



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESSE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GLAUBERTT SILVA MEIRA**

**GESTÃO DE ESTOQUE:**  
desafios encontrados na empresa Orla Depósito de Bebidas  
em Aracaju/SE

**Aracaju – SE**

**2016.2**

**GLAUBERTT SILVA MEIRA**

**GESTÃO DE ESTOQUE:**  
desafios encontrados na empresa Orla Depósito de Bebidas  
em Aracaju/SE

Artigo submetido à banca examinadora do curso de Administração da FANESE, em cumprimento a disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Ulisses Pereira Ribeiro

Coordenador de curso: Prof. Carlos Frederico de Carvalho

Aracaju – SE

2016.2

## **GESTÃO DE ESTOQUE:** desafios encontrados na empresa Orla Depósito de Bebidas em Aracaju/SE

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar a gestão dos estoques da empresa Orla Depósito de Bebidas, diagnosticando os problemas mais impactantes nos resultados operacionais. Buscou-se uma compreensão mais aprofundada sobre a apuração e o controle de estoques, examinando ambas como sendo uma necessidade empresarial. A análise fundamentou-se nas ideias de vários teóricos da área de gerenciamento de estoques, tais como: Ballou (2012), Bertaglia (2011), Ching (2010), Dias (2010), Martins (2011), Novaes (2011), Viana (2012), dentre outros. Os procedimentos metodológicos utilizados foram divididos em duas etapas. A primeira compreendeu um levantamento bibliográfico, visando construir um arcabouço teórico e conceitual do objeto de estudo. A segunda etapa foi a elaboração de um diagnóstico na empresa pesquisada por meio da observação e coleta de dados, por intermédio de uma entrevista com o proprietário e o gerente, a fim de identificar problemas no controle de estoque. Através da observação e dos relatos dos entrevistados foram diagnosticados os desafios da gestão dos estoques, tais como: falta de controle informatizado de estoque, deficiência na estrutura física do depósito, falta de treinamento dos responsáveis pelo setor de estoques, entre outros. Esses problemas ocasionam: atrasos no processo de comercialização dos produtos, falhas de atrasos de matéria-prima e de muitos itens com altos números de divergências, produtos fora do lugar de armazenagem, mau dimensionamento do estoque, entre outros. Diante dessa realidade foram sugeridas ações de melhoria, visando o aperfeiçoamento do setor, através da contagem do inventário físico, treinamento e implantação de um sistema de controle eficiente, buscando maior racionalização das operações da gestão de estoque, a fim de se obter menor custo, aspecto importante para aumentar a competitividade e rentabilidade da empresa.

**Palavras chaves:** Gestão de Estoque. Controle de Estoque. Orla Depósito de Bebidas.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the management of the company's stocks Orla Beverage Depot, diagnosing the most striking problems in operating results. We sought to further understanding of the assessment and inventory control, examining both as a business need. The analysis was based on the ideas of several theorists inventory management area, such as: Ballou (2012), Bertaglia (2011), Ching (2010), Dias (2010), Martins (2011), Novaes (2011) Viana (2012), among others. The methodological procedures used were divided into two stages. The first comprised a literature review, aiming to construct a theoretical and conceptual framework of the study object. The second step was the preparation of a diagnosis in the company researched through observation and data collection, through an interview with the owner and the manager in order to identify problems in inventory control. Through observation and reports of respondents were diagnosed the challenges of inventory

management, such as lack of computerized inventory control, deficiency in the physical structure of the deposit, lack of training of those responsible for inventory sector, among others. These problems cause: delays in the marketing process of products, failure delays of raw materials and many items with high numbers of differences, products outside the place of storage, bad sizing inventory, among others. Given this reality improvement actions have been suggested, aiming to improve the sector, through the physical inventory count, training and implementation of an efficient control system, seeking greater rationalization of the inventory management operations in order to obtain lower cost, important aspect to enhance the competitiveness and profitability of the company.

**Key words:** Inventory Management. Inventory control. Beverage Depot Rim.

## I INTRODUÇÃO

Estudos mostram que, desde a Revolução Industrial, o mundo vem sofrendo intensas transformações, sejam elas no âmbito social, político ou econômico. As maiores transformações ocorridas dizem respeito ao grau de importância dada ao conhecimento e à informação no panorama econômico mundial, evidenciado pela busca incessante em manter-se produtivo e competitivo no mercado. Dessa forma, as organizações têm procurado minimizar incertezas e falhas tornando-se mais ágeis e eficazes, aumentando conseqüentemente, a qualidade de seus produtos e serviços (FRANCISCHINI; GURGEL, 2010; ACCIOLY, 2010; BERTAGLIA, 2011; CHING, 2011).

Em virtude do exposto, houve uma intensa necessidade de estratégias organizacionais de gestão, processos e controle visando à melhoria da qualidade e eficiência dos serviços, como também, a organização das informações para o melhor gerenciamento e a tomada das decisões (MARTINS; CAMPOS, 2010, p. 45).

Neste contexto, as empresas buscam, além da melhoria dos processos produtivos, informações para o controle e gerenciamento de suas operações de armazenamento. Nesse novo cenário, antigos paradigmas são rapidamente, ultrapassados, e as empresas vêm promovendo rápidas e eficazes mudanças para sobreviverem. Uma das tendências mais importante é o controle de estoques, que está relacionado aos recursos financeiros e a qualidade dos serviços e produtos (CHING, 2011, p. 28).

No setor comercial, empresas vêm apresentando problemas na área do gerenciamento de estoques, advindo de dificuldades no suprimento adequado e econômico dos seus produtos. Por essa razão, o controle de estoques tem sido uma

preocupação por parte de algumas empresas, pois passaram a buscar informações precisas sobre a melhor estratégia para manipular recursos, especialmente, os que constituem o controle de estoques, através de métodos modernos, estatística, matemática, contabilidade, logística e estratégias administrativas, a fim de aumentar a produtividade e evitar a ruptura de mercadorias (BERTAGLIA, 2011; CHING, 2011).

Um ineficiente gerenciamento de estoque exige maior espaço, alto custo de manutenção, armazenamento e maior capital de giro. Diante desses fatores, o resultado vai ser um investimento diferenciado da demanda de vendas. Logo, a gestão de estoques surge como uma alternativa rentável, compartilhando dados de estoque e vendas para reposição de mercadorias de acordo com a demanda.

Neste sentido, observando a realidade da empresa Orla Depósito de Bebidas, verificou-se uma deficiência na gestão de estoque, pois a mesma não utiliza a prática de gerenciamento de controle e organização. Isto caracteriza-se como uma falha, haja vista que a logística de uma empresa tem que ser minuciosa para que sua organização seja eficiente e eficaz no que tange ao controle de estoque. A partir dessa deficiência, tende-se a haver geração de excessos ou escassez de produtos e, conseqüentemente, custos desnecessários à organização.

Os problemas descritos têm passado despercebidos e, como consequência, vem ocasionando excesso de mercadorias estocadas, bem como refugos e retrabalho, provocando efeitos que são prejudiciais, tanto às finanças da empresa, quanto à eficiência das atividades de estocagem. Logo, um estoque desestruturado causa prejuízos como à ineficiência do espaço físico para as mercadorias, podendo também provocar perda por danos das mesmas.

