

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NA EMPRESA ATACADO UNIÃO**Claudia Campos Leite Diello<sup>1</sup>Camilo Sávio Tavares Lopes<sup>2</sup>Letícia Pasquali Zuffo<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como foco principal expor a importância de uma boa gestão de estoque para melhor administração dos recursos disponíveis, sendo elaborado na empresa Atacado União, empresa atacadista/varejista da cidade de Nova Xavantina – MT, a fim de gerar melhorias e solucionar problemas verificados a partir das pesquisas qualitativa (por meio da entrevista) e quantitativa de natureza descritiva sendo desenvolvida com os colaboradores de estoque (por meio dos questionários) realizadas na instituição, logo, os dados levantados foram expostos em forma de gráficos e análises objetivas, para que assim culminasse em soluções e propostas de melhorias a serem aplicados na empresa. Os resultados apontam que há a necessidade de investimento em treinamento e capacitação, além de tudo uma reciclagem profissional dos colaboradores; adotar métodos para a melhor comunicação dentro da empresa e necessidade de supervisão. A partir da identificação e mapeamento dos pontos falhos será possível uma melhor gestão do estoque e melhoria das atividades realizadas, potencializando os resultados e permitindo a empresa alcançar seus objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Estoque. Recursos. Resultados.

**THE IMPORTANCE OF STOCK MANAGEMENT IN THE COMPANY ATACADO  
UNIÃO**

**ABSTRACT:** This article focuses on the importance of a good stock management to better manage the available resources. It was developed in the company Atacado União, a wholesale company in the city of Nova Xavantina - MT, in order to create improvements and solve some problems noticed from the qualitative (through the interview) and quantitative descriptive researches done with the stock collaborators (through questionnaires) and performed at the institution. The data collected were then presented in the form of graphs and objective analyzes, with the aim of finding solutions and improvement proposals to be applied in the company. The results show that it is necessary to invest in training, besides it is also necessary to retrain employees professionally; adopt methods for a better communication inside the company and need of supervision. From the identification and mapping of the failing points, it will be possible a better stock management and the improvement of the activities carried out, potentializing the results and allowing the company to reach its objectives.

**KEYWORDS:** Management. Stock. Resources. Results.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Graduada em Administração. Coordenadora e Professora nos Cursos de Graduação em Administração, Recursos Humanos, Gestão Pública e de Marketing pelo Centro Universitário Cathedral. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br.

<sup>2</sup> Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Controladoria. Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior pela FACISA. Graduado em Administração. Professor no Curso de Graduação em Administração, Marketing e Agronegócios pelo Centro Universitário Cathedral. E-mail: camilo.savio@uol.com.br.

<sup>3</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Cathedral. E-mail: leticiazuffo@outlook.com.

## 1 INTRODUÇÃO

O estoque é muito importante para a organização e corresponde a uma grande parte de seus ativos, “em alguns casos podendo representar aproximadamente 46% dos ativos totais” (CHAMOUN, 2014, p. 20). Então, pode-se considerar que os estoques são recursos ociosos, de valor econômico, que servem para a atividade de produção e atender as necessidades dos clientes.

Geralmente, os estoques caracterizam uma das aplicações financeiras de maior valor nas contas que constituem a estrutura de capital de giro nas empresas. Em função do alto investimento nas compras, que variam de 50 a 80% da receita bruta de uma empresa, o estoque é de grande valor na empresa. Assim, as compras devem ser analisadas com cautela, evitando problemas futuros e não deixar o capital ocioso em forma de estoque.

O estoque é necessário pois se não houver o produto imediato, a empresa corre o risco de perder clientes, gerando a oportunidade de que procurem os concorrentes. Ou sem a matéria prima, correspondente a variação da demanda, pode ter a sua imagem denegrida, devido ao não cumprimento de prazo de entrega da mercadoria, tendo grandes custos para reestabelecer sua imagem, dessa forma se torna necessária agilidade na distribuição de mercadorias.

É preciso que se faça um planejamento de estoque, para que não haja a falta dos produtos, e que se mantenha um estoque de segurança. Porém, é indispensável o equilíbrio ao abastecer a empresa, para que não tenha custos excessivos em sua manutenção.

Assim a gestão de estoque eficiente, no contexto de adesão a métodos para uma melhor distribuição de materiais e organização, torna-se essencial a toda e qualquer empresa para a diminuição de custos, aumentar a lucratividade e melhorar a qualidade dos produtos. Porém, a equação sobre o prolongamento ou não do produto no estoque esbarra em questões financeiras (com o estoque como investimento, sendo parte do capital da empresa) e operacionais (regulando o volume de estoque existente em cada setor, controlando a necessidade de reposição) da empresa.

Este objeto de estudo foi desenvolvido na empresa Atacado União, buscando analisar a importância da Gestão de Estoque, identificando os possíveis problemas e propondo soluções que visa o crescimento da organização.

A empresa ora destacada está inserida no mercado há mais de 27 anos, com sede na cidade de Nova Xavantina - Mato Grosso, sendo um empreendimento com foco principal no ramo alimentício, todavia, conta com um catálogo com vários produtos, da cesta básica, tendo atuação em todo mercado regional, pois conta com representantes comerciais atuantes em todo

Vale do Araguaia.

Segundo a revista Distribuição (ABAD, 2018, p. 98-99) a empresa Atacado União está classificada em “29º posição estadual nas empresas dos setores atacadistas distribuidores”, tem importância de “atuação em 40% do estado de Mato Grosso, entrega 100% própria, com predominância de vendas para supermercados médios, tem 3 representantes comerciais e 3 vendedores para atender a região e um total de 40 funcionários”.

Um de seus principais objetivos é oferecer um bom atendimento aos seus clientes, buscando sempre ter os melhores preços em seus produtos destinados ao varejo local e atacado regional, contando inclusive com produtos de fabricação e beneficiamentos próprios.

É importante destacar que o custo de um produto é formado pelos gastos aplicados na cadeia produtiva, que são incluídos na gestão de estoque, que, por sua vez, se refere à gestão dos recursos materiais, auxiliando na obtenção de receitas.

Desta forma, o presente artigo vem com a proposição de contribuir positivamente para a empresa, possibilitando o melhor desenvolvimento de suas atividades a partir da compreensão das falhas atuais existentes na gestão de estoque, para que assim resulte em influências positivas na organização e controle do mesmo na empresa Atacado União.

Como metodologia, no presente trabalho, foram realizadas a aplicação dos seguintes métodos de pesquisa: Diagnóstica, Bibliográfica e de Campo. Tal abordagem propiciou uma melhor análise do estudo, pois contou com o uso de inúmeros informativos, coletados na empresa, a aplicação de conceitos técnicos, oriundos de livros e pesquisas, para a indicação de meios para a resolução do problema.

Os instrumentos de coleta de dados são todas as ferramentas que tornarão possível a coleta, o levantamento de dados, a produção de informações, das quais foram utilizadas a entrevista (técnica qualitativa), e o questionário (técnica quantitativa), instrumento utilizado para a coleta de informações para com os colaboradores atuantes no estoque da empresa Atacado União.

