedores, o que pode resultar em custos elevados de aquisição de produtos e impactar a rentabilidade. Além disso, há falhas no processo de abastecimento e reposição de produtos, incluindo atrasos nas entregas e quantidades insuficientes em relação ao giro médio. Isso resulta na falta de produtos em estoque, paralisação da produção, perda de vendas e insatisfação dos clientes. A falta de uma análise sistemática de preços dos fornecedores leva a negociações com preços mais elevados e perda no poder de negociação.
- E) Escassez de informações relacionadas ao estoque, resultando em dificuldades no rastreamento e monitoramento dos níveis de estoque. Isso inclui uma falta de visibilidade das movimentações de estoque, tornando desafiador acompanhar as quantidades disponíveis, os valores das compras e as datas de validade dos produtos. Essa falta de informações prejudica a tomada de decisões baseada em dados precisos.
- F) Falta de capacitação dos funcionários em métodos de gerenciamento de estoque, que pode causar uma série de problemas, incluindo desorganização, ineficiência operacional, perdas de produtos e um impacto negativo na experiência do cliente, o que resulta em erros de registro e ineficiências operacionais.
- G) Ausência de políticas claras de reposição de estoque e de compras baseadas em solicitações dos funcionários de produção ou observações visuais do estoque. A falta de políticas claras pode levar a decisões inconsistentes e atrasos na reserva de produtos, afetando a capacidade da empresa de atender à demanda dos clientes. Além disso, as compras iniciadas com base em solicitações dos funcionários ou observações físicas, sem uma análise estruturada da quantidade real em estoque, podem resultar em excesso de estoque e retenção de capital.
- H) Falta de monitoramento contínuo do estoque, não há análise de indicadores de desempenho do estoque para ajustar estratégias conforme necessário, o que acarreta na falta de identificação precoce de problemas e na dificuldade em responder rapidamente a mudanças nas demandas.
- I) Falta de controle sobre o capital vinculado ao estoque e à carência de relatórios de saúde financeira. A ausência de contagens e informações detalhadas impede um controle assertivo sobre o capital investido e retido no estoque. Além disso, a falta de relatórios que analisem a saúde financeira da empresa em relação ao estoque dificulta a avaliação do desempenho e a identificação de oportunidades de melhoria.

Como observado, diversas questões poderiam ser otimizadas na gestão de estoque, a fim de contribuir com os resultados da empresa. É evidente que a implementação de procedimentos mais estruturados, o uso de tecnologia adequada e uma abordagem mais proativa na gestão dos recursos poderiam mitigar os problemas identificados.

4. METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa pois não utilizou-se de técnicas e métodos estatísticos. Segundo Marconi (2007, p.269) “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, que assim fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamentos etc.”. Tais análises e resultados são obtidos de forma indutiva, o qual é caracterizada pelas observações e conclusões dos fatos como eles são apresentados.

Esse estudo é de natureza descritiva. Segundo Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Esse tipo de estudo busca compreender as características e comportamentos de um determinado fenômeno, grupo ou situação, sem necessariamente explicar suas causas ou estabelecer relações causais. Em vez disso, o foco está na coleta de dados detalhados e na apresentação objetiva das características observadas. Essa abordagem é útil para fornecer uma visão geral de um tema específico e pode servir como base para estudos posteriores mais analíticos ou explicativos.

Para melhor compreensão dos dados, foram utilizadas entrevistas não estruturadas que, de acordo com Beuren *et al.* (2004), buscam compreender tanto o modo quanto a razão de algo acontecer, indo além do simples registro da frequência das ocorrências. Dessa forma, os dados adquiridos são passíveis de serem empregados em uma análise qualitativa. A entrevista foi realizada com as gerentes, gestores e outros funcionários que são interligados e interferem no funcionamento do estoque, com o propósito de levantar dados complementares que auxiliam na melhor compreensão do funcionamento da gestão do estoque. Essa entrevista possibilita uma maior abertura e diálogo com os entrevistados, no qual não há perguntas pré-elaboradas como em questionários, assim, à medida que a conversa informal avança, as reflexões se tornam mais elaboradas, abrangendo uma variedade de respostas, conhecimentos e análises.