Portanto, a questão norteadora deste artigo foi: quais os problemas mais impactantes da gestão de estoque da empresa Orla Depósito de Bebidas que vem comprometendo a eficiência da comercialização dos produtos?

O questionamento descrito revela a importância de demonstrar quanto o estoque deve ser administrado de maneira eficiente, para que a organização possa atender suas expectativas dentro de um mercado competitivo.

Com base nesse parâmetro, o presente artigo teve como objetivo analisar a gestão dos estoques da empresa Orla Depósito de Bebidas, diagnosticando os problemas mais impactantes nos resultados operacionais. Como objetivos específicos: identificar os fatores que impedem a organização dos materiais no

estoque na empresa; descrever os procedimentos implantados nos setores de controle e estoque na empresa pesquisada; verificar se a infraestrutura e pessoal existentes atendem às necessidades dos setores de controle e estoque; e sugerir ações de melhoria no processo de gestão de estoques na empresa pesquisada;

Diante do exposto, fica explícita a importância desse estudo em termos da contribuição com propostas de diretrizes para a organização, de modo que o diagnóstico produzido resulta em sugestões de estratégias para melhoria do gerenciamento de estoque da empresa em estudo, orientadas para a correção de falhas potencialmente desfavoráveis no que se referem à comercialização de produtos.

A Orla Depósito de Bebidas é uma empresa de pequeno porte, localizada na Av. Rotary, 135, bairro Atalaia, Aracaju/SE, que atua no ramo comercial de bebidas. A empresa foi fundada em 05 agosto de 2007, sendo sua razão social J BALBINO DEPÓSITO DE BEBIDAS ME.

A empresa foi fundada pelo Sr. José Balbino Filho que percebeu a necessidade de uma empresa que atendesse aos restaurantes e bares na orla de Atalaia, pois os fabricantes de bebidas não atendiam essa localidade. Seu objetivo é ser referência na qualidade dos produtos ofertados, com preço justo e acessível ao seu público alvo.

A Orla Depósito de Bebidas possui um quadro de colaboradores composto por três profissionais, que atuam no setor de estocagem para todos os tipos de bebidas comercializadas, sem distinção.

## **2 GESTÃO DE ESTOQUE**

A logística, quando referente aos estoques, compreende a existência de uma ligação entre o estoque, o consumo e a demanda. Essa ligação entre esses fatores vai proporcionar maior entendimento sobre a gestão de estoque. Para Viana (2012, p. 109), estoque é “a reserva para ser utilizada em tempo hábil”, esse tempo vem a ser o tempo do cliente ou o momento em que o cliente demanda pelo produto ofertado.

Viana (2012, p. 110) também define consumo como “a quantidade de material requerido para o atendimento das necessidades de produção e de comercialização, relacionada à determinada unidade de tempo”. Mas, sabe-se que o

ritmo dessa necessidade pode variar, por isso, o autor distingue o consumo em regular, irregular e sazonal.

Com isso, observa-se que a partir do consumo é possível definir previsões, e essas previsões irão estabelecer a movimentação do estoque necessário para suprir às necessidades da empresa.

É importante destacar também que os estoques não podem ser muito grandes, pois implicam desperdício de capital, nem pode ser pequeno, pois envolvem risco de falta de materiais e conseqüentemente, paralisação da comercialização e não atendimento aos clientes, aspectos que comprometem a competitividade e rentabilidade da empresa. Por essa razão, a empresa precisa conhecer seus estoques e obter dados e informações relevantes sobre os mesmos (VIANA, 2012, p. 110).

Portanto, a administração de estoques se relaciona com outros setores da empresa e, por essa razão, uma eficiente administração do controle de estoque possibilita o registro de transações com exatidão, com confiança, permitindo que se localizem erros durante o processo organizacional e diminua o fluxo de erros encontrados no estoque de materiais, ou seja, por meio do controle de estoques.

## **2.1 Controle de Estoques**

A necessidade de estratégias organizacionais de gestão e controle, visando qualidade e eficiência empresarial, tem sido considerada um dos pontos mais relevantes na discussão sobre a gestão empresarial. Esta discussão aumentou, consideravelmente, a partir do processo de aceleração da economia globalizada, que impôs ao mercado empresarial a obrigação de desenvolver estratégias de monitoramento dos procedimentos internos. Em meio a esse cenário, ganham destaque os sistemas de controle internos.

Sendo assim, em tempo de economia globalizada, administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande empresa, envolve muitas funções diferentes. Mas uma administração do controle interno eficaz auxilia na consecução dos objetivos empresariais, ajudando a dirigir todo o resto da empresa, pois sem um eficiente controle interno, seria impossível continuar um empreendimento com sucesso.

Há algumas décadas, quando se falava em controles, pensava-se que era uma tarefa pouco produtiva de inspeção, da descoberta do errado, dos desvios e fraudes, considerava-se como um trabalho coletivo, poucas vezes pensava-se na

prevenção e na melhora dos resultados institucionais. Hoje, sabe-se que o uso de controles alia à própria gestão do negócio facilita, sobremaneira, a tomada de decisões, dada a sua relevância (DIAS, 2013, p. 23).

Muitas empresas perdem recursos com desperdícios de mercadorias, comprometendo o sucesso da organização, em face do entendimento equivocado dos administradores de que o setor de estoque se constitui apenas na dispensação de mercadorias sem nenhum controle (OLIVEIRA, 2010, p. 16).

O objetivo do controle de estoque é equilibrar a demanda e corrigir distorções e problemas porventura identificados; assegurar o suprimento, garantindo a regularidade do abastecimento; estabelecer quantidades necessárias para atender as demandas e evitar perdas; identificar o tempo de reposição de estoque, quantidades e periodicidade, fornecer dados e informações sobre a execução de aquisição e reposição de estoque, identificar problemas, avaliar rotatividade dos estoques, itens obsoletos e danificados entre outros, e manter os estoques em níveis satisfatórios (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

## **2.2 Armazenagem de Materiais**

A armazenagem de materiais está ligada à movimentação de cargas e, conforme Dias (2013, p. 144), “a influência dos equipamentos e sistemas para armazenagem na produtividade empresarial pode ser verificada em todas as suas frentes”. O armazenamento de materiais possui um custo elevado, por essa razão, utilizar um método adequado para estocar matéria-prima é capaz de reduzir os custos de operação, bem como melhorar a qualidade dos produtos e otimizar os processos de trabalho.

Dias (2013, p. 144) enfatiza ainda que não existe uma fórmula pré-fabricada que alcance plenamente a eficiência de um sistema para estocagem de cargas. Por essa razão, é necessário desenvolver estratégias que melhor se adapte às condições específicas da armazenagem e da organização.

Problemas no processo de armazenagem geram outros problemas e acarretam recursos. Assim, é imprescindível o desenvolvimento de um eficiente desempenho logístico para o sucesso de qualquer organização, principalmente, na “otimização dos espaços no armazém, já que este tende a utilizar ao máximo a sua capacidade de armazenagem devendo, então, ter ferramentas e estratégias que

facilitem a localização do produto” (BRAGA et al, 2008, p. 59).