Este trabalho é de grande importância uma vez que, o estoque representa grande parte do investimento de uma empresa, sendo necessário gerenciá-lo de maneira eficiente e eficaz.

## **2. A GESTÃO DE ESTOQUE COMO UMA OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PARA A EMPRESA**

Um estoque para uma empresa é essencial, pois representa dinheiro e lucro com sua venda, e impacta diretamente no controle financeiro da empresa, como preleciona Viana (2015,

p. 144) “ Os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir os clientes. ” Os estoques também funcionam como amortecedor entre os estágios de produção à venda do produto finalizado.

Neste sentido entende-se que todas as decisões tomadas neste setor se refletirão no desempenho das empresas, e se eles precisarem de um determinado material para produzir e não dispuserem dele a produção irá parar e a entrega irá atrasar, refletindo no desempenho da empresa. Isso não é difícil ocorrer, devido ao mau planejamento ou atraso do fornecedor na entrega, trazendo prejuízo para a empresa e podendo até perder o cliente devido a esta falha. Contudo, o excedente de estoque pode causar maiores custos e ainda desperdícios.

O sucesso do gerenciamento de materiais em toda e qualquer organização depende do modo a ser aplicado os conceitos logísticos, o que leva a logística estar integrada às estratégias empresariais.

Para Martins e Alt (2009, p. 168) “ Os estoques têm função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. ” Que demonstram como a entrada e saída de mercadorias são recebidas em determinado tempo.

O objetivo principal da gestão de estoque é garantir o suprimento dos produtos essenciais ao exercício da atividade empresarial, evitando eventuais falhas na produção e atendendo a demanda dos clientes.

Dias em seu livro, a respeito de controle de estoques, escreve que:

O estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um mínimo de preocupações e desníveis. Os estoques podem ser de: matéria prima, produtos em fabricação e produtos acabados. O setor de controle de estoque acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido (DIAS, 2005, p. 16).

As funções de compras, transporte, armazenagem, estoque de segurança, custos, cadeia de suprimentos e abastecimento, estão dentro da gestão de estoque para o melhor controle de cada área.

A compra é o ato de adquirir produtos ou serviços, através de um valor real, a preço de dinheiro, suprindo a empresa com produtos matérias primas, componentes e insumos para a fabricação de seus produtos ou atender aos serviços a serem prestados.

Para Martins e Alt (2009, p. 81) “O valor total gasto nas compras de insumos para a produção, seja do produto ou do serviço final, varia de 50% a 80% do total das receitas brutas. No setor industrial, esse número alcança a casa dos 57%. ”

A função das compras pode ser dividida em compras no mercado interno e

importações. No cotidiano de uma empresa, as compras envolvem-se diretamente com as empresas fornecedoras, os contratos celebrados com particulares ou com o setor público, com orçamento de produtos ou serviços com os fornecedores, pedidos de compras e suas variáveis, tais como prazos, condições de pagamento, transporte e controle no recebimento da mercadoria.

Para Viana (2015, p. 42) “A atividade de compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.”

As compras são um processo da logística, ao qual seu objetivo primordial é a de atender a demanda da empresa, com a aquisição de bens e serviços necessários ao cumprimento da atividade empresarial. Em sua atuação é necessário, no que tange a gestão, na busca de empresas que forneçam pelo menor valor, coligado a qualidade do produto ou serviço, atendendo ainda as necessidades da empresa, realizando a entrega no prazo pactuado, observando demais acordos negociados entre as partes e objetivando a redução de custos.

De acordo com Dias (2005, p. 247) “A área de compras vem a cada ano sofrendo reformulações na sua estrutura, sendo introduzidas alterações com características básicas para poder comprar melhor e encorajar novos e eficientes fornecedores.” O sistema vem mudando e aperfeiçoando de acordo com a evolução do mundo dos negócios, porém os elementos essenciais permanecem sempre os mesmos.

O transporte, como função, pode ser feito de forma interna, por uma equipe própria da empresa, destinada a cumprir esta finalidade, ou por terceiros, quando a empresa contrata uma parceira para realizar o traslado da carga, uma transportadora, que pode usar-se de diferentes meios para prestar o serviço (malha rodoviária, por aviões, trens de carga ou embarcações), tudo isso, visando levar o produto do fornecedor ao espaço de armazenamento da empresa. A distribuição são todas as atividades entro o produto pronto para expedição até a chegada ao consumidor final.

Para Viana (2015, p. 145) “Logística é o processo estratégico que gerencia o fluxo de materiais e informações entre o fornecedor e seu cliente, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto acabado ponto-de-venda, uso ou consumo”.

A logística tem o objetivo de atender às exigências dos clientes, reduzindo ao máximo custos, otimizando as atividades da empresa melhorando o nível de serviços e promovendo a empresa para que seja possível competir no mercado.

“Para a transação de mercadorias, deve-se considerar critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo” (KOTLER,

2000).

O modal a ser escolhido para transporte de mercadorias deve combinar com os sistemas de movimentação de materiais e de armazenagem, e ainda ser flexível. Martins redige em seu livro que:

No Brasil, mais da metade do transporte de carga se faz pelas rodovias. O transporte rodoviário é o menos produtivo dos modais em termos de carga por hora de operador, e seu custo de mão de obra é elevado. O total de rodovias e autoestradas no Brasil é de aproximadamente 1,5 milhão de quilômetros, um crescimento de mais de 300% em duas décadas (MARTINS; ALT, 2009, p. 406).

O produto ou serviço tem de atender a sua finalidade, assim, deve o administrador atentar-se quanto ao cumprimento de prazos para garantir o cumprimento da obrigação dentro do prazo e no local correto, estando disponível para sua fruição.

Atrasos e erros no cumprimento na gestão do transporte, geram custos para a empresa, o que onera o valor do produto final, tudo isso, levando-se em conta que boa parte do valor final de um produto está incluído os valores gastos com o transporte na mercadoria.

Assim, é essencial para que toda empresa, adote um sistema de logística preciso e eficiente, de modo a evitar gastos excessivos e desnecessários. Todavia, em sua análise, deve ser analisado não apenas no que tange ao processo de transporte da mercadoria, mas também a sua armazenagem e distribuição, pois estas podem contribuir para suprir as necessidades dos clientes de forma mais eficaz, diminuindo os gastos com o traslado da mercadoria e o tempo de entrega ao cliente.

Da análise de uma atividade empresarial, verifica-se a aplicação de um conjunto coligado de fatores, destinado a garantir a continuidade da atividade, englobando a compra de matérias primas, o processamento do produto, a armazenagem e a logística de distribuição aos consumidores.

Para Pozo (2010, p. 68) “Armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas. Seus custos podem absorver de 10 a 40% das despesas logísticas de uma firma. ” A armazenagem e manuseio de materiais normalmente ocorrem em espaços físicos e os custos estão associados à seleção desses lugares. Os custos da atividade detêm grande porcentagem de custos logísticos.

