

REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE ESTOQUES DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

Miriã Santos Souza e Carlos Eduardo Gomes (Orientador)
Universidade Presbiteriana Mackenzie - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Especialização *Lato Sensu* em Gestão de Logística e de Cadeias de Valor

1 Introdução

O estudo em questão focaliza o processo de gestão de estoques de uma ONG-Organização Não Governamental, que atua no município de São Paulo desde 1923, com a missão de contribuir para a proteção da dignidade e para o desenvolvimento do potencial transformador de jovens e adultos, por meio de ações socioeducativas.

Esta organização vem sofrendo prejuízos relevantes devido a falhas no gerenciamento dos estoques, em decorrência de fatores diversos, tais como a ausência de registros e regras eficazes, compras em excesso, perdas de produtos pela não observância das validades, e falhas na atividade de conferência de entradas e saídas de mercadorias, em sua diversas unidades.

Diante deste cenário desfavorável, este estudo tem como objetivo a formulação de uma proposta para a implantação de um novo modelo de gestão de estoques na instituição estudada, visando o equacionamento das deficiências atuais e a melhoria da eficiência da atividade de recepção, armazenagem e distribuição de produtos em geral.

Palavras-Chave: Gestão de estoques; Reestruturação de processos; Implantação de Sistema integrado de gestão.

2 Referencial Teórico

Para Dias, (2001), é indispensável desenvolver uma política de estoques que possibilite estabelecer condutas referentes ao planejamento do abastecimento, as quais darão diretrizes que podem compreender importantes decisões como: quais itens serão mantidos em estoques, em quais quantidades, onde serão alocados, assim como os prazos e pontos de ressuprimento. Segundo o Guia PMBOK, (2008), algumas circunstâncias podem indicar a necessidade de mudanças. Seja para obter vantagem competitiva, para atualizar-se em relação a novas exigências ou tecnologias, tornar o trabalho mais eficiente ou aumentar os níveis na qualidade. De acordo com Turban et. al. (2005), a utilização de um modelo de ERP - *Enterprise Resource Planning*, proporciona diversas vantagens perceptíveis como a redução de custos, aumento na produtividade, e melhoria de *performance* na gestão; além da visibilidade das informações, melhoria nos processos e satisfação dos clientes.

3 Procedimentos Metodológicos

Nesta pesquisa foi utilizado o método prático e aplicado, que visa à resolução de um problema ou desafio real de uma determinada organização.

Para o levantamento e a análise das informações que auxiliaram na elaboração do diagnóstico da situação, contou-se com a experiência profissional de um dos autores deste estudo, que atuou por vários anos na área administrativa da organização estudada, e com a cooperação de gestores da referida instituição, que permitiram o acesso do pesquisador às informações e relatórios relativos à atividade de armazenagem de materiais e insumos, das diversas áreas e unidades envolvidas com o processo de recepção e armazenagem de produtos.

Por meio da metodologia qualitativa, também foram realizadas reuniões e entrevistas com os gestores das áreas de suprimentos, logística e nutrição, assim como com colaboradores das áreas de almoxarifado, com o intuito de se obter detalhes sobre os problemas destes setores.

De acordo com Valle et. al, (2009), para implantar a melhoria ou a reengenharia de processos, são realizadas no mínimo quatro etapas, que compreendem o levantamento de informações; modelagem, implantação, controle e análise. Na primeira etapa, faz-se necessário um estudo para levantamento de informações que descreva detalhadamente os processos existentes, onde são aplicados técnicas e procedimentos de caráter investigativo. O autor menciona quatro técnicas para levantamento de processos, sendo elas: entrevista; questionário; *workshop* e observações, entretanto, dá ênfase à técnica de entrevistas.

4 Análises e Resultados

4.1 Situação diagnosticada

- ✓ Inexistência de uma ferramenta de previsão de demanda. Em decorrência disso, realizam-se compras excessivas, causando estouros orçamentários;
- ✓ A falta da utilização de ferramentas de gestão de estoques impacta no controle de custos e na disponibilidade dos produtos aos usuários..
- ✓ Mais de 50% dos gastos e volume de compras estão alocados no almoxarifado central. Faltam estratégias para utilizar os recursos com eficiência.
- ✓ As unidades descentralizadas atualmente não possuem condições de gerenciar os estoques devido à ausência de mão-de-obra qualificada. O controle é vulnerável e causa perdas de produtos por prazo de validade e desvios, assim como as não conformidades são mais difíceis de serem monitoradas.
- ✓ A descentralização dos estoques multiplica o trabalho de algumas áreas. Compras necessita atender individualmente cada unidade e o financeiro realiza múltiplos pagamentos.
- ✓ Ausência de registro de informações dos custos, consumo, entradas e saídas de mercadorias. Impossibilidade de gerar relatórios.
- ✓ No almoxarifado as informações registradas são incompletas e não confiáveis. A requisição de material dos programas é desatualizada, visto que é realizada via papel e entregues manualmente.

4.2 Mudança Proposta

(a) Reestruturação no processo de gestão dos estoque

Objetivo: Reestruturar os processos de gestão de estoques das unidades descentralizadas, através de um modelo de reengenharia de processos, com a finalidade de unificar no almoxarifado central, a gestão, o armazenamento e o controle de distribuição dos alimentos não perecíveis e materiais de higiene e limpeza. Prazo de execução: 12 (doze) meses.

(b) Promover o desenvolvimento de ferramentas de gestão de estoques

Objetivo: Viabilizar a utilização de ferramentas de gestão de estoques no almoxarifado central, mediante a aplicação de modelos conceituais que possibilitem maior assertividade na gestão dos materiais. Pretende-se controlar o de desempenho das atividades por meio de indicadores de desempenho; sistemas de gestão de estoque e metodologia da curva ABC. Prazo de execução: 3 (três) meses.

(c) Implantar um módulo de sistema integrado de gestão

Objetivo: Implantar um módulo de gerenciamento de estoque no almoxarifado central durante o processo de unificação dos estoques das unidades descentralizadas. Prazo de execução: 12 (doze) meses.

5 Considerações Finais e Contribuições

Para nortear os projetos de implantação das propostas de solução foram elaborados três planos de ação com o detalhamento das atividades, cronogramas para execução e responsáveis.

Um fator importante a ser destacado é que após a implantação, os novos processos e o módulo do sistema de gestão integrado deverão ser constantemente revisitados, visando a identificação de possíveis falhas e o desenvolvimento de melhorias contínuas.

Com os projetos desenvolvidos neste estudo, foi possível subsidiar a organização, objeto desta pesquisa, com alternativas eficazes para resolução dos problemas de estoques.

Vale ressaltar, que o diagnóstico apresentado sugere adicionalmente outras linhas de pesquisa para o desenvolvimento de novas propostas, como a estruturação do layout físico do almoxarifado central e distribuição dos materiais a partir do almoxarifado para as unidades que por este serão abastecidas.

Referências bibliográficas

- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CRUZ, Tadeu. *Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- De SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; FRANKLIN, Marcos Antônio; PEREZ, Gilberto. *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK*. 4. ed.
- TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. *Administração de tecnologia da informação: teoria & prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- VALLE, Rogério; BARBARÁ, Saulo (Org.). *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2002.