Os autores citados concebem a armazenagem como sendo:

Um processo logístico de alto custo, mas também se constitui num processo importante para o atendimento aos requisitos do cliente, pois contempla as funções de receber, estocar e expedir os produtos. Portanto, a responsabilidade da área de armazenagem é manusear e manter a qualidade do produto desde a sua chegada ao armazém até o atendimento integral do pedido ao menor custo (BRAGA et al, 2008, p. 72).

Verifica-se que a gestão de armazenagem de matéria-prima demanda investimento em técnicas específicas de movimentação de materiais, como também exige uma perfeita relação entre a oferta e a demanda, ou seja, demanda alguns critérios para nortear sua efetividade, trazendo melhoria para todo processo organizacional e redução de custos e, por sua vez, otimização de recursos.

### **2.3 Critérios de Armazenagem**

A armazenagem é um dos campos do processo organizacional mais tradicional de suporte logístico, como bem explica Pozo (2010, p. 60), ela oferece apoio à execução das atividades elementares das empresas, influenciado na manutenção e conquista de clientes.

Completa o autor citado que a armazenagem envolve:

[...] a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados que podem ser na própria fábrica, como também em locais externos (centros de distribuição). Essa atividade envolve localização, dimensionamento, arranjo físico, equipamentos e pessoal especializado, recuperação de estoque, projeto de docas ou baías de atracação, embalagens, manuseio, necessidade de recursos financeiros e humanos, entre outros (POZO, 2010, p. 60).

Observando a dimensão da armazenagem, é possível perceber que seu objetivo principal é aproveitar o espaço eficazmente, em todas as suas dimensões, isto é, comprimento, largura e altura, propiciando uma circulação eficiente de matérias-primas, desde a entrada até a expedição.

A movimentação de materiais é explicada por Lambert et al. (2008) como sendo o manuseio ou fluxo de matérias-primas, estocagem de produtos dentro de um armazém ou fábrica, visando alcançar os seguintes objetivos: “eliminar o manuseio onde possível; minimizar distâncias e estoque de produtos em processo; proporcionar um fluxo uniforme, livre de gargalos; e minimizar perdas com refugo, quebra, desperdício e desvio” (p. 47).

Moura (2011, p. 117) descreve dois fatores importantes no processo de estocagem:

1. Em função das características do material, que explora possibilidades de agrupamentos por tipo, tamanho, frequência de movimentação, ou mesmo até a estocagem por tipo de material que seja usado em um departamento específico.
2. Em função das características do espaço, e a forma com que se pretende utilizar este espaço, considerando o tamanho, características da construção (paredes, pisos etc.), localização em consonância às demais áreas de empresa que se relacionam, critérios de disponibilidade (existência de filas para atendimento) etc.

Estes dois aspectos mencionados por Moura (2011, p. 177), revelam que a maior parte do trabalho de estocagem incide na circulação de materiais. E, por essa razão, é necessário que as empresas utilizem estratégias e métodos eficientes no processo de armazenagem, já que no armazém é possível encontrar problemas sérios capazes de comprometer a eficiência dos processos de trabalho, principalmente, na maneira pelo qual os materiais são localizados, estocados e movimentados.

Visando eliminar os erros na estocagem de materiais, Braga et al. (2008, p. 62) enfatizam a importância da integração entre:

[...] equipamentos de movimentação, estruturas de estocagem, espaço físico e produtos, é necessária na caracterização do sistema de armazenagem. Os conjuntos de estantes, estruturas do tipo cantilever, porta-paletes etc, são denominados módulos de estocagem. Eles podem ser classificados em rígidos e dinâmicos. A decisão sobre utilização destes módulos dependerá das características do produto que está sendo armazenado.

Os aspectos descritos revelam que a armazenagem pode ser realizada de simples ou complexa. Isso vai depender das características inerentes dos materiais. O que leva a armazenagem a ser complexa é fragilidade, combustibilidade, volatilização, oxidação, explosividade, intoxicação; radiação, corrosão, inflamabilidade, volume, peso e a forma dos materiais (ROSSETI, 2011, p. 161).

Por essa razão, que estocar materiais no armazém é comparado a depositar dinheiro em banco, como assinala Viana (2012, p. 76), logo, o almoxarifado precisa ter as condições satisfatórias e adequadas para estocar o material adequado, na quantidade certa, no local adequado, seguindo as normas de segurança, objetivando resguardar, preservar a qualidade e as quantidades dos materiais.

Acrescenta Viana (2012, p. 76) o alcance do objetivo acima descrito

demanda que o armazém seja eficaz dentro do canal de distribuição, por isso precisa alcançar sua eficiência interna, o que dependerá de:

- Realização de cargas e descargas de veículos mais rápidas;
- Agilidade dos fluxos internos, tanto de materiais quanto de informação;
- Melhor utilização de sua capacidade volumétrica;
- Acesso fácil a todos os itens (grau de seletividade);
- Máxima proteção aos itens estocados;
- Maior otimização do layout para reduzir distâncias e perdas de espaço;
- Em busca dessa eficiência interna, é importante que se analise se o atual arranjo físico do armazém não está operando como um gargalo para tal, bem como verificar se os recursos disponíveis (mão-de-obra e equipamentos de movimentação) são suficientes para um atendimento rápido e eficiente das operações logísticas.

Portanto, a melhoria contínua do processo de armazenagem é um dos grandes desafios do processo logístico continua sendo um dos grandes desafios gerenciais, em que a gestão de armazenagem é um elemento fundamental na geração de custos e eficácia dos objetivos organizacionais, por isso influencia inteiramente na rentabilidade da empresa (BRAGA et al, 2008, p. 61).

## **2.4 Layout na armazenagem**

O layout pode ser compreendido como um desenho, plano, esquema, isto é, é o meio pelo qual são inclusas figuras e gravuras, formando uma planta (ANTON et al, 2012, p. 130).

O layout na armazenagem surge, inicialmente, na implantação de um depósito ou armazém. Explicando sobre o layout do depósito, Dias (2013, p.146) assinala:

Está presente desde a fase inicial do projeto até a etapa da operacionalização, influenciando na seleção do local, projeto de construção, localização de equipamentos e estações de trabalho, seleção do equipamento de transporte e movimentação, estocagem, expedição e dezenas de detalhes que vão desde a topografia do terreno até a presença ou não de janelas.

Verifica-se que o layout está presente, não só na instalação inicial, mas também em todas as alterações que o armazém sofre, sejam ocasionais ou adaptações aos produtos mutáveis.

Em virtude da importância do layout no processo de armazenagem

Rosseti (2011, p. 161) explica que:

O layout influi desde a seleção ou adequação do local, assim como no projeto de construção, modificação ou ampliação, conforme o caso, bem como na distribuição e localização dos componentes e estações de trabalho, assim como na movimentação de materiais, máquinas e operários. Logo, o layout é iniciado com a aplicabilidade da elaboração de um projeto, sendo finalizado por sua concretização. Portanto, para que haja um projeto perfeito, há que se ter um planejamento, tem que existir o layout.

As análises descritas revelam que, na armazenagem, o layout apresenta um papel de grande relevância, uma vez que a execução de uma operação eficiente de armazenagem demanda um bom layout, em que estejam bem claro o acesso ao material, os modelos de fluxo de material, os locais de áreas obstruídas, a eficiência da mão-de-obra e a segurança do pessoal e do armazém (ANTON et al, 2012, p. 64).

