



PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO ESTOQUE EM UMA PIZZARIA NO MUNICÍPIO DE CAMPINAS

Eliza Alexandre Da Silva (FATEC AMERICANA)

elizaale_ds@yahoo.com.br

DANIELA MARCHINI (FATEC AMERICANA)

daniela.marchini@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor melhorias na gestão em estoque de uma pizzaria, localizada no município de Campinas. Atualmente, o estabelecimento não possui controle de demanda, entrada e saída de mercadoria, dificultando mensurar a quantidade correta de compra e ocasionando prejuízos financeiros tanto pela falta ou excesso. Foi realizado um estudo de caso no estabelecimento, utilizando análise qualitativa de dados. A proposta é a implementação de controles como previsão de demanda, controle de entrada e saída de produtos e controle de mínimos e máximos, utilizando recursos que não geram custos, mas que poderão conceder resultados promissores como quantidades corretas para compra, fidelização dos clientes e aumento dos lucros além de aprimorar a visão do empreendedor para implementar melhorias contínuas.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão de Estoque, Planejamento, Fidelização do Cliente.*

ABSTRACT

This article aims to propose improvements in the stock management of a pizzeria located in the city of Campinas. Currently, the establishment does not have demand control, entry and exit of goods, making it difficult to measure the correct amount of purchase and causing financial losses due to lack or excess. A case study was carried out at the establishment using the collection of qualitative data to understand the scenario. The proposal is the implementation of controls such as demand forecasting, control of entry and exit of products and control of minimums and maximums, using resources that do not generate costs, but that can grant promising results such as the right quantities for purchase, customer loyalty and increased profits, in addition to improving the entrepreneur's vision to implement continuous improvements.

Keywords: *Stock management, Planning, Customer loyalty.*



1. INTRODUÇÃO

No momento atual, os desafios para uma empresa se manter no mercado são cada vez maiores. Há necessidade de estratégias adequadas para um mercado tão competitivo. Estratégias que diminuam os custos e proporcionem um preço justo com qualidade irão facilitar a aproximação dos clientes para adquirir seus produtos ou serviços. Esses por sua vez, estão cada vez mais exigentes. Qualquer falha do fornecedor pode implicar em sua perda.

Devido a essa competitividade as organizações estão constantemente se remodelando ao comportamento dos seus clientes e adotando formas para garantir sua fidelidade. A área de logística tem muito a contribuir afinal ela está presente em todos os processos da cadeia de suprimentos, e um dos seus principais objetivos é executar as atividades desse sistema com qualidade e agilidade para atender as expectativas dos clientes.

Empresas de grande porte possuem vantagens tecnológicas e de gestão para se adequar às necessidades do mercado e entregar serviços e produtos com eficiência. Já as micro e pequenas empresas encontram dificuldades no caminho e muitas acabam encerrando suas atividades. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016) listou os principais fatores que contribuem para esses resultados, e dentre eles destacou: deficiência no gerenciamento do controle de estoque e falta de conhecimentos dos empreendedores na gestão do negócio.

Neste contexto, identifica-se também a importância de dispor de profissionais qualificados para executar a atividade em qualquer área de uma empresa. Na logística não é diferente, o conhecimento em todo processo garante a proximidade do fornecedor com o cliente e a estabilidade do negócio no mercado.

A pesquisa apresentada tem como objetivo propor melhorias na gestão de estoques que podem ser adotadas pelo profissional de logística para garantir a disponibilidade dos produtos no estoque de uma pizzaria evitando as perdas financeiras e garantindo a fidelização dos clientes.

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, utilizando como método pesquisa bibliográfica em materiais publicados em livros e artigos sobre logística, gestão de estoque entre outros conceitos relacionados e satisfação do cliente. Seguida de um estudo de caso, utilizando a entrevista como método para coleta das informações afim de entender o funcionamento do estabelecimento e as dificuldades, as propostas de ações para otimização do processo foram tratadas de forma qualitativa.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Logística

A logística, assim como as demais áreas de uma empresa tem muito a contribuir, mas necessita dominar os princípios básicos da administração o planejamento, organização, direção e o controle para atender a demanda dos clientes e conceder bons resultados para a empresa.

Nesse sentido Ballou (2006, p. 27), esclarece que:



“Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Ainda, segundo Ballou (2006), uma logística bem estruturada em uma organização requer um planejamento que envolva os níveis de serviço, possibilitando a disponibilidade do produto e serviço, integrando a regularidade e confiabilidade da entrega, níveis de estoque e velocidade no percurso do pedido.

O planejamento da Logística garante eficiência na prestação do serviço para o cliente e a satisfação do mesmo, possibilitando reconhecimento diante do mercado que está em constante busca do melhor prestador de serviços para atender suas demandas.