Perguntas do tipo “Como é realizada a reposição de estoque?”, “Como é feita a análise do que se precisa repor?”, “Onde são coletadas as informações?”, “Como é feita a retirada de material do estoque?”, “Como é controlado as perdas?” nortearam a entrevista realizada.

Para tanto, a entrevista foi feita com as duas gerentes presentes em turnos opostos, pela manhã a funcionária atua pelo menos há sete anos como gerente de panificação, e a da tarde durante dois anos. Também, os próprios gestores, os quais são responsáveis pelas compras dos insumos e negociações e estão há nove anos no ramo alimentício e os funcionários adjacentes ao estoque, que buscam os insumos de acordo com a necessidade diária, como o cozinheiro que exerce a função há um ano na empresa, os dois auxiliares de cozinha que também estão com o mesmo tempo, o padeiro que está na empresa há nove anos, o auxiliar de padeiro que acompanha o tempo de empresa do padeiro, o confeitiro que está há três anos e o pasteleiro que tem meses de empresa.

As entrevistas foram registradas por meio de anotações manuais, dados diariamente coletados referente ao estoque foram documentados em planilhas no Excel, o que possibilitou a captação de informações como datas dos produtos, giro médio diário, quantidade comprada de cada item entre outras. A coleta de dados foi realizada diariamente durante 4 meses, iniciando em Dezembro de 2023 e se estendendo até Março de 2024.

5. PLANO DE INTERVENÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS

Neste capítulo, será apresentado um plano de intervenção para expor os problemas identificados na gestão do estoque da empresa. Serão abordados os principais desafios enfrentados pela empresa em relação ao estoque e serão apresentadas estratégias para melhorar continuamente os processos, além de pontuar os resultados esperados com a aplicação do plano de ação.

5.1.1 Propostas de melhoria

A partir do diagnóstico realizado, sugere-se a seguir uma série de ações no sentido de otimizar e aprimorar a gestão de estoque da empresa. As propostas de melhoria foram elaboradas com base na identificação de diversas lacunas e desafios que comprometem a eficiência e eficácia do atual sistema de gerenciamento de estoque. Por meio da implementação dessas medidas, busca-se não apenas corrigir as deficiências identificadas, mas também promover uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada com as melhores práticas do mercado. A partir disso, foram elaboradas as seguintes propostas para cada problema identificado anteriormente (cap.3). As propostas sugeridas podem ser realizadas gradativamente conforme a disponibilidade de recursos.

- A) Introduzir análises regulares das vendas e níveis de estoque para orientar as compras: É essencial para orientar as compras de forma mais estratégica. Ao considerar históricos de vendas, sazonalidades e demanda, a empresa poderá fazer previsões mais precisas e evitar compras excessivas ou falta de produtos. Isso resultará em uma gestão de estoque mais eficiente, reduzindo custos e maximizando a disponibilidade de produtos para os clientes.
- B) Instituir contagens de estoque (inventário físico) de forma periódica: Realizar contagens de forma periódica é fundamental para garantir a precisão das informações sobre o estoque. Essas contagens ajudarão a identificar itens obsoletos, vencidos ou em excesso, permitindo que a empresa tome medidas corretivas para otimizar o estoque. Além disso, o inventário físico regular ajudará a prevenir perdas financeiras e operacionais decorrentes de informações imprecisas.
- C) Treinar a equipe e implementar o método PEPS: Treinamento e implantação do método para melhorar a eficiência no uso do estoque. Esse método ajuda a minimizar perdas por produtos fora da validade e garante uma gestão mais eficiente. Ao treinar os colaboradores e adotar práticas consistentes de gestão, a empresa poderá reduzir custos e melhorar sua competitividade no mercado.
- D) Estabelecer procedimentos para análise de preços e avaliação periódica de desempenhos fornecedores: Comparar preços de diferentes fornecedores e avaliar sua qualidade, pontualidade na entrega e atendimento ao cliente. Ao trocar de fornecedor quando necessário e negociar melhores condições, a empresa poderá reduzir custos de aquisição e melhorar a eficiência operacional.
- E) Adotar um sistema de informação de estoque: Para acompanhar as quantidades disponíveis, valores de compras, datas de validade e outras informações relevantes. O sistema OMIE é um exemplo de sistema que pode ser utilizado, esse sistema facilitará a tomada de decisões baseada em dados precisos, garantindo uma gestão mais eficiente e transparente. Além disso, permitirá uma visão em tempo real do estoque, facilitando o planejamento e a execução de estratégias.
- F) Oferecer treinamentos aos colaboradores: É importante oferecer treinamentos aos