Sendo assim, os principais objetivos do layout de um armazém são: "assegurar a utilização máxima do espaço; propiciar uma movimentação eficiente de materiais e estocagem econômica em relação às despesas de equipamento, espaço, danos de material e mão-de-obra do armazém (ANTON et al, 2012, p. 65).

O alcance dos objetivos descritos demanda uma metodologia adequada para projetar um layout de um armazém, considerando os seguintes passos: definir a localização de todos os obstáculos; localizar as áreas de recebimento e expedição; localizar as áreas primárias, secundárias, de separação de pedidos e de estocagem; definir o sistema de localização de estoque; e avaliar as alternativas de layout do armazém (PASCOAL, 2008, p.43).

Diante do exposto, fica evidente que a eficiência da movimentação de materiais depende do planejamento do layout. Por essa razão, os administradores precisam dar uma atenção especial ao planejamento do layout na armazenagem, a fim de obter eficiência nas operações logísticas, pois a falta de um arranjo físico bem planejado da área do armazém acarreta uma série de problemas e custos adicionais a uma empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste artigo utilizou-se o método do estudo de caso, que, segundo Gil (2010, p.57), trata-se de um estudo que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno não são claramente

definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Ele ainda apresenta alguns propósitos pelos quais os pesquisadores sociais utilizam este método: “[...] explorar situação da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas”.

O estudo de caso é um instrumento fundamental para adquirir conhecimento mais profundo sobre um caso específico, onde uma empresa, ou uma unidade dela, apenas, é investigada.

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

#### **3.1.1 Caracterização quanto aos objetivos ou fins**

De acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 34), uma pesquisa precisa ter uma finalidade definida, deixando explícito o que se vai procurar e o que busca alcançar. Segundo Ubirajara (2014 p. 126) uma pesquisa pode ser “*exploratória, descritiva e explicativa (ou explanatórias)*”.

Neste artigo, optou por realizar uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Lakatos e Marconi (2009, p. 35) as pesquisas exploratórias:

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

No tocante às pesquisas descritivas, Vergara (2009, p. 49) afirma que as mesmas objetivam a descrição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo, quando necessário, uma relação entre variáveis. Caracterizado por possuir procedimentos formais, estruturados e com objetivo direcionar a resolução do problema. Assim o tipo de pesquisa desenvolvida neste artigo foi à exploratória e descritiva.

A escolha por esse tipo de pesquisa deveu-se por proporcionar maior envolvimento e a busca por conhecimento da parte do pesquisador, a respeito do tema ou problema da pesquisa.

### **3.1.2. Caracterização quanto ao objeto ou meios**

De acordo com Ubirajara (2014, p. 117), uma pesquisa, quanto aos meios, pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental (e suas variantes) ou laboratorial, entre outras categorias, conforme o assunto de interesse ou a instrumentalização viabilizada.

Dadas as características deste estudo, optou-se por realizar pesquisas de campo e observação. Segundo Ludwig (2009, p.59 apud Ubirajara, 2014, p. 30), a pesquisa de observação:

[...] refere-se ao compartilhamento do pesquisador com os papéis e hábitos dos integrantes de um determinado grupo social, durante um certo período, tendo em vista observar que não ocorreriam ou seriam alterados na presença momentânea do pesquisador.

Caracteriza-se também como pesquisa de campo, pois, para Ubirajara (2014, p. 42-43), a partir da coleta dos dados por meio de entrevista, foram identificadas as percepções e opiniões dos gestores da empresa sobre o assunto abordado.

### **3.1.3. Caracterização quanto à abordagem dos dados**

Neste estudo, a abordagem (ou tratamento) dos dados da pesquisa foi qualitativa, por analisar as opiniões e depoimentos livres, de duas pessoas envolvidas com a empresa, proprietário e gerente.

De acordo com Ubirajara (2014, p. 128), uma pesquisa pode ser “[...] qualitativa, quantitativa ou as duas coisas. [...] pesquisa quantitativa, quando é apresentado na pesquisa dados mensuráveis, perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos de variáveis”. E pesquisa qualitativa, quando apresentada uma análise de compreensão, de interpretação, do problema ou do fenômeno.

## **3.2 Instrumentos de Pesquisa**

Neste trabalho foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, que segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 201) visa obter respostas válidas e informações pertinentes sobre determinado assunto ou problema, visando averiguar fatos, conhecer o que as pessoas pensam e acreditam, bem como conhecer a conduta de

pessoas, descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e condutas e por que, dentre outros aspectos.

Utilizou-se também a observação participante que se refere a uma estratégia de pesquisa que propõe ao pesquisador a participação em todas as atividades em estudo, atuando como se fosse um membro do campo pesquisado; estabelecendo uma relação de participação de forma mais profunda possível, analisando as rotinas e a vivência de situações consideradas importantes (MINAYO, 2013, p. 117).

### **3.3 Unidade Universo e Amostra da pesquisa**

Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 144), o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe, ou toda a população. Nesta pesquisa é feito um levantamento de informações sobre a gestão de estoques, cujo universo da pesquisa restringe-se ao setor de estoque da empresa em análise.

A amostra foi não probabilística, intencional, sendo entrevistados o gerente e o proprietário da empresa, com o objetivo de captar suas percepções e opiniões sobre tema. Estes indivíduos são os principais responsáveis pela gestão do estoque da empresa.

### **3.4 Plano de Registro e de Análise dos Dados**

A coleta de dados foi feita inicialmente por meio do levantamento de informações obtidas na empresa, bem como através de análises e acompanhamento das atividades, observação participante e entrevista (apêndice) com o responsável pelo setor de estoque da empresa e com o proprietário da empresa, como também o registro fotográfico.

Foram feitas observações participativas entre os colaboradores, anotando todos os dados para fazer análises e registros das informações sobre a gestão dos estoques. Também foi feito registro fotográfico do acompanhamento da gestão de estoques. Em um sentido amplo, as observações não se trataram somente de ver, mas, de acompanhar e entender processos, analisar e mostrar a realidade da pesquisa.

Os dados foram tratados a partir do levantamento de informações com

base na fundamentação do tema em questão. Além de acompanhamento do processo produtivo, as observações, a entrevista realizada pessoalmente com os gestores e registros fotográficos, descrevendo a realidade da gestão de estoque da empresa. Fazendo em seguida, a análise e interpretações de uma maneira descritiva, para compreender melhor os comparativos registrados. Foram utilizadas informações e dados fornecidos pela empresa que ajudaram a visualizar a gestão de estoques.

### 3.5 Variáveis e indicadores da Pesquisa

As variáveis são características solicitadas pelos objetivos específicos, que servirão de base para a pesquisa. Segundo Barbosa (2010, p. 06), são características que serão medidas, controladas ou manipuladas em uma pesquisa, podendo assumir diferentes valores, desde o ponto de vista quantitativo ou qualitativo.

As variáveis e seus indicadores são meios de verificação precisos para alcançar os objetivos de uma pesquisa. No quadro 1 são apresentados as variáveis e os indicadores da pesquisa.