Assim, cabe ao profissional da área da administração, se atentar não somente com a logística de transporte, pois deve analisar também a armazenagem e conservação do produto, o que envolve em sua gestão o controle de entrada e saída de mercadorias, o controle continuado de qualidade, o fechamento dos pedidos dos clientes, a organização dos produtos no local de

armazenamento, etiquetando os produtos e organizando em setores. De acordo com Viana, para a armazenagem:

Cuidados especiais devem ser tomados no tocante à disposição dos materiais no Almoxarifado, o qual pode conter produtos perecíveis, inflamáveis, tóxicos e outros, que somados à variedade total, definirão os meios de armazenagem. Logo a guarda obedece critérios definidos no sistema de instalação adotado e no *layout*, proporcionando condições físicas que preservem a qualidade dos materiais, de conformidade com o plano de armazenagem, objetivando a ocupação plena do edifício, bem como a ordenação da arrumação (VIANA, 2015, p. 287).

Portanto, a melhor maneira de armazenar é a que maximiza o espaço disponível, em todas as dimensões (largura, altura e comprimento).

O regular controle da unidade de armazenamento, dentro dos parâmetros ideais para cada produto dentro de suas especificidades garante a continuidade da qualidade do produto durante a sua armazenagem, para que não haja alterações que prejudique seu consumo ou venda.

Dessa forma, o rígido e regular controle na gestão de armazenagem garante ao empresário a continuidade na qualidade do produto, a fim de que não haja prejuízos a empresa, atentando-se a demanda de entrada e saída das mercadorias e pedidos, para que sempre tenha a quantidade necessário a satisfazer os pedidos dos clientes.

O estoque de segurança também é conhecido por estoque mínimo. É a menor quantidade de estoque que uma empresa pode suportar em um determinado tempo de ressurgimento superior ou uma demanda maior que a esperada.

Para Martins e Alt (2009, p. 262) “Os estoques de segurança diminuem os riscos de não atendimento das solicitações dos clientes externos ou internos. No caso do modelo do lote padrão, esse risco passa a ocorrer após a emissão do pedido de compra (quando se atinge o ponto de pedido).”

A alteração da demanda (oscilação no consumo) e a instabilidade dos prazos de entrega da mercadoria pelos fornecedores (atraso no tempo de reposição) ocorre com frequência na prática de uma organização. São os fatores que levam uma empresa a adotar um estoque de segurança.

Segundo Dias (2005, p. 61) “O estoque mínimo, [...] é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no ressurgimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas.”

Pode-se determinar o estoque de segurança por meio da fixação da projeção mínima estimada do consumo e através dos cálculos com base estatística. Sendo a diferença entre o

ponto de pedido e a demanda média durante o tempo de entrega (*lead time*). Para Viana (2015, p. 151) “Sua quantidade é calculada em função do nível de atendimento fixado pela empresa, em função da importância operacional e do valor do material, além dos desvios entre os consumos estimados e os realizados e o prazo médio de reposição.”

Dessa forma o estoque de segurança se faz necessário para que não haja a falta do produto em determinado período com a ocorrência de imprevistos, e assegurar que a empresa continue com sua atividade normalmente.

## 2.1 CUSTOS COM O ESTOQUE

O custo é obtido através dos gastos aplicados na cadeia produtiva para o beneficiamento, venda, e armazenagem, seja com o melhoramento ou com gasto de folha de pagamento pessoal, esses valores coligados definem o valor final para a comercialização de um bem.

Neste processo o estoque e os custos de armazenagem de produtos são os principais gastos em redes atacadistas, que compra em grandes quantidades e vendem de formas fracionadas, de acordo com Martins (2009, p. 177) “É usual ouvirmos ‘estoque custa dinheiro’. A afirmativa é bem verdadeira. A necessidade de manter estoques acarreta uma série de custos às empresas”.

Os estoques muitas vezes são drenos do fluxo de caixa da empresa, e podem ser causadores de problemas financeiros da empresa, tanto que “Os japoneses, pioneiros nos estudos de *just-in-time*, consideram os estoques uma forma de desperdício.” (MARTINS, 2009, p. 177).

Neste norte, dentro de um estoque algumas atividades são as principais, dentre os quais os valores gastos com a preparação do pedido, com a manutenção, com falta do estoque, obsolescência e depreciação, armazenagem, ocupação e capital

Para Viana (2015, p. 139) “ Da mesma forma que estabelecido para controle e considerando-se a importância que representa para o gerenciamento, a atividade de acompanhar e controlar os custos oriundos dos vários segmentos que compõem a administração de materiais também deve ser atribuição da gestão de estoques.”

A redução dos custos vem sendo alvo das atenções das empresas, devido a aumentam a lucratividade e ainda ter um grande impacto sobre o retorno do investimento dos acionistas.

O armazenamento de material gera custo com: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de movimentação, deterioração, obsolescência, seguros, salários e conservação.



E podem ser agrupados como: custo de capital, custo com pessoal, custo com edificação, custos de manutenção.

Os principais custos com os estoques são custos com armazenagem, custo de falta de estoque e custo de pedido.

O custo de armazenagem, anteriormente, parecia pequeno, ou sem importância, e com pouca possibilidade de avaliação e de redução. Na realidade esse custo era considerável, tendo-se em vista que representava uma parcela de grande para diminuir o custo total da empresa, e, conseqüentemente era uma arma poderosa para enfrentar a concorrência (DIAS, 2005, p. 43).

Deste modo, verifica-se a necessidade de uma boa gestão da armazenagem e conservação da produção nos estoques, que afeta de uma forma ampla a rentabilidade da empresa e merece muita atenção.

Já o custo de falta de estoque ocorre pela falta do controle e planejamento do estoque. O atraso na entrega ou até mesmo não entregar o produto pela sua falta decorre em grandes transtornos aos clientes, como decair a imagem, maiores custos, perda da confiabilidade, concorrência, etc.

O custo de pedido/aquisição acontece toda vez que ocorre uma nova emissão de pedido, podendo ser fixos ou variáveis. Os custos fixos incorrem na manutenção de pessoal para a emissão dos pedidos, associado ao salário. Os custos variáveis são todos os recursos necessários para que o procedimento aconteça. O custo de pedido é determinado por meio do volume de requisições que acontecem durante um determinado tempo. O custo total é a somatória da totalidade do custo de armazenagem com o custo de pedido.

## 2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

Esta pesquisa foi realizada na empresa Atacado União, nos dias 07, 12 e 14 de março de 2018, com 12 colaboradores da área de estoque. Tendo como principal finalidade a aquisição de informações para subsidiar o objetivo da pesquisa e oferecer a apresentação dos dados levantados para que seja possível alcançar soluções para a melhoria do trabalho atingido pela empresa e chegar aos resultados esperados para um processo decisório.

