



GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA

Rodrigo Oliveira Coutinho

rodrigo.coutinho@pe.senai.br

Introdução

O mercado de alimentação fora do lar no Brasil vem crescendo e se tornando, cada vez mais, um importante setor da economia. Segundo Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA, o setor de *food service* movimentou no Brasil cerca de R\$ 116,1 bilhões no ano de 2013. Algumas causas deste crescimento podem ser destacadas: (1) aumento do poder aquisitivo da classe C; (2) aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho; (3) nova configuração das famílias brasileiras – famílias menores e maior número de casais sem filhos; e (4) aumento do custo da mão de obra de empregados domésticos.

Dentre as empresas inseridas no setor de alimentação fora do lar as panificadoras têm se destacado, pela conveniência de estar próximo a residência das pessoas, por oferecer um extenso mix de produtos e serviços aos consumidores de forma a atender suas necessidades em um só lugar.

O setor de panificação no Brasil é responsável pela criação de milhões de empregos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação – ABIP, o índice de crescimento das empresas de Panificação em 2013 foi de 8,7%, o que representa um faturamento de R\$ 76.405 bilhões e uma geração de empregos de aproximadamente 18 mil postos de trabalho no setor.

Diante desse mercado tão competitivo é fundamental que as empresas adotem medidas de gestão de estoque mais eficazes, aumentando a eficiência dos processos e otimizando os recursos existentes. Uma boa gestão de estoques nas indústrias de alimentos gera uma redução de custos e melhoria na rentabilidade.



Dentre os principais benefícios de um bom controle de estoque, pode-se destacar a prevenção de desvios, eficiência das compras, conhecimento das necessidades de reposição, identificação dos itens que estão encalhados, melhor apuração dos custos dos itens produzidos, aprimoramento da gestão e do capital de giro.

O estudo em questão foi realizado numa panificadora que tem sede própria e está localizada na zona norte do Recife, no bairro dos Aflitos, em uma das principais avenidas da região. O quadro de colaboradores da área de produção é composto por 20 funcionários tendo sua administração realizada pela sócia que juntamente com a gerente de produção e o subgerente coordenam a equipe de produção e os processos produtivos.

A empresa iniciou suas atividades em junho de 2010. A mesma tem aproximadamente 240 quarenta itens de fabricação própria, possui contratos de fornecimento para escolas, hospitais, hotéis, restaurantes, lojas de conveniência, outras panificadoras da cidade e empresas de serviços de alimentação em outros estados, com faturamento médio girando em torno de R\$ 370.000,00 por mês.

O *layout* da área de produção se organiza da seguinte forma: gerência de fabrica, recepção, estoque de matéria prima e pré-pesagem, pastelaria, produção de bolos, produção de biscoitos, confeitaria, padaria, cozinha, copa, embalagem, estoque de produtos acabados, expedição, entrega e limpeza geral.

Referencial Teórico

Uma boa gestão de estoques serve para direcionar os empresários na tomada de decisões, agindo de forma a maximizar a produção minimizando os gastos. O estoque é composto por matérias-primas, insumos, materias e suprimentos. Na busca por um sistema eficiente de gerenciamento e controle de estoques é preciso que exista na empresa um sistema integrado de informações, pois a gestão dos estoques irá nortear a produção.

Para que uma empresa venha lograr êxito na gestão de estoque deve haver um planejamento eficaz e eficiente na produção, administrando a força de trabalho e o capital dos materiais através da gestão, ou seja, deve o empresário encontrar o modo mais produtivo para atender a demanda do mercado, tendo como primazia “o que é



necessário e quando é necessário” (ARNOLD, 2011, p. 274). Nesse sentido o professor Marco Aurélio P. Dias ensina que é fundamental otimizar esse investimento em estoques, aumentando a eficiência de planejamento e controle para, assim, minimizar as necessidades de capital para o estoque (DIAS, 2005, p. 182).

Uma das grandes responsabilidades de uma empresa é o controle de estoques, pois este tem influência direta no capital da empresa. Deste modo, se o controle de estoques for ineficiente, este poderá exaurir o capital da empresa a impedindo de aproveitar melhor este capital até mesmo para reinvesti-lo na própria organização.