**Quadro 1 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

VARIÁVEIS	INDICADORES
Ciclo de Estoque	- Informações sobre as etapas da gestão de estoque: a) recebimento b) estocagem c) gestão de pedidos d) expedição
Fatores que impedem a organização dos materiais no estoque na empresa	a) Distribuição b) Movimentação c) Identificação dos materiais d) Localização e Estocagem e) Controle de estoque f) Layout do depósito
Infraestrutura e pessoal no controle de estoque	- Infraestrutura do Armazém -Número de Colaboradores do setor de estoque
Procedimento implantado no controle e estoque	- Método ou programa de controle de estoque - Planejamento de estoque - Contagem cíclica
Melhoria do processo de gestão de estoques	- Estratégias p/ melhoria da gestão de estoque.

**Fonte:** Elaboração própria.

Neste trabalho, as variáveis referem-se às características da gestão de estoque da empresa pesquisada que norteiam a análise da problemática encontrada.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 QUANTO AO SETOR DE ESTOCAGEM**

A análise dos resultados empreendida tem caráter descritivo, sendo obtida através da entrevista com o proprietário e o gerente da referida empresa. Inicialmente, foi questionado aos entrevistados o funcionamento do setor de estocagem da empresa no tocante às etapas de pedido de mercadorias, recebimento, estocagem e expedição, tendo obtido as seguintes respostas:

Os pedidos são feitos em um dia e o vendedor passa para a empresa que entrega no outro dia, quando tem promoção compra-se mais (Proprietário entrevistado).

O funcionamento do setor acontece durante o expediente da loja. Os vendedores passam um dia antes das entregas. O pedido é realizado de acordo com a necessidade nas empresas, os produtos são separados por marca e embalagem diferente (Gerente entrevistado).

O que se observa nas respostas é a falta de detalhamento das etapas, conforme solicitado. Não se observa a atenção especial sobre essas etapas, não há um protocolo a ser seguido pelos funcionários.

Diferentemente do que se observa na revisão de literatura que preconiza o funcionamento de estocagem de uma empresa precisa obedecer a uma estrutura, tal como: planejamento, controle do fluxo de armazenamento, aquisição, movimentação e entrega, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com um propósito de atender as exigências dos clientes, como ressalta Martins (2010, p. 99).

### **4.2 QUANTO AO LAYOUT DO DEPÓSITO**

No que diz respeito à adequação do layout do depósito e a operacionalização das atividades do setor de estoque, os entrevistados consideram adequado, justificando que “é muito organizado e próximo de todo os setores da empresa” (Proprietário entrevistado); “os produtos encontram-se armazenados de forma visível para os clientes e funcionários” (Gerente entrevistado).

A visualização do layout do depósito e a operacionalização das atividades do setor de estoque não condizem com que o foi observado na empresa (Foto 1).

### Foto 1- Armazenagem de materiais



Fonte: O pesquisador (2016)

Verificou-se que o material obstrui o espaço, dificultando a separação dos produtos e impede o manuseio de empilhadeiras. O mix de produtos da empresa mostra dificuldades na gestão de estoques, proporcionando perda de vendas, ocasionadas por saldos incorretos e uma baixa segurança das informações.

### Foto 2- Empilhamento de materiais



Fonte: O pesquisador (2016)

O que se observa é que o layout deveria ser projetado e dimensionado de forma padronizada para detectar possíveis divergências de alguns itens, e assim, agilizar de maneira mais rápida as ações corretivas, tais como materiais sem identificação de lotes e fora do local de armazenagem específica. Assim, os produtos devem ser separados por família, facilitando a visualização, e também por data de validade.

No quesito dificuldades para manutenção do estoque eficiente para

atender as demandas, os entrevistados responderam:

Às vezes os produtos estão muitos caros, por isso, não se faz a compra (Proprietário entrevistado).

Nem sempre esperamos as promoções para reabastecer a loja, às vezes chega a zerar o produto, porque o preço de compra não está compensando a compra (Gerente entrevistado).

O que se verifica é que a reposição de pedido é feita conforme o preço dos produtos no mercado. Se o produto estiver caro, a empresa não compra, mesmo faltando no estoque. A empresa não busca outra estratégia de reposição para atender a demanda.

### 4.3 PONTO DE REPOSIÇÃO

Na visão de Ching (2011, p. 41), o ponto de reposição tem a finalidade de otimização dos investimentos em estoque, a fim de garantir um cuidado balanceado da relação entre o estoque elevado (maior custo de manutenção) e estoque baixo (risco de perda de vendas e/ou paradas na produção).

Segundo Franscischini; Gurgel (2010, p. 151) o processo de reposição do estoque possui várias etapas, tais como:

- Constatar a necessidade de reposição pelo Almoxarifado;
- Informar a área de compras de necessidades de reposição;
- Contatar os fornecedores para obter as propostas de fornecimento por meio de cotações, licitações ou outro meio adequado;
- Cumprir prazos de entrega pelo fornecedor: fabricação, separação e expedição do pedido feito;
- Transportar o item comprado do fornecedor até o comprador;
- Realizar os procedimentos adequados de inspeção e ensaios pelo Controle de Qualidade, quando necessários.

Para Dias (2013, p. 56) o tempo de reposição é a soma do período de cada etapa dos itens acima descritos. Logo, no gerenciamento de estoque é importante considerar o ponto de pedido correspondente à quantidade que, ao ser atingido, dá início ao processo de reposição.

No processo de reposição, segundo Dias (2013, p.58), esse tempo pode ser desmembrado em três partes:

- a) Emissão do pedido – tempo que leva desde a emissão do pedido de compra pela empresa até ele chegar ao fornecedor.

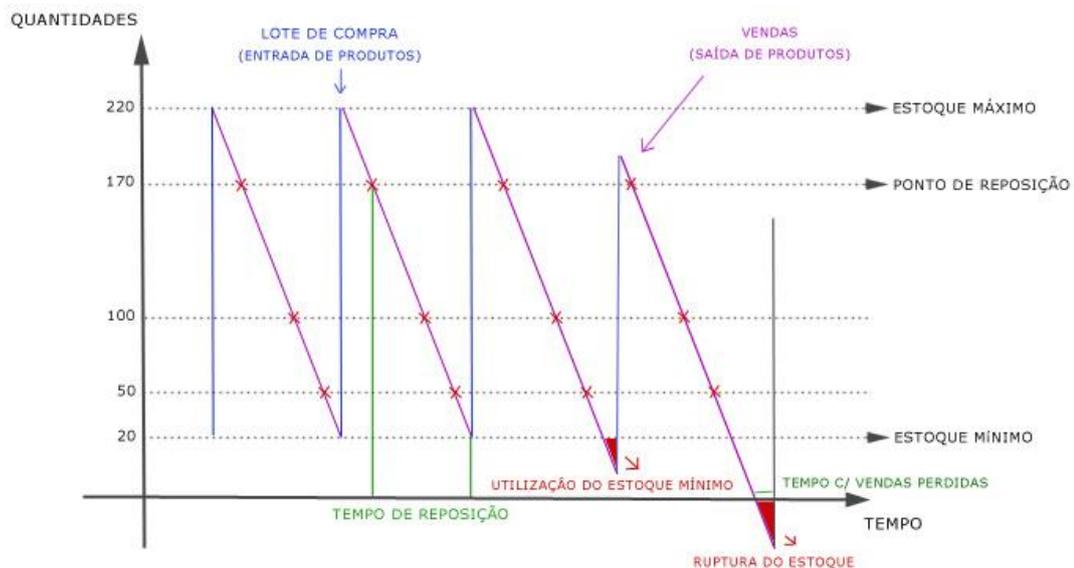
- b) Preparação do pedido – Tempo que leva o fornecedor para fabricar os produtos, separar os produtos, emitir faturamento e deixá-los em condições de serem transportados.
- c) Transporte – Tempo que leva da saída do fornecedor até o recebimento dos materiais encomendados.