colaboradores sobre a importância do controle de estoque, procedimentos adequados para abastecimento e utilização do sistema de informação. Isso garantirá que todos os membros da equipe estejam alinhados com as melhores práticas de gestão e contribuirá para uma operação mais eficiente e eficaz.

- G) Desenvolver políticas claras para a reposição de produtos: Para evitar compras impulsivas e desnecessárias. Essas políticas devem garantir que as compras estejam alinhadas com as necessidades reais da empresa e que haja um equilíbrio entre a disponibilidade de produtos e os custos associados ao estoque. Ao estabelecer diretrizes claras para a reposição de produtos, a empresa poderá otimizar seus recursos e melhorar a eficiência operacional.
- H) Implementar um sistema de monitoramento contínuo: Análise dos indicadores de desempenho é fundamental para identificar e corrigir problemas rapidamente. Isso inclui monitorar os níveis de estoque, o giro, as taxas de obsolescência e outras métricas relevantes. Ao acompanhar de perto o desempenho, a empresa poderá ajustar suas estratégias conforme necessário e garantir uma gestão eficaz.
- I) Criar relatórios periódicos sobre a saúde financeira: Relatório que inclua o impacto do estoque no capital de giro, é fundamental para tomar decisões informadas. Esses relatórios devem fornecer percepções sobre os custos associados, as tendências de vendas e outras informações relevantes. Ao avaliar regularmente a saúde financeira da empresa em relação ao estoque, a empresa poderá identificar oportunidades de melhoria e tomar medidas proativas para otimizar sua operação.

O Quadro 01 estrutura o plano sugerido.

5.1.2 Resultados esperados

Após a implementação do plano de ação para melhorar a gestão de estoque, espera-se uma série de melhorias significativas em várias áreas-chave da operação da empresa.

A introdução de análises regulares para orientar as compras e a reserva de estoque permitirá uma gestão mais precisa e eficiente dos recursos financeiros, evitando compras desnecessárias ou falta de produtos essenciais. Com previsões de estoque implementadas, a empresa estará mais bem equipada para lidar com variações sazonais e demanda flutuante, minimizando assim o risco de excesso ou escassez de inventário.

A realização periódica de inventários físicos permite uma visão precisa do estoque em tempo real, identificando itens obsoletos, vencidos ou em excesso que podem ser ajustados para melhor atender às necessidades da empresa. O treinamento da equipe e a implementação do método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) contribuirão para a redução das perdas por produtos fora da validade e para uma gestão mais eficiente dos recursos do estoque.

A análise regular de preços e desempenho dos fornecedores levará a uma seleção mais criteriosa de parceiros comerciais, que poderá garantir não apenas os melhores preços, mas também a qualidade e confiabilidade dos produtos recebidos. A adoção de um sistema de informação de estoque proporcionará uma visão abrangente das quantidades disponíveis, valores de compras e datas de validade, facilitando assim a tomada de decisões baseada em dados precisos.

Por meio de programas de capacitação e treinamento, os colaboradores estarão equipados com o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar procedimentos adequados de controle de estoque, melhorando assim a eficiência operacional e reduzindo erros. A elaboração de políticas claras de reposição possibilitará uma gestão mais estratégica das compras, evitando compras impulsivas ou desnecessárias e alinhando-as com as necessidades

reais da empresa.

Com a implementação de um sistema de monitoramento contínuo e análise dos indicadores de desempenho do estoque, a empresa estará posicionada para ajustar suas estratégias conforme necessário, gerando uma resposta ágil às mudanças no mercado ou nas operações internas. Por fim, a criação de relatórios periódicos sobre a saúde financeira da empresa, incluindo o impacto do estoque no capital de giro, permitirá uma melhor compreensão do custo e benefício das decisões relacionadas ao estoque e uma alocação mais eficiente de recursos financeiros.