Para Novaes (2001), a logística foi criada para ser responsável por facilitar, planejar as ações e o fluxos dos processos internos e externos da organização, envolvendo armazenagem dos produtos, controle de pedidos, rastreamento, transportes, afim de garantir que o mesmo seja entregue com qualidade e eficiência em seu destino.

Diante das diversas atividades executadas na operação da logística, esta pesquisa destaca a gestão de estoque e aplicação de suas ferramentas.

2.2 Gestão de estoque

Uma Gestão de estoque eficaz permite controlar todo o fluxo do material desde o recebimento até o despacho e possibilita a identificação dos gargalos no processo que podem afetar o desempenho e gerar custos para a empresa.

Para BERTAGLIA, (2006 p. 330):

“O gerenciamento de estoque é um ramo da administração de empresas que está relacionado com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens e serviços”

Segundo Pozo (2010), melhorar a gestão de estoque permite reduzir os investimentos e gastos com a armazenagem.

Para Slack (2009), o cenário perfeito para as organizações, mas que nem sempre é possível, seria atuar com estoque mínimo ou zero, onde as mercadorias seriam adquiridas de acordo com a necessidade de consumo.

Araújo (2006), ressalta a importância do gerenciamento do estoque eficaz, que resulta em menor perda, fluidez dos processos envolvidos, facilidade de manutenção e informações confiáveis.

Bertaglia (2006), afirma ainda que a forma como a empresa gerencia o estoque interfere diretamente em seus lucros e competitividade. Portanto, aplicar uma gestão de estoque com qualidade e com alto nível de integridade das informações é primordial para se manter competitivo no mercado.

Como podemos verificar acima, diversos autores tem refletido sobre a importância da gestão de estoque e sua contribuição para a diminuição de custo e consequentemente do custo final do produto.



Existem ferramentas que foram aperfeiçoadas de acordo com a necessidade da organização para realizar a gestão do estoque desde a entrada até a saída do produto, fornecendo informações importantes sobre a disponibilização dos itens e auxílio na tomada de decisão.

O controle de estoque é um processo importante na gestão de estoque, o objetivo é apoiar com qualidade esse gerenciamento, minimizando a discrepância de itens entre o que tem no estoque e o que sai, proporcionando resultados financeiros positivos.

Segundo Viana (2000), controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio.

Para Ballou (1993, p. 204), o controle de estoque possui uma série de objetivos, como:

- Melhorar o nível de serviço.
- Incentivar economias na produção.
- Permitir economia de escala nas compras e no transporte.
- Agir como proteção contra aumentos de preços.
- Proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressurgimento.
- Servir como segurança contra contingências.

Controlar um estoque com eficiência é preciso para munir o estabelecimento de informações que darão diretrizes para determinar o que deve permanecer no estoque, o período de reabastecimento do estoque, níveis de estoque para um período predeterminado e comunicação entre as áreas, o que possibilita a organização e planejamento, minimizando assim as perdas e a falta de produtos (Dias, 1995).

O inventário físico é a melhor opção para controlar as quantidades físicas de mercadorias em estoque, e reduzir as divergências entre físico e contábil, além de ser importante para prevenir extravios, furtos, perdas e garantir a disponibilidade dos produtos (Castiglioni, 2009).

Outra ferramenta, que muitas empresas utilizam é o estoque para demanda. De acordo com Ballou (2006, p. 299) “é um mecanismo simples com implementação facilitada”, sendo necessário a previsão de demanda do item, o intervalo de revisão/previsão, prazo de entrega, o estoque de segurança, e caso houver a quantidades em estoque.

Para alcance dos objetivos e melhoria na performance, o processo de gestão de estoque passou por diversas mudanças nos últimos anos, deixando de ser um procedimento manual e passando a ser sistematizado, apesar de ainda existirem muitos estabelecimentos de pequeno porte que fazem uso do controle manual e que atende as necessidades do negócio com eficácia. A implementação de um sistema ainda que simples gera um custo que muitas das vezes não compensa para o empreendedor.

2.3 Fidelização e satisfação do cliente

O cliente é primordial para as organizações, e manter sua fidelidade e satisfação requer estratégias que atendam suas necessidades e sua retenção.



Segundo Gonçalves (2007), o propósito de fidelizar é reter clientes, evitando que passem para a concorrência. A obtenção de clientes fiéis garante vantagens financeiras e administrativas.

Kotler e Armstrong (2003) descrevem que a satisfação do cliente pode ser medida através da sua intenção de retorno para adquirir um novo serviço ou produto, ou seja se o atendimento foi excelente e suas expectativas foram atendidas, o retorno é garantido criando um vínculo de fidelização.