A gestão de estoques tem como objetivo fundamental tornar seguro os investimentos, transformando os processos de produção utilizados pela empresa mais eficientes, diminuindo o investimento nos estoques, reduzindo o desperdício e aumentando a lucratividade. Sobre esse assunto, (DIAS, 1993, p. 23; 62-63), afirma que o objetivo do estoque é aperfeiçoar o investimento, aumentando o uso dos meios internos da empresa e minimizando as necessidades de investimento.

De acordo com Ballou, os estoques possuem uma ordem de características, são elas: melhorar o nível de serviços, incentivar a economia de produção, permitir economia de escala nas compras e no transporte, agir como protetor contra aumento de preços, proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de suprimento, além de servir como segurança contra casualidade (BALLOU, 2001, p. 249-252). E segue argumentando o mesmo autor que a Gestão da Cadeia de Suprimentos pode ser entendida como uma ferramenta que faz a ligação entre o mercado, a distribuição, a produção e a atividade de compra de um bem ou serviço pelo consumidor final, fazendo com que se obtenha um alto nível de serviço por um custo menor, objetivando ainda conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Para o autor os motivos para ter um controle de estoques estão relacionados com a melhoria do serviço ao cliente e a redução de custos, onde manter estoques promove economias de compras.

No mesmo sentido o autor Christopher Martin assevera que a gestão da cadeia de suprimentos eficaz irá fornecer vantagem para as empresas, de forma que esta possa estar competitiva no mercado, obtendo uma posição duradoura e de superioridade em relação aos concorrentes (CHRISTOPHER, 2007, p. 14).



Um aspecto relevante quando se fala em gestão e controle de estoque diz respeito à realização de inventários, onde se compara o estoque físico com o estoque informado nos sistemas de controle. Essa ferramenta é primordial para a efetiva medição e controle do estoque. Através do inventário podem-se diagnosticar problemas e tomar medidas corretivas e preventivas para que os as falhas, como a falta de mercadorias, não se repitam. Neste diapasão, Reinaldo Moura afirma que a coleta e o controle dos dados do inventário deve ser um componente implantado em toda a operação de produção devendo-se ter controle, até mesmo, das embalagens e dos produtos inutilizados. (MOURA, 2000, p. 9).

Para as empresas a gestão de estoque é tida como um desafio, isto porque, esta ferramenta visa equilibrar o fornecimento e o consumo, gerando soluções para os problemas que surgem no dia-a-dia de uma empresa, bem como aumentando a sua competitividade.

Um aspecto que merece importância na gestão dos estoques é o da Classificação ou Curva ABC. Esta ferramenta permite que seja determinado o grau de importância dos itens, gerando assim diferentes níveis de controle com base na relevância de cada item. Os itens de classe A na Curva ABC, são os de alta prioridade, são materiais com maior valor devido à sua importância econômica. Os de classe B compreendem os itens que ainda são considerados economicamente preciosos, estando logo após os itens de categoria A. Por fim os itens de classe C, que não deixam de ser importantes, pois podem interromper o processo de produção, diferencia-se, no entanto pela questão econômica, pois os itens de classe C não tem um impacto econômico significativo. Sobre esse assunto Dias esclarece que a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, pois permite identificar os itens que merecem atenção e tratamento adequados quanto à sua administração (DIAS, 2005, p. 26–27).

Metodologia

O presente estudo está pautado em uma pesquisa bibliográfica realizada mediante seleção criteriosa dos manuais e artigos científicos especializados que abordem a temática, facilitando um acervo maior na coleta de informações. Neste



sentido, é relevante destacar que a presente proposta de artigo é um estudo orientado pelo método exploratório, pois adentrará no universo do controle de estoques visando observar os impactos na empresa.

O Instrumento utilizado foi o da entrevista a partir de questionários que demonstraram a rotina da empresa de forma a ser traçado um breve relato sobre a empresa e setores, logo após estudou-se conceitos de gestão, estilos de gestão, logística de compra, normas de estocagem e a cadeia de distribuição.

Os dados aqui apresentados foram coletados a partir do acompanhamento da rotina e questionários realizados na empresa, em que se contemplavam as fazes do gerenciamento de estoque e os benefícios advindos de uma eficaz execução.