Ponderando a emissão do pedido, preparação e transporte do mesmo, verifica-se que o tempo de reposição deve ser determinado de forma confiável e condizente com a realidade, pois as variações oriundas nesse processo podem modificar a estrutura do sistema de estoques.

A esse respeito, comenta Dias (2013, p.58) que “[...] existem determinados materiais e/ou fornecedores cujo tempo de reposição não pode ser determinado com certeza.” Para estes casos, existe um critério diferenciado para o cálculo do estoque mínimo (Figura 1).

Constata-se que o principal objetivo do ponto de reposição é iniciar o processo de ressurgimento com tempo necessário, a fim de que não ocorra falta de material. Sendo assim, quando o estoque, encontra-se [...] no ponto de reposição (PR), um pedido de compra ou ressurgimento é disparado como lote econômico de compra ou de reposição (Q), que é incorporada ao estoque quando da entrega ao final do tempo de ressurgimento[...] Ching (2011, p. 44).

**Figura 1: Gráfico de Ressurgimento**



Fonte: Oliveira (2010)

Sendo assim, é importante considerar que o pedido de reposição deveria ser mediante o consumo, ou seja, a empresa faz as previsões para estabelecer a

movimentação do estoque necessário para suprir às necessidades, considerando que os estoques não podem ser:

[...] muito grandes, pois implicam desperdício de capital, nem pode ser pequeno, pois envolvem risco de falta de materiais e conseqüentemente, paralisação da comercialização e não atendimento aos clientes, aspectos que comprometem a competitividade e rentabilidade da empresa. Por essa razão, a empresa precisa conhecer seus estoques e obter dados e informações relevantes sobre os mesmos (VIANA, 2012, p. 110).

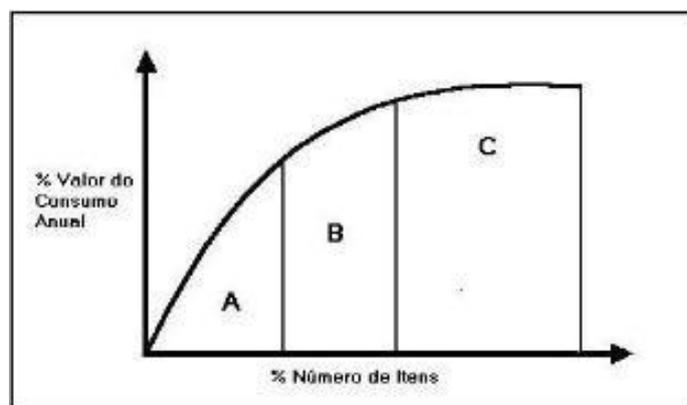
Importante ressaltar também que a administração de estoques deve estar relacionada aos demais setores da empresa e, por essa razão, uma eficiente administração do controle de estoque possibilita o registro de transações com exatidão, com confiança, permitindo que se localizem erros durante o processo organizacional e diminua o fluxo de erros encontrados no estoque de materiais, ou seja, por meio do controle de estoques (MARTINS, 2010, p. 81; DIAS, 2013, p. 67).

#### 4.4 CURVA ABC

Buscou-se verificar se há falta ou excesso de produtos, e em qual classe da curva ABC da empresa estão inseridos (não há produtos especificados na curva. Não utiliza-se essa metodologia no controle de estoque).

O princípio da Curva ABC está fundamentado no diagrama de Pareto, ou seja, uma representação gráfica da estratificação, permitindo a priorização quantitativa dos itens mais importantes.

**Figura 2 - Curva ABC**



Fonte: Oliveira (2010)

Segundo Slack; Chambers; Johnston (2010, p. 113), o princípio base da curva ABC institui para análise que [...] uma pequena proporção (aproximadamente

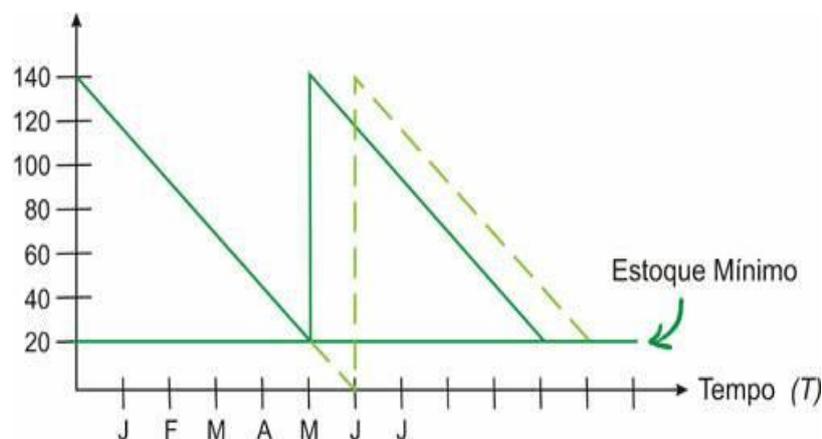
20%) dos itens totais contidos em estoque representa uma grande proporção (cerca de 80%) do valor total em estoque. Sendo assim, é possível utilizar esse princípio para classificar diferentes materiais estocados, conforme sua circulação de valor.

A empresa não possui estoque de segurança, contrariando o que aconselha a literatura, quando ressalta a importância de estoque de segurança, como sendo uma estratégia do bom gerenciamento de estoques. Segundo Martins (2010, p. 87), os estoques de segurança diminuem os riscos de não atendimento das solicitações dos clientes. Por essa razão, é preciso estabelecer modelos de estoques de segurança, considerando-se três situações: demanda variável e tempo de atendimento constante, demanda constante e tempo de atendimento variável, demanda e tempo de atendimentos variáveis.

Segundo Martins; Laugeni (2009, p. 56) [...] a uma proteção contra possíveis problemas considerando a incerteza na demanda ou na reposição do estoque. A principal função do estoque de segurança é evitar que a empresa descontinue sua produção ou comercialização de seus produtos, por falta de insumos e outras mercadorias em estoque.

Ballou (2012, p. 78) explica que o estoque de segurança trata-se de uma certa quantidade de estoque imprescindível ao suprimento da demanda em virtude da incerteza na própria demanda e no *lead time*. Portanto, segundo Martins (2010, p. 275) o estoque de segurança objetiva [...] proteger o sistema produtivo quando a demanda (D) e o tempo de reposição (L) variam ao longo do tempo.

**Figura 3 - Estoque de segurança**



**Fonte:** (OLIVEIRA, 2010).

Verificou-se também na empresa que o faturamento de mercadorias é feito através de pedidos com representantes ou fornecedores conforme a demanda,

ou seja, na falta de mercadorias ou no aumento de venda de uma mercadoria, a empresa faz o pedido.