Tratar o cliente com importância, respeitando seus valores e garantindo a sua satisfação é a oportunidade para construir um compromisso de fidelidade. Além disso, em um mercado tão competitivo o fator custo também influi na fidelização do cliente.

3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A pesquisa realizada teve como objetivo propor melhorias para uma pizzaria, onde foi realizada revisão bibliográfica em artigos e livros já publicados que abordam assuntos de logística e no estudo de caso foi selecionado um estabelecimento que necessitava de melhorias internas no setor de logística. As informações coletadas foram efetuadas de maneira qualitativa e intencional, utilizando como método uma entrevista realizada com um colaborador da empresa.

O estabelecimento, parte do estudo, é uma pizzaria que possui um quadro composto por seis colaboradores fixos, um pizzaiolo, dois auxiliares, um garçom, um responsável pelo atendimento telefônico e mais um colaborador temporário nos finais de semana, além dos entregadores que são terceirizados e requisitados de acordo com a necessidade de demanda.

A pizzaria está localizada no município de Campinas, São Paulo, atua no setor há trinta anos, possui: prédio próprio estruturado com cozinha, dispensa, escritório e um salão com capacidade máxima para atender cinquenta pessoas, nos últimos três anos o foco tem sido o sistema delivery.

Ocorre que, nos últimos anos, a demanda de vendas sofreu uma queda, há muitos problemas relacionados a gestão do negócio, dentre eles a falta de controle do estoque de matéria prima, ocasionando escassez de insumo no momento da produção da pizza, que por sua vez ocasiona insatisfação de seus clientes e perda dos mesmos ou perda de produtos pelo excesso gerando custos desnecessários.

Este estudo tem como objetivo propor melhorias com base em conceitos relacionados a Gestão de Estoque que o estabelecimento pode aderir para otimizar o processo e não permitir a falta ou excesso de matéria prima no estoque, garantindo referência na venda do produto oferecido, a satisfação e fidelização do cliente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Cenário atual

Atualmente, o controle de estoque na Pizzaria, para realização de compra das matérias-primas, é realizado visualmente. As quantidades de produtos são mensuradas por suposições, o que ocasiona as perdas financeiras tanto de vendas pela falta de itens no preparo das pizzas ou por excesso de produtos adquiridos sem necessidade que acabam vencendo no estoque. As compras são realizadas



geralmente uma vez por semana, por telefone, com fornecedores fixos, em que são solicitados os produtos frios e personalizados. Os demais produtos as compras são realizadas presencialmente em atacados e supermercados.

Os pedidos dos clientes são realizados em comandas manuais, a partir delas é possível saber a quantidade vendida no dia e os sabores mais solicitados. Esse é o único controle feito regularmente para realização do cálculo de quantidade de farinha, tomate, caixas e muçarela, que são os itens mais utilizados.

A escolha do sabor pelos clientes é variada, mas os sabores tradicionais: muçarela, calabresa e portuguesa são os mais pedidos. Há uma pizza da casa “canto alegre” que também tem muita aceitação e a de frango com catupiri.

4.2 Proposta de um novo cenário

Diante do que foi apresentado, é possível observar gargalos na gestão, muitas vezes pela falta de conhecimento do empreendedor, que acaba gerando custos desnecessários e redução da eficiência do estabelecimento.

Tendo em vista isso, foram identificados os problemas e elaboradas propostas com base em conceitos de gestão de estoque para otimizar o processo e reduzir as perdas financeiras.

Devido às limitações do estabelecimento e, visando orientar de uma forma mais simples, a proposta elaborada é de implementar um controle diário para mensurar as quantidades de mercadorias que saíam do estoque no dia.

Com objetivo de não gerar investimentos para a pizzaria, o responsável identificará todos os itens que compõe o portfólio da pizzaria para elaborar uma ficha de controle que pode ser fixada diariamente próximo ao estoque, e cada produto que for retirado deverá ser registrado manualmente.

A pizzaria não possui controle de demanda e as compras são realizadas de acordo com a necessidade identificada visualmente, portanto a proposta para solucionar esse problema e estabelecer uma previsão demanda é utilizar as comandas manuais dos pedidos, para mensurar as vendas e as pizzas que são mais consumidas, e assim estabelecer uma média de consumo diário e mensal.

Segundo Ching (2001), provisionar a demanda baseada em fatos anteriores de venda é comum. Nesse estudo, com a implementação inicial desse processo pode haver distorções pela falta de dados de consumo, mas passado a implementação será possível basear as provisões nas movimentações e média de saída (Viana, 2013).