Análise dos dados

O controle de estoques na Panificadora objeto deste estudo é em parte informatizado, porém ainda se utiliza planilhas de pedidos de preenchimento manual como forma principal de acompanhamento de estoques. Essas planilhas de acompanhamento subdividem-se em planilha de compras, planilha de cotação, planilha de pedidos de clientes, planilhas de estoque de produtos acabados, planilha de estoque de produtos em elaboração, calendário de produção semanal e planilha de entrada de matéria prima e saída de produto acabado.

As compras de matérias primas na Panificadora são realizadas sempre as segundas feiras pela manhã. Neste dia e horário é feito um levantamento de inventário nos depósitos, onde é possível verificar as reais quantidades e a partir dessa informação planejar as compras de: matérias primas secas, produtos descartáveis, de limpeza e produtos congelados ou refrigerados.

Com base nas informações coletadas após o levantamento de inventário, realiza-se uma cotação com os 20 fornecedores cadastrados. Finalizada esta cotação, é verificado e avaliado os menores preços, as formas de pagamento e os prazos de entrega. Posteriormente, retorna-se o contato com o fornecedor escolhido e se efetiva a compra.

Durante o recebimento das mercadorias compradas são verificados os seguintes critérios: integridade dos produtos data de validade, conferência se a marca corresponde



ao que foi solicitado, se as quantidades estão de acordo com o solicitado, se os preços conferem e se não estava faltando nenhum dos produtos solicitados. Caso algum desses critérios esteja em desconformidade, é feito um contato imediato com o fornecedor, esclarecendo-se os motivos das diferenças e tomam-se medidas corretivas que vão desde a devolução dos produtos até o aceite nos caso onde as inconformidades não afetem o andamento da produção. Efetivando-se uma devolução, busca-se imediatamente outro fornecedor que tenha participado da cotação e que tenha apresentado a segunda melhor condição de venda.

O acompanhamento do estoque na panificadora se dá através de planilhas que subsidiam as decisões tomadas em reuniões que ocorrem semanalmente. Nestas reuniões é apresentado um balanço das vendas do período. Verificam-se os produtos de melhor consumo e os produtos que apresentam alguma dificuldade para venda. Aqueles itens que estão com vendas mais baixas são analisados detalhadamente, tentando identificar os motivos para isso. Em seguida, determinam-se quais medidas podem ser adotadas para melhorar o desempenho desses produtos ou até mesmo considera-se a exclusão do item da lista de produtos fabricados.

Os estoques da Panificadora estão divididos da seguinte forma: estoques de matérias prima, que são materiais comprados e necessários para elaboração dos produtos acabados. Este estoque subdivide-se em: produtos secos, congelados e refrigerados. O acompanhamento do estoque seco é realizado diariamente pelo responsável do setor e conferido por um estagiário. Para essa verificação não há planilhas, apenas é utilizada a observação e a contagem dos insumos. Os estoques de produtos em elaboração correspondem aos itens ou materiais que já entraram no processo produtivo, porém ainda não estão totalmente finalizados, como é o caso dos produtos congelados que passarão por outra etapa para se tornar um produto acabado. Estoques de produtos acabados são aqueles que estão prontos para serem vendidos. E por fim, os estoques de materiais auxiliares e de manutenção que são utilizados na produção, mas que não compõem o produto final. Dentre esses podemos citar: os materiais de limpeza, os materiais de escritório e os utensílios manuais.

Todos os itens produzidos pela panificadora possuem ficha técnica de produção, garantindo assim certa padronização. Esse padrão facilita o processo de planejamento,



que tem como calcular as quantidades necessárias para elaboração dos produtos. Além disso, com a adoção do calendário de produção pode-se ter o dimensionamento exato do que será necessário comprar de matéria-prima para atender a demanda.

O acervo produzido na entrevista e na observação foram explorados e separados em quatro partes de acordo com o interesse da pesquisa: tipos de materiais, controle de estoque, processo de armazenagem e principais dificuldades existentes.

Constatou-se na entrevista e observação que, a Panificadora pesquisada mantém em seu estoque, os seguintes materiais: mercearia, higiene e limpeza, carnes, enlatados, frutas e verduras.