### 2.2.1 Dados do Questionário

Na amostra pesquisada, no Gráfico 01 (anexo) sobre gênero dos colaboradores do estoque, demonstra que são formados inteiramente, ou seja, 100% por colaboradores do sexo

masculino. Observa-se que na empresa Atacado União, a escolha do gênero é de acordo com a área de atuação, o ambiente de trabalho exige força braçal, necessitando para o uso no deslocamento de mercadoria, empilhamento de fardo, carregamento de caminhão, se faz preciso o constante uso de trabalho braçal, que torna inviável a contratação de mulheres para a realização do trabalho a ser realizado.

Com relação a faixa etária, a partir da análise do Gráfico 02 (anexo) “Idade”, aponta que 17% apresenta idade média de 18 a 25 anos, 50% tem idade entre 26 a 40 anos e 33% tem idade igual ou superior a 41 anos. Logo, o gráfico aponta haver uma maior presença de colaboradores com idade entre 26 e 40 anos, devido a serem profissionais com experiência no ramo, e apresentarem plena aptidão física para o empenho da função.

O Gráfico 03 (anexo) descreve o “Nível de Escolaridade” ao qual 17% dos colaboradores não são alfabetizados, 41% dos colaboradores frequentaram a escola até o Ensino Fundamental, 42% tem apenas a formação básica do Ensino Médio, não havendo colaboradores com a conclusão de um curso superior. Essa situação é decorrente devido à falta de necessidade de especialização técnica para o exercício da função a ser desempenhada na empresa Atacado União.

No Gráfico 04 (anexo) é apresentado a análise do “Tempo de Empresa” ao qual nenhum dos colaboradores tem menos de 1 ano de empresa, 36% tem entre 1 e 3 anos que trabalha na empresa, 49% tem entre 4 e 7 anos, e 15% trabalham um tempo de 8 anos ou mais. Dessa forma, é verificado que na empresa, em relação aos colaboradores que atuam no estoque, todos trabalham há mais de um ano, com maior índice de colaboradores que trabalham durante 4 a 7 anos.

É necessário definir quem são os públicos interessados da empresa (funcionários, clientes, distribuidores, fornecedores), fazendo análise do perfil de cada um deles, para que se possa obter um alto desempenho e alcançar lucro aos acionistas, sendo necessário atender as expectativas mínimas desses grupos,

Há um relacionamento dinâmico ligando os grupos de públicos interessados. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que leva a lucros e crescimento (KOTLER, 2000, p. 63).

No que tange à comunicação entre os departamentos, o Gráfico 05 expõem que metade dos colaboradores avaliaram a comunicação como sendo clara, agradável e de fácil elaboração,

enquanto a outra metade respondeu que é um pouco.

Para conquistar suas metas, o aspecto da comunicação entre os departamentos e colaboradores deve ser considerado como elemento fundamental para a empresa, pois influencia na integração das equipes, no resultado da produção de bens e serviços, no clima organizacional, e na assertividade operacional das atividades. Nesse contexto, a comunicação não pode conter falhas e muito menos haver descontentamento em sua ação, assim como uma boa codificação da mensagem pelo receptor e um feedback favorável.

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação. Não basta pautar-se em ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e dirigir veículos comunicacionais [...]. (KUNSCH, 2003, p. 45).

O Gráfico 06 (anexo) descreve o treinamento dos colaboradores em relação à suas atividades a serem realizadas diariamente, apura-se que 58% colaboradores foram devidamente treinados para a execução de suas tarefas e 42% não foram treinados para a realização de suas atividades. Logo, destaca-se que a empresa necessita da realização de treinamento após a contratação, visando inserir o colaborador, dessa forma, em seu ambiente de trabalho, devido a capacitação gerar maior eficiência e disponibilizar maior disposição profissional. Há a necessidade também da capacitação continuada, visando a reciclagem profissional e a inserção de novos métodos de trabalho, tornando o colaborador cada dia mais hábil a atender as necessidades da empresa, demonstrando ainda a maior valorização de cada profissional pela empresa e a preocupação da mesma na constante qualificação.

Pessoas que acreditam no potencial de desenvolvimento do ser humano e na educação permanente como condição básica de inovação constante é essencial no desenvolvimento de programas para o treinamento de indivíduos em sistema-empresa. O treinamento pode ser feito em caráter individual ou em conjunto, considerando neste último, a importância do equilíbrio na relação custo-benefício (MENDES, MAYOR, FRANCISCO, *et al.*, 2000, p. 450).

O Gráfico 07 (anexo) em sua análise demonstra os dados pesquisados referente a jornada de trabalho dos colaboradores, os quais 83% responderam que sua jornada de trabalho é suficiente para cumprir com todas as atividades diárias e 17% responderam que apenas de vez em quando é possível realizar todas as atividades diárias no período de seus expedientes.

Considerando que um dos aspectos que afetam a jornada de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores pode compreender a constante sobrecarga, ao qual provoca estresses ocupacional, verifica-se que a empresa em análise foge à regra de exigir de seus colaboradores

a prestação de serviços além de suas capacidades humanas. A fixação da jornada de trabalho e o cumprimento de metas diárias é algo bom para a empresa, devido a não sobrecarga com excessos residuais do dia anterior, e a renovação diária do trabalho, que fazem com que os colaboradores trabalhem com mais afinco, e fiel cumprimento de suas obrigações, com um maior empenho.

A fixação da jornada é essencial para preservar a saúde do trabalhador celetista, pois o trabalho excessivo é apontado pelas pesquisas como gerador de doenças profissionais e de acidente de trabalho, causando, conseqüentemente, danos não apenas aos trabalhadores, mas às famílias (instituição constitucionalmente protegida) e a sociedade como um todo. (CAMPELLO, SANTIAGO, 2015, p. 44).

O Gráfico 08 (anexo) verifica a compreensão da facilidade do armazenamento dos produtos em estoque, em que 58% dos colaboradores responderam que é boa e 42% disseram que é necessário melhorar.

O layout da estruturação organizacional está setorizado com a separação dos produtos de acordo com a sua segmentação de gênero, o qual, todavia, pode ser feito uma reanálise da organização interna, sendo possível realocar a mercadoria de acordo com o maior fluxo de saída para que seja possível a otimização dos recursos de tempo e combustível para carga e descarga, flexibilizando o fluxo de produtos por meio do planejamento, controle e organização efetiva das atividades, aumentando o desempenho. “A busca para a melhoria do nível de serviço junto a logística continua sendo um dos grandes desafios gerenciais, ao qual a gestão da armazenagem é um fator preponderante na geração de custos e níveis de eficiência e eficácia dos objetivos que se deseja alcançar junto aos clientes” (GAPSKI, 2003, p. 97).

No Gráfico 09 (anexo) é possível observar a opinião dos colaboradores a respeito das atividades de controle de estoque. 58% responderam que as atividades de controle de estoque são praticadas, enquanto 42% responderam que são praticadas esporadicamente.