Quadro 01 – Plano de intervenção

O que deve ser melhorado	Como deve ser melhorado	Responsável	Recursos	Prazo
A) Falta de análise prévia para orientar as compras e reserva de estoque	Introduzir análises regulares para orientar as compras, considerando históricos de vendas, sazonalidades e demanda. Implementar previsões de estoque para evitar compras excessivas ou falta de produtos.	Responsável pela Gestão de Estoque	Ferramentas de Análise de Dados / Software	02 meses
B) Ausência de inventário físico regular	Instituir contagens de estoque (inventário físico) de forma periódica para garantir precisão nas informações sobre o estoque, identificando itens obsoletos, vencidos ou em excesso.	Equipe Designada para Estoque / Responsável	Recursos para Organização e Contagem de Produtos	01 mês
C) Aplicação irregular do método PEPS	Treinar a equipe e implementar o método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) para minimizar perdas por produtos fora da validade e melhorar a eficiência no uso do estoque.	Responsável pela Gestão de Estoque / Equipe	Treinamento / Orientação sobre o Método PEPS	01 mês
D) Falta de análise de preços e avaliação de fornecedores	Estabelecer procedimentos para análise de preços e avaliação periódica de desempenho dos fornecedores. Trocar de fornecedor quando necessário para garantir a obtenção dos melhores preços e condições.	Responsável pela Gestão de Compras / Gerência	Ferramentas de Análise de Preços / Avaliação	03 meses
E) Escassez de informações relacionadas ao estoque	Adotar um sistema de informação de estoque para acompanhar as quantidades disponíveis, valores de compras, datas de validade, e facilitar a tomada de decisões baseada em dados precisos.	Equipe de TI / Responsável pela Gestão de Estoque	Software de Gestão de Estoque / Treinamento	03 meses
F) Falta de capacitação dos funcionários em métodos de gerenciamento de estoque	Oferecer treinamentos aos colaboradores sobre a importância do controle de estoque, procedimentos adequados para abastecimento e utilização do sistema de informação de estoque.	RH / Gerência	Recursos para Treinamento / Materiais Didáticos	03 meses
G) Ausência de políticas claras de reposição de estoque	Desenvolver políticas claras para a reposição de produtos, evitando compras impulsivas e desnecessárias, e garantindo que as compras estejam alinhadas com as necessidades reais da empresa.	Gerência / Responsável pela Gestão de Estoque	Tempo para Desenvolvimento / Comunicação Interna	03 meses
H) Falta de monitoramento contínuo do estoque	Implementar um sistema de monitoramento contínuo e análise dos indicadores de desempenho do estoque para ajustar estratégias conforme necessário.	Responsável pela Gestão de Estoque / Equipe	Ferramentas de Monitoramento / Análise de Dados	04 meses
I) Falta de controle sobre o capital vinculado ao estoque e à carência de relatórios de saúde financeira	Criar relatórios periódicos sobre a saúde financeira da empresa, incluindo o impacto do estoque no capital de giro, evitando alocar excessivamente o capital em mercadorias não utilizadas.	Departamento Financeiro / Gerência	Software de Relatórios / Dados Financeiros	04 meses

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Este trabalho propôs um plano abrangente visando aprimorar a gestão de estoques de uma panificadora, identificando desafios, lacunas e oportunidades para otimização. O plano de ação elaborado destaca-se por abordar a implementação de tecnologias e práticas estratégicas. No contexto de aprimoramento contínuo, percebemos que a implementação de tecnologias específicas desempenha um papel crucial. A introdução de um sistema de informação de estoque não apenas moderniza processos, mas também eleva a precisão e confiabilidade das informações. Essa contribuição tecnológica não só otimiza a gestão de estoque, mas também serve como um catalisador para a transformação digital em outros setores da empresa.

A abordagem mais estratégica na escolha de fornecedores não apenas economiza recursos financeiros, mas também contribui para práticas mais éticas e sustentáveis. Estabelecer relações transparentes e benéficas com fornecedores não apenas impulsiona a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de parcerias sólidas na comunidade empresarial.