Definir a demanda é fundamental para realizar compras mais seguras, reduzir os custos, e possibilitar o planejamento orçamentário mais preciso.

Outra proposta é implementar um controle de estoque, em que será possível visualizar de forma simplificada e objetiva a movimentação da pizzaria, ainda que manual, utilizando uma planilha Excel, para trazer otimização e assertividade nas compras dos produtos.

Segundo Dias (2010), possuir precisão nos registros de estoques é uma das funções para a empresa manter uma estrutura de administração de materiais bem definido.

Nesse sentido, foi elaborado o controle apresentado na Tabela 1, que contém os principais dados, que poderão fornecer informações mais confiáveis e precisas para o responsável. O controle deverá ser atualizado diariamente e deverão ser lançadas as entradas e saídas, gerando o saldo do estoque do dia.



De acordo com Pozo (2004), o sistema máximo e mínimo consiste no estoque mínimo que deseja manter, o tempo necessário para repor o produto e a quantidade de produto que deve ser comprado.

Estoque mínimo e máximo serão calculados com base em uma média diária de consumo de pizzas, nesse caso poderá ser utilizado a proposta de controle de demanda para mensurar a média.

As compras são realizadas, semanalmente, conforme informado pelo responsável, portanto o estabelecimento precisa identificar o lead time (tempo gasto da compra do produto até entrada no estoque) de compra, por se tratar de um estabelecimento pequeno onde a maioria dos produtos são adquiridos em atacados, a proposta é estimar o estoque mínimo de um dia de movimento e máximo de sete dias de movimento, levando em consideração o lead time em horas comerciais.

A quantidade a comprar é resultado da diferença do estoque máximo menos o saldo de estoque, o status servirá como alerta e será alterado quando o saldo de estoque atingir o estoque mínimo.

Tabela 1 – Layout Controle Estoque

Produto	Unid. Medida	Entrada	Saída	Saldo Estoque	Estoque Mínimo	Estoque Máximo	Quantidade a Comprar	Status
---------	--------------	---------	-------	---------------	----------------	----------------	----------------------	--------

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Com as melhorias propostas, será possível ter estimativas de demanda, controle de saída de mercadoria e controle de estoque mínimos e máximos, além de estabelecer um fluxo mais eficiente e preciso do estoque de modo a garantir a disponibilidade dos insumos, evitando as perdas ou falta do mesmo, possibilitando redução de custos, aumento dos lucros e a credibilidade do estabelecimento diante dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do pressuposto de que a gestão de estoque eficiente é fundamental para manter uma empresa competitiva no mercado, independentemente do seu tamanho e que conhecer os processos e as ferramentas corretas a serem implementadas e analisadas podem trazer muitos benefícios para a organização, propusemos um estudo de caso visando sugerir melhorias nesses processos.

O objetivo inicial do trabalho foi propor melhorias com base em conceitos de gestão de estoque e a realidade das microempresas de não poder investir em tecnologias devido os custos altos.

Após análise de autores e dos dados levantados em tal estudo, pode se concluir que a meta foi atingida, pois observou-se que o processo de estoque possuía diversos gargalos, e que implementar as ferramentas corretas que foram propostas pode



auxiliar na gestão eficiente, proporcionando ao empreendedor capacidade de identificar a demanda do estabelecimento, as quantidades corretas de compras dos produtos, estabelecimento do estoque máximo e mínimo, evitando a falta ou a perda, além de garantir a fidelização do cliente, planejamento, organização e controle do processo.

Além dos benefícios imediatos, conhecer as possibilidades pode despertar o interesse do empreendedor em melhorar os demais sistemas do estabelecimento e pode ser fator motivador para implementação de outras melhorias contínuas que contribuam para ampliar os resultados promissores. Como redução de custo, preço final, aumento das vendas e fidelização dos clientes.

Este estudo apresentou propostas com base em conceitos de gestão de estoque que se ajustassem a realidade do estabelecimento. Conhecendo as diversas possibilidades de melhorias contínuas existentes e que podem ser aplicadas em micro e pequenas empresas, sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas para aprimorar os resultados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. **Organização, sistemas e métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.** Porto Alegre; Bookman, 2006, 5º ed.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** Porto Alegre RS: Bookman, 2010.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos. **Logística Operacional:** Guia Prático/José Antonio de Mattos Castiglione. -2. Ed.-São Paulo: Érica, 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Helmer José; **Fidelização de Clientes.** Porto Alegre, 2007. Disponível nosite:<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf>. Acesso em 05/07/2020.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.



NOVAES, Galvão, A. **Logística e Gerenciamento de Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE. **Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio 2016**. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 22/10/2020

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2013.