É de extrema importância a adoção de boas práticas para o controle de estoque, que podem reduzir custos e evitar desperdícios, como a organização do espaço, definir processos de trabalho, elaboração de relatórios, estabelecimento de quantidades, inventário, controle constante. A não adoção dessas políticas podem causar em futuros prejuízos da organização (exemplo: perda de vendas com a falta de produto ou o vencimento de mercadorias), devido à falta de mercadoria ou compra de produtos não necessários gerarem perda de receita e custos adicionais ao processo, mesmo que em pouca quantidade, há perda de mercadorias por vencimento ou danos em suas embalagens.

O controle contínuo do estoque resguarda a empresa de incertezas. Neste caso,

será um benefício para a administração quando a mesma for realizar uma compra. O fato de o gestor saber o que tem no espaço físico da empresa livra o mesmo de comprar mercadorias em quantidades desnecessárias, e ao mesmo tempo lhe é permitido atender a demanda dos clientes sem que os prejudique em suas compras (DANTAS, 2018, p. 13).

O Gráfico 10 (anexo) averigua a percepção pessoal da reposição dos suprimentos/produtos em estoque. 8% dos colaboradores responderam que é excelente, 8% ótima, 50% boa, 34% regular. Pela avaliação ante aos dados trazidos neste gráfico, pode-se notar que é sempre necessário adequar-se às novas necessidades de mercado, com a adoção de políticas destinadas a reposição dos suprimentos e produtos. A sua análise é complexa, pois envolve uma decisão de risco e deve levar em consideração intemperes, como destaca Francischini (2004) ao determinar a reposição do estoque, como sendo:

Período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item para consumo. Embora pareça simples, esse processo possui várias etapas, e o administrador de materiais deve assegurar-se de que os procedimentos serão cumpridos sem falhas: Constatar a necessidade de reposição pelo almoxarifado; informar a área de compras da necessidade de reposição; contatar os fornecedores para obter as propostas de fornecimento por meio de cotações, licitações, etc., ou outro meio adequado; emitir o Pedido de compra; cumprir o prazo de entrega pelo fornecedor: fabricação, separação e expedição do pedido feito; transportar o item comprado do fornecedor até o comprador (FRANCISCHINI, 2004, p. 94).

No Gráfico 11, quando perguntado sobre o que pode ser melhorado, 24% dos colaboradores marcaram a opção de comunicação, 24% capacitação dos funcionários, 14% mais funcionários, 12% controle, 10% outros (que incluem climatizar o depósito, fazer reuniões e contratar um colaborador capacitado), 5% sistema/software, 5% armazenagem, 2% supervisão, 2% layout, 2% produtos diversificados.

As organizações de prestação de serviço e oferta de produtos devem ter como norteador, que toda atividade pode ser aperfeiçoada. Para alcançar essa meta, é necessário que sejam inseridos controles que avaliam e controlam a qualidade dos trabalhos realizados, conhecendo ao máximo todo processo de execução das funções/tarefas, os possíveis pontos de melhorias, e se necessário/possível buscar novas formas de realiza-lo com excelência, e uma melhor forma de atendimento ao cliente.

A melhoria contínua pode ser utilizada para obter melhoras em qualquer das dimensões de negócios, contribuindo com fatores básicos que contribuem para que a organização possa reduzir seus custos, tempo, podendo trabalhar com flexibilidade e maior segurança, e principalmente melhorando seu serviço (COTEC, 1999 p. 135-141).

### 2.2.2 Dados da Entrevista

Em continuidade aos resultados da pesquisa, a seguir discorre-se os dados levantados a partir da entrevista com o Gestor de Compras do Atacado União, Sr. Nereu Zuffo, realizada na data de 16/03/2018.

Pergunta 01 – Quais os principais pontos de atenção para realizar boas compras?

Resposta: “Menor preço, prazos, condições de pagamento, qualidade, volume. Compras alinhadas com os objetivos da empresa. Seleção de fornecedores”.

Segundo Arnold (2006, p. 207), “em média as empresas gastam 50% de sua renda proveniente das vendas na compra de matérias-primas, componentes e suprimentos”. Com o aumento da oferta de produtos e serviços, que é uma consequência da globalização, torna-se necessário cada vez mais uma maior competitividade no mercado e dessa forma uma maior carência pela aquisição de produtos e serviços com boa qualidade e preços acessíveis. É imprescindível tomar nota de que os objetivos do setor de compras estejam alinhados com os propósitos da organização, tendo em vista sempre o melhor desempenho da empresa e atender o cliente da melhor forma possível.

O Setor de Compras possui função primordial na Cadeia de Suprimentos das organizações industriais. E o setor se torna cada vez mais relevante, pois "comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos" (DIAS, 2008, p. 260).

Pergunta 02 – Na sua opinião, vale a pena comprar grandes quantidades para estocar? É feito compras de emergência? Isso é vantajoso? Resposta: “Cada caso é um caso, tem produtos que compensa a compra de grandes volumes, outros apenas o giro de produtos. É feito muito pouco compras de emergência, os preços das compras de emergência não diferem muito das compras normais”.

Se faz necessário a análise de custo benefício quando se refere a compras, levando em consideração o levantamento de preços, necessidade de produto, viabilidade, custos agregados de logística, custo com estoque, para que seja possível verificar a vantagem ao estocar a mercadoria e compras emergenciais. As decisões da cadeia de suprimento têm um forte impacto no fracasso ou sucesso da empresa, devido a influenciar diretamente no lucro/receita e no custo. Neste cenário, pode-se verificar “a importância da boa administração de materiais pode ser mais bem apreciada quando os bens necessários não estão disponíveis no instante correto para atender às necessidades de produção ou de operação” (BALLOU, 2007, p. 61).

Pergunta 03 – Como é definido o Estoque de Segurança na empresa Atacado União?

Resposta: “Pelo sistema, analisando a venda de cada produto”.

A adoção de um Sistema de Gerenciamento de Estoque é essencial para a análise de riscos e viabilidade do estoque, dando margem a criação de um estoque de segurança eficaz, para suprir as necessidades da empresa e enfrentar as adversidades temporais e mercadológicas de maneira eficiente e resguardando a empresa financeiramente. Segundo Inderfurth e Minner (1998, p. 57), “usualmente, a proteção contra as incertezas não é conseguida somente com os estoques de segurança, mas pelo esforço gerencial, da flexibilidade e da capacidade de resposta dos processos para reagir a uma situação inesperada”.

Pergunta 04 – Como é gerenciado o estoque hoje em dia (controle de estoque/produtos faltando e/ou encalhados)? Resposta: “É gerenciado pelo acompanhamento do sistema”.

O gerenciamento de estoque é uma importante ferramenta de gestão das empresas, como meios de redução de custos e melhorias no nível de atendimento ao cliente. Deve ser acompanhado à fio, devido a envolver atividades de planejamento, gestão e controle e detém grande importância na atividade de fluxo de materiais e ressurgimento de mercadorias.

O desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto ressurgir de cada material e quanto deve manter em estoque de segurança. Com o crescente número de itens com diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta devido à necessidade de controle diferenciado (SANTOS E RODRIGUES, 2006, p. 223).

Pergunta 05 – Como é feita a reposição de suprimentos? Resposta: “Através de pedidos/compras”.

A reposição de suprimentos é feita a partir de uma análise gerencial de riscos, visando a lucratividade da empresa e se resguardando de prejuízos conforme as alterações do fluxo de oferta e demanda de mercado. Para uma reposição eficiente é necessária uma análise de tempo de pedido, *lead time* (tempo de entrega), e acompanhamento do pedido, verificando também a capacidade de armazenamento do estoque e disponibilidade de vendas.

O objetivo principal do gerenciamento de estoques é garantir que os produtos estejam disponíveis no tempo e em quantidades adequadas. Este objetivo é comumente avaliado pelo nível de serviço. O nível de serviço também pode ser visto como a probabilidade de que o produto esteja disponível para os clientes. O nível de serviço é medido pela porcentagem da demanda que é atendida com os estoques disponíveis (BALLOU, 2004, p. 132).

Pergunta 06 – Há perda de mercadorias? Por quais motivos? Resposta: “Em nosso caso as perdas são mínimas, ocasionadas por avarias e vencimento do prazo de validade”.

A empresa deve trabalhar de modo mais eficiente possível, para que não haja perda de mercadoria, devido a serem prejuízos certos, inerente a falta de controle e gestão no estoque, o

que onera o custo operacional, diminuindo a lucratividade. Cabe a empresa a adoção de metodologias para que possa não haver, ou evitar ao máximo prejuízos referentes a vencimento de produtos e cuidados no manuseio de mercadorias e evitando também a geração de avarias. As perdas de mercadorias podem ser geradas por deterioração, extravio, furto, obsolescência, desperdícios, quebras, armazenagem impropria ou perda de mercadoria, sendo a mais comum na empresa ocorrer avarias como furos nos sacos/fardos e vazamento de líquidos nos produtos e vencimento do prazo de validade. Segundo Sambugaro (2018, p. 13), “São consideradas perdas no varejo, toda e qualquer interferência negativa no resultado da empresa, gerando como consequência final a redução de lucro”.

Pergunta 07 – Há sazonalidade dos produtos no ramo alimentício? Como funciona?

Resposta: “Em nosso mix (básico) praticamente não há grandes variações durante o ano”.

É possível verificar que na empresa Atacado União não há a sazonalidade no consumo de mercadorias, devido a serem produtos básicos, necessários a subsistência humana, sendo vendidos de modo contínuo e mensal, reflexo do consumo ininterrupto. Os principais produtos oferecidos são os destinados à cesta básica de consumo, como o arroz, feijão, óleo, farinha, produtos de higiene pessoal e limpeza. A sazonalidade incide de maneira diferenciada em negócios distintos, de produtos e mercados, e até mesmo em organizações de um mesmo setor.

A sazonalidade pode ser entendida como as oscilações de determinada variável, como a demanda por um produto/serviço, que costumam ocorrer de maneira semelhante e repetida, em função das estações do ano, mudanças do clima, do calendário (oficial, religioso, festivo, feriados) ou de outra série temporal (CÁRDENAS *et al.*, 2014, p. 32).

Pergunta 08 – A empresa tem algum Software (sistema) que auxilia no controle de estoque? Se sim, como funciona e qual sua importância? Resposta: “Sim. O software utilizado na empresa é o CISS, versão 18.0, ele faz acompanhamento de estoque, compras e vendas de mercadorias, relatório contábil, controle financeiro e fiscal”.

A adoção de sistemas faz com que a gestão de estoques se dê com forma mais ágil, eficiente e que mantenha um estoque preciso, auxiliando na gestão de estoque mínimo e prevendo o fluxo de venda, para que seja possível antecipar as compras, tornando mais confiável, pois a reposição manual incorre em diversos erros na informação e na integridade do estoque, causando um processo ineficiente.

[...] A utilização de um software eficiente possibilitou ganhos para gestão desde o auxílio à tomada de decisão até ganhos financeiros, diminuindo custos operacionais e de mão de obra burocrática e otimizando a relação com fornecedores e clientes (BORGES, CAMPOS e BORGES, 2013, p. 245).



Pergunta 09 – Com que frequência é feito o balanço de estoque? Resposta: “O controle é contínuo, feito de modo regular através do sistema, já o balanço é feito semestralmente, por meio de contagem de todo estoque pela empresa de assessoria contábil”.

Tendo em vista que o estoque é um importante ativo da empresa, que fica mobilizado de risco, há a necessidade de constante apuração para a análise da lucratividade dos produtos, resguardando a empresa de incertezas.

O controle contínuo do estoque resguarda a empresa de incertezas. Neste caso, será um benefício para a administração quando a mesma for realizar uma compra. O fato de o gestor saber o que tem no espaço físico da empresa livra o mesmo de comprar mercadorias em quantidades desnecessárias, e ao mesmo tempo lhe é permitido atender a demanda dos clientes sem que os prejudique em suas compras (DANTAS, 2017, p. 36).

Pergunta 10 – Como você avalia o armazenamento dos produtos e layout do estoque? Porque? Resposta: “O armazenamento é otimizado e a disposição dos produtos é organizada e adequada para recebimento e carregamento de maneira ágil e eficaz”.

A movimentação de materiais no armazém tem como objetivo a reposição da matéria-prima nas linhas de produção, levando em consideração o espaço físico e disposição dos produtos ali inseridos. Um arranjo físico eficiente e um bom layout permitem a utilização do armazém da melhor forma possível, de forma rápida, determinando a forma segundo a qual a produção flui.

Entende-se por arranjo físico a disposição espacial dos elementos fixos ou de difícil mobilidade que compõem um espaço físico edificado ou adaptado para abrigar, de modo pertinente, as diferentes atividades humanas. Já o layout pode ser entendido como a disposição espacial de elementos destinados a favorecer as atividades humanas, possuidores de um razoável grau de mobilidade e que, normalmente, estão bastante subordinados ao arranjo físico (PALETTA, 2003, p. 02).

Desta forma, verifica-se que na empresa Atacado União, aos olhos do Gestor de Compras, há uma boa perspectiva do arranjo físico e utilização do espaço do armazém.

### 2.2.3 Análise dos Resultados

Na seção da análise dos resultados, os dados obtidos no estudo são expostos, comentados e discutidos em relação ao que se avançou no conhecimento do problema, ocorrendo uma transição do levantamento de dados do estudo reportado até a visão da interpretação dos dados, evidenciando as relações existentes entre o questionário e a entrevista aplicadas e os possíveis problemas que a empresa enfrenta.