O processo de armazenagem é tido como complexo, pois existem produtos perecíveis que devem ser armazenados em ambientes adequados. Outros devem ser armazenados em prateleiras, organizados por categorias e data de fabricação.

Segundo a gerente, o principal problema existente é a comunicação deficiente de pedidos por parte da loja a área de produção o que provoca inconvenientes como a falta de produtos na loja e, até mesmo, o pedido da loja em caráter de urgência para a produção o que provoca despesas não planejadas e fugas ao cronograma previamente estabelecido.

Resultados e Discussão

A partir do agrupamento dos dados obtidos através da observação da rotina da panificadora e dos questionários aplicados, constata-se que o acompanhamento dos estoques deve ser seguido de forma regular e sistemática. Além disso, a amplitude do controle deve ser plena, abarcando todos os tipos de insumos, matérias primas e materiais de apoio. Outra preocupação dos gestores deve ser com o efetivo acompanhamento dos produtos pedidos e enviados aos clientes e o correto preenchimento de planilhas gerenciais.

Destaca-se que na panificadora o controle de estoques obedece a um processo de comunicação entre clientes, fábrica e fornecedores, que serve de base para as compras e planejamento do cronograma de produção semanal. Um sistema integrado de informações é muito importante, pois a gestão dos estoques da empresa irá nortear a



produção. A administração desses estoques afeta diretamente a empresa. Caso falte estoque a empresa deixará de produzir e perderá vendas. Já o excesso do mesmo representa um capital parado e isso pode influenciar negativamente os custos operacionais comprometendo a competitividade da empresa.

O setor de compras mostra-se como sendo vital e estratégico para a panificadora. Um bom cadastro de fornecedores é um ponto que merece destaque para o sucesso do setor em questão. Ressalta-se que o volume de recursos financeiros envolvidos nas compras da panificadora é significativo. Daí uma atenção especial deve ser dada.

Constata-se, assim, a importância de um bom cadastro de fornecedores idôneos. Aos fornecedores que apresentavam frequentes inconformidades nos critérios adotados pela empresa era solicitado que reforçassem a qualidade do serviço.

Ao ocorrerem tais inconformidades estas acarretam grandes dissabores à empresa, tais como: perturbações no planejamento de produção, desabastecimento dos pontos de venda, no atendimento aos clientes e conseqüentemente perdas no fluxo de caixa, além de trazer para empresa uma má reputação diante dos clientes insatisfeitos.

Considerações Finais

Na construção deste trabalho constatou-se a grande relevância da gestão e dos controles de estoques dentro de uma indústria de alimentos, no sentido de aperfeiçoar a produção, impedir o acúmulo desnecessário de insumos, evitar o desperdício de tempo, matéria prima e capital.

Fica evidente que um sistema integrado e eficiente de comunicação dentro de uma indústria de alimentos é fundamental para o planejamento de compras e, sobretudo, para o planejamento de produção, pois muitos dos transtornos ocorridos decorreram de uma comunicação deficiente. Essas falhas na comunicação impedem, muitas vezes, o bom desenvolvimento das atividades relacionadas à produção através dessas informações é possível reformular e aperfeiçoar o cronograma de produção.

As reuniões periódicas e o acompanhamento dos dados obtidos através das planilhas gerenciais mostram-se muito importantes, contudo, esta ferramenta carece de



um melhor acompanhamento, pois sua aplicabilidade em alguns momentos se mostrou comprometida.

A falta de um acompanhamento efetivo do estoque de matérias primas, como também, a limitação do espaço físico do setor muitas vezes interfere o bom andamento do processo de produção.

Constatou-se também que um controle de estoque de materiais auxiliares pode ser melhor desenvolvido de modo a evitar sua falta e dessa forma os gastos emergenciais que por consequência acabam refletindo nos custos operacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços**. 2^a Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.



DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOURA, Reinaldo A. **Equipamentos de movimentação e armazenagem.** 5ª ed. São Paulo: Imam, 2000.

QUANTO fatura a Alimentação Fora do Lar (Food Service)? **Alimentação Fora do Lar.** Disponível em: <<http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor/>>. Acesso em: 08/06/2014.