Socialmente, a capacitação da equipe e a promoção de uma cultura organizacional centrada na gestão eficaz de recursos não apenas melhoram o desempenho individual, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e engajado. Ao capacitar a equipe, não apenas investe no desenvolvimento profissional, mas também na construção de uma base sólida para um futuro próspero e colaborativo.

Em conclusão, este plano de melhorias para a gestão de estoques da panificadora não apenas aborda questões operacionais, mas também incorpora avanços tecnológicos e sociais. Ao implementar as propostas delineadas, a panificadora estará não apenas corrigindo práticas inadequadas, mas também moldando uma gestão de estoque mais eficiente, adaptável e responsável. A contribuição tecnológica impulsiona a empresa em direção a práticas mais modernas e eficazes, enquanto a dimensão social reflete o compromisso com uma abordagem sustentável e orientada para o desenvolvimento humano. Este plano busca, portanto, estabelecer as bases para um futuro mais robusto e bem-sucedido, alinhado às demandas atuais e preparado para os desafios e oportunidades futuras.

As contribuições do estudo para a prática profissional e para a área de conhecimento são significativas. O estudo oferece um modelo prático e abrangente para melhorar a gestão de estoque em empresas similares, destacando a importância de análises regulares, treinamento da equipe e uso de tecnologia adequada.

Os aprendizados decorrentes do estudo incluem a importância de uma abordagem estratégica e sistemática para a gestão de estoque, bem como a necessidade de envolvimento e capacitação da equipe. Além disso, os resultados do estudo têm relevância para outros casos similares, fornecendo orientações práticas para melhorar a eficiência e eficácia da gestão de estoque em empresas de diversos setores.

O estudo agrega valor à formação, pois permite a aplicação do conhecimento teórico adquirido durante a formação em conhecimento prático, adaptando a teoria a situações reais e específicas. Esse processo de integração entre teoria e prática ajuda a enfrentar desafios do mundo real com uma compreensão mais profunda e perspicaz. A habilidade de adaptar e aplicar a teoria a situações específicas demonstra competência e reflete o compromisso em buscar excelência na área de estudo. Cada experiência de aprendizado se torna uma oportunidade para expandir o repertório de habilidades e conhecimentos. Assim, o estudo é fundamental para um processo contínuo de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações do estudo. Uma limitação é a natureza específica do contexto da empresa estudada, o que pode limitar a generalização

dos resultados para outras organizações. Além disso, a implementação do plano de ação pode exigir investimentos adicionais em tecnologia e treinamento, o que pode representar desafios para algumas empresas. Apesar dessas limitações, os resultados do estudo têm implicações importantes para a prática profissional e para a área de conhecimento, oferecendo um conjunto valioso de recomendações para melhorar a gestão de estoque em empresas de diversos setores.

Uma recomendação para futuras pesquisas seria a realização de um estudo abrangente sobre o processo de implantação da gestão de estoque. Este estudo pode abordar desde a identificação das necessidades até a implementação das soluções. Ao analisar casos de estudo que tenham passado por processos de implantação bem-sucedidos e mal sucedidos, será possível identificar os principais desafios enfrentados e as melhores práticas utilizadas durante o processo. Tal pesquisa fornecerá informações valiosas para outras empresas que estejam considerando ou planejando implementar sistemas de gestão de estoque.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais:** uma introdução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Materiais:** princípios, conceitos e gestão. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023. 360 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GURGEL, Floriano do Amaral; FRANCISCHINI, P. G. **Administração de Materiais e do Patrimônio.** São Paulo: Pioneira, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques.** 3. ed. São Paulo: Érica, 2019.

PERUCIA, Alexandre; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança?. **Production**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 64-75, 24 set. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132010005000046>.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:** Uma Abordagem Logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia Do Trabalho Científico:** Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Edna Lúcia, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e**

Elaboração de Dissertação. 4ª ed. São Paulo: Editora UAB/MEC, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de Materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; NASCIMENTO, Fábio de Araújo. Gestão financeira de estoques: estudo de caso em indústria têxtil de médio porte. **Revista brasileira de contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 190, p. 65-75, 2011. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/03/resumo_190_23.pdf. Acesso em: 08 de fevereiro de 2024.