Dessa forma, por meio da pesquisa realizada na empresa Atacado União, foi possível a obtenção de alguns dados, os quais estão sendo objeto de análise. O objetivo é que por meio deles será possível, com mais consistência, sistematizar a importância de uma Gestão de Estoque eficaz para a redução de custos na empresa Atacado União. Assim, visando facilitar a compreensão desses dados, é necessário organizá-los, de forma a definir a realidade na empresa, e auxiliar a construir métodos para solucionar eventuais problemas existentes, criando um plano de ação

Para tanto os pontos fortes encontrados na pesquisa foram: jornada de trabalho necessária; armazenagem e layout eficientes, baixa perda de mercadoria, controle/balanco de estoque e sistema/software.

Os pontos a melhorar caracterizam as dificuldades que as empresas têm em exercer suas atividades, são a fragilidade que limita o desempenho, portanto os pontos a melhorar identificados na pesquisa foram: A comunicação entre os departamentos, treinamento/capacitação e supervisão.

### 2.3 PLANO DE SUPERAÇÃO

A comunicação é um elemento estratégico da gestão e deve promover a proatividade, interesse e integração entre os membros colaboradores, sendo considerada uma ferramenta indispensável para o sucesso da organização, por meio dela é possível conhecer os objetivos a serem atingidos e corrigir os desencaminhamentos.

A comunicação ainda tem o objetivo de educar e orientar os colaboradores, incitando a sociabilidade e fazendo com que haja maior aproximação entre eles. E quando implantada e bem-sucedida, pode decorrer em excelentes resultados.

Uma comunicação eficiente reduz o esforço dispendido em conflitos provenientes da falta de informação, exerce efeitos positivos no ambiente interno e sobre a imagem da organização. “A comunicação interna tem um papel crucial no desenvolvimento da empresa, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado moral e motivacional dos seus trabalhadores, é necessário que esta seja bem planejada, estruturada e baseada numa forte estratégia de comunicação”. (ALMEIDA, 2003, p. 37)

Como sugestão, os primeiros passos a serem tomados para a melhoria da comunicação interna da empresa são: manter informados todos os colaboradores a respeito dos acontecimentos referentes a empresa, por meio de um local de divulgação de informações oficial e que esteja centralizado, como um mural, e-mail ou notificações verbais.

É necessário também noticiar sobre novos planos; dar credibilidade aos colaboradores que fizeram bons trabalhos; direcionar o foco da empresa para seus valores e missão; promover a interatividade, permitindo que os colaboradores discutam ideias e alinhamento de expectativas; tornar acessível as informações a todos os níveis hierárquicos da empresa; dar abertura e ouvir os colaboradores, sendo possível haver um feedback, através de reuniões diárias antes do expediente para alinhar o POP (Procedimento Operacional Padrão) de cada setor e praticando *feedback*.

No tocante ao treinamento, observa-se que é importante e necessário em qualquer área, e constatou-se pelo questionário, que a maioria dos funcionários da área de gestão de estoque recebeu treinamento para a função, porém não foi uma instrução formal, passando de um colaborador a outro na medida em que iam sendo contratados. A qualificação da mão de obra garante maior eficiência no exercício da função.

Há uma necessidade da capacitação continuada, que visa a reciclagem profissional e a adição de métodos de trabalhos inovadores, que tornam o profissional mais hábil a realizar as atividades da empresa, atendendo suas necessidades, demonstrando também a valorização com cada colaborador, proporcionando uma perspectiva de progresso e nível de desempenho maiores com o desenvolvimento.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja "aumento de produtividade, mudanças de comportamento, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados" (TOLEDO; MILIONI, 1986, p. 89).

Portanto deverá ser desenvolvida atividades de melhoria e desempenho das competências na organização, um investimento que produzirá impactos positivos nos resultados do trabalho, por meio de cursos, que desenvolvam a capacidade e aptidão, desenvolvendo potencialidades, adquirindo conhecimento e habilidades e sejam treinados para atuar com nova performance, podendo ser possível haver um feedback e melhoria nos processos desenvolvidos pela empresa, com o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, procurando objetivar alcançar as falhas de cada colaborador à respeito da realização de suas atividades, para o progresso da execução de seus trabalhos.

A realização será possível através de parcerias com instituição de educação como o SEBRAE, ou elaborando e colocando em prática um plano de ação, que organiza e delega responsabilidades de execução e avaliação, posteriormente apresentando o plano aos responsáveis pela sua execução, e transmitir o programa de treinamento, produzindo conteúdos e adequando nas mídias instrucionais em forma de manuais ou apresentações. Havendo

necessidade de aplicação o mais breve possível.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo foi possível constatar as dificuldades que uma empresa enfrenta no seu dia-a-dia, os quais impedem o seu pleno desenvolvimento, principalmente quanto ao controle administrativo e logístico, na gestão de custos, identificando eventuais problemas a serem solucionados, esse é o desafio para o profissional da administração, assim foi possível colocar em atuação o conhecimento adquirido no curso de administração, entrando em contato com a prática profissional do curso, sendo a área escolhida para desenvolvimento do estágio na empresa Atacado União.

É incontestável que em épocas de austeridade econômica, há a redução dos lucros das empresas e, por conseguinte, a tentativa de muitos empresários em utilizarem manobras para a redução de custos com sua empresa. Boa parte do capital investido em qualquer empresa é com o estoque, demandando assim de uma gestão rígida, visando evitar prejuízos.

Com isso, sempre é necessária uma análise detalhada da gestão de estoque visando a redução de custos, com a comparação do ponto de vista teórico aplicado à prática da empresa, construindo ações voltadas para a melhoria de sua gestão, desenvolvendo estratégias e direcionando a empresa para escolher as melhores ações.

Assim, foi possível constatar a realidade da empresa quanto ao controle administrativo e logístico, destacando pontos imprescindíveis para a otimização dos recursos e a redução de custos na empresa Atacado União, garantindo assim a possibilidade de um custo operacional mais barato, para fornecer ao cliente o menor preço pelo produto oferecido.

Por meio do questionário e entrevista realizados, pôde-se constatar aspectos práticos do cotidiano da empresa, traçando perfis importantes sobre os principais pontos a serem relevados, para a indicação de melhorias com bases teóricas para o problema em análise. Oportunizando a possibilidade de orientar a empresa em diversos pontos que precisam ser melhorados na área, contribuindo para a agilidade nos processos de trabalho, além de contribuir para o conhecimento do acadêmico de administração.

### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores/ Nielsen. **Revista de Negócios dos Atacadistas Distribuidores** – Distribuição. Edição 300. Ano 26. Clari: São Paulo. Maio 2018.