Este meio de fornecimento de mercadorias é de total responsabilidade do funcionário responsável pelo controle de estoque, que anota todos os pedidos e passa para o setor de compra, onde serão feitos os pedidos aos fornecedores, por meio, de telefonemas ou e-mail.

No que se refere à utilização da Curva ABC, os entrevistados não souberam falar sobre ela. Contudo, segundo Bertaglia (2011, p. 106), é importante sinalizar que através da Curva ABC é possível identificar aqueles itens que merecem maior atenção e tratamento adequados quanto a sua administração, podendo assim, realizar o controle adequado dos produtos, os quais são classificados como prioridade no estoque, visando assim o desenvolvimento e a segurança para seus produtos e insumos. Além disso, o capital investido em estoque deve ser muito bem gerenciado para garantir que o mesmo seja aplicado de forma eficiente, ajudando a empresa na minimização dos custos.

#### 4.5 QUANTO AOS RECURSOS MATERIAS

Sobre os recursos materiais (estrutura) e pessoais do setor de estocagem foi verificado, conforme os entrevistados, que ele atende às necessidades da empresa, conforme relato: “Nenhum cliente reclama sobre a infraestrutura e os funcionários” (Proprietário entrevistado), “Nunca ficou cliente sem receber atendimento por falta de funcionários” (Gerente entrevistado).

Pela verificação *in loco*, a estrutura do depósito não atende as necessidades da empresa, uma vez que o espaço físico é muito limitado. Por isso, os produtos são empilhados de modo insatisfatório e irregular, conforme pode ser observado na foto 3:

**Foto 3- Espaço físico do depósito**



Fonte: O pesquisador (2016)

Todos os produtos precisam ser identificados nas prateleiras, a fim de evitar que sejam levados produtos com referências trocadas. Além disso, os produtos precisam ser armazenados por família, identificados e projetados de forma padrão de empilhamento, diminuindo a movimentação excessiva de matérias.

No quesito referente a método ou programa de controle de estoques, os entrevistados responderam que a empresa não possui nenhum programa ou método específico para controlar os estoques. Através dessa observação e da entrevista, foi possível identificar alguns fatores críticos que comprometem a administração dos estoques, tais como: a inexistência de um sistema informativo de controle de estoques, a falta de um planejamento adequado e antecipado das necessidades. Esses problemas geram prejuízos financeiros.

Questionou-se também se a organização dos estoques é adequada para a empresa. Os entrevistados responderam que a organização do setor de estoques é satisfatória e atende as necessidades da empresa. Entretanto, através da observação, foi verificado que o depósito não está em conformidade, como pode ser observado na foto abaixo:

#### **Foto 4- Estocagem de materiais**



Fonte: O pesquisador (2016)

É possível verificar que o espaço não é adequado, pois os materiais estão empilhados sem definição de localização e identificação dos lotes com validade e quantidade, proporcionando dificuldade de localizar determinado item e sua quantidade. Como não há armazenamento em local específico, gera-se uma demora na separação dos produtos, atrasando o serviço na entrega do produto final ao cliente.

Essa alocação dos materiais dificulta o controle dos itens por parte do almoxarife, já que o mesmo passa a não possuir mais o controle total de saídas. O que é passível de acontecer é os colaboradores por estarem com “pressa” para terminar determinado serviço, vão até o almoxarifado e coletam alguns materiais sem comunicar ao almoxarife, gerando um total descontrole da informação das quantidades em estoque.

Quanto às perdas de mercadorias e os principais fatores que as originam, foram obtidas as seguintes respostas:

Sim. Falta de cuidado de alguns entregadores, as empresas que transportam não têm o devido cuidado, por isso as mercadorias vêm com avarias, e elas não fazem troca (Proprietário entrevistado).

Sim. Excesso de carga no empilhamento dos produtos; falta de cuidado no manuseio e produtos danificados no ato da entrega das empresas (Gerente entrevistado).

Nota-se que é a falta de preparo dos profissionais que entregam os produtos à empresa que ocasiona avarias e perdas por meio de produtos danificados. Mesmo com esse problema, a empresa continua a comprar produtos de empresas que não têm o devido cuidado com a qualidade dos produtos e serviços prestados. Além disso, é importante destacar que o manuseio dos produtos pela empresa acarreta perdas, seja por falta de treinamento dos funcionários ou até mesmo pela falta de atenção no manuseio das mercadorias, não sendo apenas responsabilidade dos fornecedores.

Não se faz a contagem do inventário físico, segundo os entrevistados. E o monitoramento dos seus ativos é feito da seguinte forma:

Quando o estoque fica baixo é hora de negociar com os fornecedores (Proprietário entrevistado).

Quando o armazenamento (PILHAS DE PRODUTOS) está pouco, se percebe a necessidade da compra, assim, ligamos para negociar com os fornecedores (Gerente entrevistado).

A estratégia utilizada é frágil para monitorar seus ativos. Se a empresa utilizasse a contagem do inventário físico teria um melhor acompanhamento dos seus ativos.

Através desse método, a empresa poderá fazer uma rastreabilidade através do ciclo de vida dos produtos, podendo proporcionar garantia de que tudo que entra e sai do inventário cíclico adequadamente acompanhado, eliminando itens desnecessários e obtendo uma economia em relação ao custo, ganhando em espaço, aspecto fundamental no estoque, isso porque o mínimo de espaço ocupado menor será o custo dos materiais estocado (BERTAGLIA, 2011, p. 117).

Inúmeros são os benefícios e melhorias que o método de contagem cíclica pode proporcionar à empresa, principalmente, na otimização de sua gestão de estoques, gerenciando cada produto detalhadamente, minimizando os atrasos de produção, tendo como vantagem em relação ao inventário periódico, a eliminação das causas do erro de uma forma mais eficaz e consistente, havendo uma melhor comunicação entre os colaboradores e trazer uma maior confiança nas informações (BALLOU, 2012, p. 87).

De acordo com Drohomeretski; Souza (2010, p. 5) a contagem cíclica apresenta dois grandes objetivos: motivação dos colaboradores para diminuir os erros nos registros de estoques e a identificação dos erros nos registros e corrigi-los.

Este método contribui sobremaneira para a melhoria da contagem de materiais, pois:

[...] as recontagens de estoque fazem com que os envolvidos no processo tornem-se especialista nos processos de inventário, e dessa forma os erros são encontrados rapidamente e ajustados da melhor forma, sendo avaliados os processos, as pessoas e a tecnologia utilizada. Com isso, a contagem cíclica pode ser vista como uma espécie de processo de controle da qualidade dos registros de estoque, na ausência da contagem cíclica os registros de movimentação de materiais tendem a perder qualidade. (DROHOMERETSKI; SOUZA, 2010, p. 5).

Verifica-se a importância da contagem cíclica na redução dos erros na gestão de estoques, contudo, neste método se faz imprescindível, inicialmente, a realização de uma seleção dos itens a ser contados, bem como a organização dessa contagem e o cálculo dos itens. Em seguida, é preciso fazer uma segunda contagem dos itens que não estão em conformidade com a primeira contagem e, finalmente, realizar a identificação e o registro das causas das dissensões encontradas nas contagens, explica Rossetti (2011, p. 28).

E, finalmente, foi solicitado que os entrevistados listassem algumas estratégias capazes de trazer melhorias para o processo de armazenagem e distribuição de materiais.

Treinar a equipe para armazenar os produtos; compra um sistema para controlar todo estoque (Proprietário entrevistado).  
Ver um melhor controle de entrada e saída de produtos, assim geraria uma maior confiabilidade do estoque (Gerente entrevistado).

Segundo a percepção dos entrevistados, a empresa precisa implementar muitas medidas para melhor atender a sua demanda, principalmente no setor de estocagem. Além das sugeridas pelos entrevistados, e com base nos problemas

observados, é importante à empresa desenvolver, como sugere a literatura, um acompanhamento através de uma rastreabilidade do ciclo de vida dos produtos. Logo, a empresa terá uma economia em relação ao custo, ganhando em espaço, que no estoque é fundamental, isso porque o mínimo de espaço ocupado menor serão os custos dos materiais estocados (ACCIOLY, 2010, p. 95).

Diante dos problemas encontrados, sugere-se para a empresa desenvolver um modelo de fluxograma para viabilizar os estoques, gerando um controle maior dos estoques, reduzindo os atrasos nas entregas dos pedidos, sem gerar falta de matéria-prima.

As informações obtidas permitem sugerir para o departamento de venda a consulta antecipada da quantidade de estoque, confirmando o produto, determina-se o prazo de entrega conforme seus estoques, a fim de programar a comercialização dos lotes de materiais.

Sugere-se ainda que o colaborador responsável pelo setor de estoque receba treinamento para lançar os produtos em um sistema de informação e os insumos que entram e saem dos estoques, utilizando o método de contagem cíclica, visando maior confiança nos níveis de estoques e programação do tempo de entrega.

Todas as estratégias descritas levam em consideração que um controle adequado e eficiente de estoque é desenvolvido por meio de uma boa programação do abastecimento do depósito, de modo que haja uma reserva previamente calculada ou estimada, visando formar um lastro de emergência, sendo utilizado após o nível de o estoque ter atingido seu mínimo (CORREA, 2012, p.145).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi analisar a gestão dos estoques da empresa Orla Depósito de Bebidas, diagnosticando os problemas mais impactantes nos resultados operacionais. Verificou-se que há problemas na armazenagem, sendo as principais causas: não disponibilidade de sistema de informatização de estoques; deficiência na estrutura física do depósito; desorganização do depósito; produtos estocados incorretamente; falta de treinamento dos responsáveis pelo setor de estoques; dentre outros.

Por conta disso, a empresa apresenta uma série de problemas, tais como:

falta de algumas mercadorias e excesso de outras, mercadoria estocada no depósito sem o devido controle, falta de conhecimento dos funcionários acerca da quantidade de mercadoria existente, controle de mercadorias feito manualmente em anotações, ocasionando saldos incorretos e uma baixa segurança das informações.

Diante do exposto, a empresa precisa investir em um modelo de gerenciamento mais eficiente de controle de estoques, uma vez que a forma como vem gerenciando seus estoques não satisfaz às necessidades da mesma, principalmente, no investimento na capacitação profissional do estoquista e na estrutura do depósito.

Os aspectos descritos revelam que o controle de estoques da referida organização precisa ser revisto, uma vez que os problemas destacados devem ser solucionados. Agindo assim, com um melhor controle de estoques, a empresa conseguirá maior produtividade e eficiência, conseqüentemente, poderá atender melhor seus clientes. A ideia é garantir qualidade nos seus serviços e venda dos produtos, mirando em maior satisfação de seus clientes.

Portanto, verifica-se que a empresa pode melhorar seu processo de gestão de estoques. Para tanto, são necessárias ações como: investimentos em equipamentos que facilitem o processo de armazenamento, desenvolvimento de uma política de redução de perdas de mercadorias, bem como implantar um arranjo físico e um projeto de layout adequado, que permita utilizar o armazém de forma mais eficiente possível.

## REFERÊNCIAS

ACCIOLY, F. et al. **Gestão de estoque**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

ANTON, Charles Ivan. Proposta de melhoria no layout da produção de uma empresa do Cale do Taquari. **Revista Destaques Acadêmicos**, CGO/UNIVATES, v. 4, n. 1. 2012.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva: 2011.

BRAGA, José Geraldo Vidal et al. Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 8, p. 57-77, 2008.

CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. **Logística operacional**. Guia prático. São

Paulo: Érica Ltda, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2011.

CORREA, H. L. et al. **Planejamento programação e controle da produção – MRP II / ERP**, conceitos, uso e implantação, São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, João Carlos Quaresma. **Logística global e macrologística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

DROHOMERETSKI, Everton; SOUZA, Juliano Anderson de. O impacto da contagem cíclica de materiais na acuracidade de estoque: análise da implantação em um instituto de odontologia. XXX **Encontro Nacional de Engenharia de Produção: maturidade e desafios da engenharia de produção**: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010>> Acesso em: 12 set. 2016.

FRANCISCICHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano Amaral. **Administração de materiais e do patrimonio**. São Paulo: Thomson Learning, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Carlos F.S., RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrado à tecnologia da informação**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James, VANTINE, José. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 2008.

MARTINS, Christopher. **Logística e gerenciamento da cadeia e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, P.G; LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOURA, R. A. **Manual de logística**: armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAN, 2010.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, Josir Simeone. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

PASCOAL, Janaína Araújo. **Gestão estratégica de recursos materiais**: controle de estoque e armazenagem. João Pessoa: Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, 2008.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETI, D. A. et al. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson Learning, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2010.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de Orientação**. Aracaju: Fanese, 2014. (caderno de orientação).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2012.

#### **APÊNDICE: Roteiro de Entrevista**

1. Descreva o funcionamento do setor de estocagem da empresa referente às etapas de pedido de mercadorias, recebimento, estocagem e expedição.
2. Quais as dificuldades que a empresa enfrenta para manter um estoque adequado e eficiente?
3. Há falta e/ou excesso de produtos no estoque da empresa?
 

Sim  Não  Não sabe opinar

Em caso afirmativo, estes produtos fazem parte de qual classe da curva ABC da empresa?
4. Você considera a organização do setor de estoque adequado para a empresa?
 

Sim  Não  Não sabe opinar

Em caso negativo, quais os fatores que impedem essa organização?
5. Há perdas de mercadorias decorrente do processo de armazenagem?
 

Sim  Não

Em caso afirmativo, cite os principais motivos.

6. Você considera o layout do depósito ou armazém adequado para a operacionalização das atividades do setor de estoque?

Sim  Não  Não sabe opinar

Justifique sua resposta.

7. A empresa possui recursos materiais (infraestrutura) e pessoal suficientes para atender às necessidades do setor de estoque?

Sim  Não  Não sabe opinar

Justifique sua resposta.

8. A empresa possui algum de método ou programa de controle de estoque? Qual (is)?

9. Há algum planejamento das necessidades de estoques? Como ele é feito?

10. A empresa faz a contagem do inventário físico?

Sim  Não

Em caso afirmativo, qual (is) o(s) período(s) ao ano em que é(são) feito(s)?

Em caso negativo, como a empresa monitora seus ativos referentes ao item estoques?

11. Em sua opinião, quais são as estratégias que poderiam contribuir para a melhoria no processo de armazenagem e distribuição de produtos da empresa Orla Depósito de Bebidas?