- ALMEIDA, V. **A comunicação interna na empresa**. Lisboa: Áreas Editora, 2003.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BORGES, CAMPOS e BORGES. Thiago Campos. Magno Silvério. Elias Campos. **Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade**. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jan./Jun. 2013.
- CAMPELLO, Livia Gaigher Bosio; SANTIAGO, Mariana Ribeiro. **Ética, Ciência e Cultura Jurídica: IV Congresso Nacional da FEPODI**. São Paulo: FEPODI, 2015.
- CÁRDENAS, AMBONI, DIAS. **PODIUM Sport**, Leisure and Tourism Review. Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014.
- CHAMOUN, Roberto. **Ideias de Negócio - Empreendedorismo**. Como Montar uma Fábrica de Produtos de Chocolate. SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-fabrica-de-produtos-de-chocolate>. Acesso em 01 de fevereiro de 2018.
- COTEC. **Pautas Metodológicas en Gestion de la tecnologia y de la Inovación para Empresas**. Madrid: Innovation, 1999.
- DANTAS, July Caroline de Araújo. **A importância do Controle de Estoque: estudo realizado em um Supermercado na cidade de Caicó**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 10-Dez-2015. Disponível em <http://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1878>, acesso em 21/04/2018.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCISCHINI, P.G., GURGEL, F.A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson, 2004.
- GAPSKI, L. O. **Controle de nível de estoque no setor varejista com base no gerenciamento do inventário pelo fornecedor: aplicação do modelo no A. Angeloni Cia Ltda e Procter & Gamble S. A.**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- INDERFURTH, K.; MINNER, S. **Safety Stocks in Multistage Inventory Systems Under Different Service Measures**. European Journal of Operational Research, v. 106, p. 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3ª Ed. Ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDES, MAYOR, FRANCISCO, et all. **Revedo Estruturas E Reorganizando Nossa Comunicação**. Revista Brasileira De Enfermagem 53, no. 3. Ano 2000.

OLIVEIRA, Djalma. **Administração Estratégica na Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALETTA, Marco Antonio, et al. "**Otimizando o Layout do Armazém Através da Movimentação Eficiente de Materiais**." Material Institucional da Faculdade de Tecnologia Prof. Luiz Rosa e Centro Universitário Padre Anchieta. 2003. p. 2. Disponível em: [http://www.intelog.net/artigosnoticias/arquivos/artigo\\_layout.pdf](http://www.intelog.net/artigosnoticias/arquivos/artigo_layout.pdf), acesso em 21/04/2018.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SAMBUGARO, Luiz Fernando. **Prevenção de Perdas no Varejo**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/prevencao\\_perdas\\_varejo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/prevencao_perdas_varejo.pdf). Acesso em: 11 mar. 2018.

SANTOS, Antônio Marcos, RODRIGUES, Iana Araújo. **Controle de Estoque de Materiais com Diferentes Padrões de Demanda: Estudo de Caso**. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.13, n.2, p.223-231, mai.-ago. 2006.

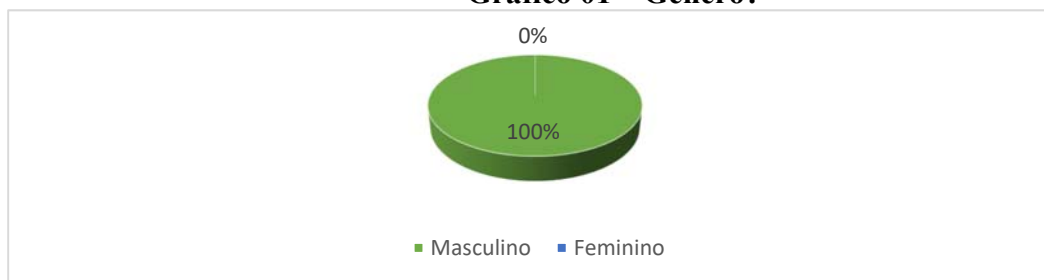
TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. 1. ed. – 17 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

## ANEXO I

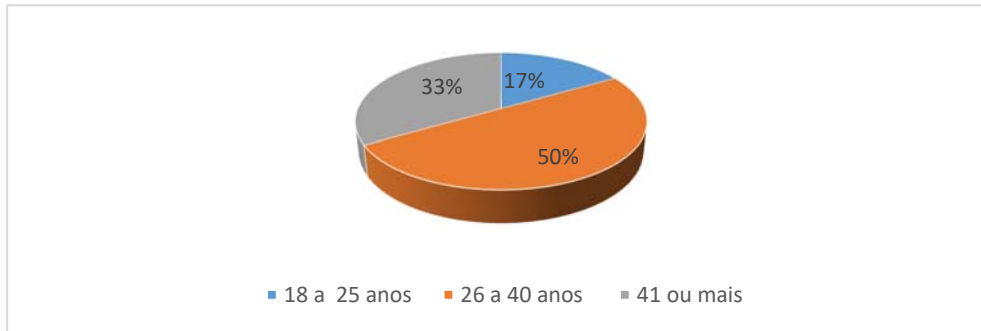
### QUESTIONÁRIO

**Gráfico 01 – Gênero?**



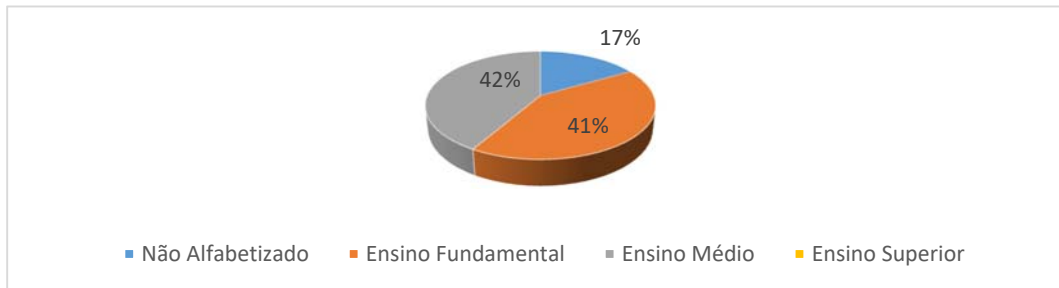
*Fonte: Autor da pesquisa*

**Gráfico 02 – Idade?**



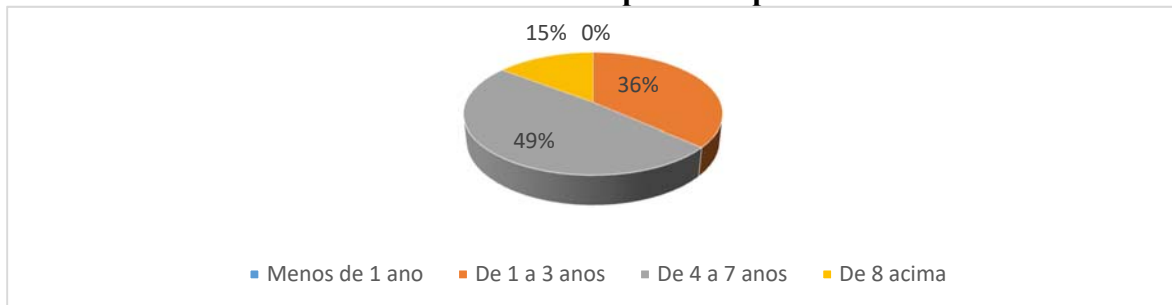
Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 03 – Nível de Escolaridade?**



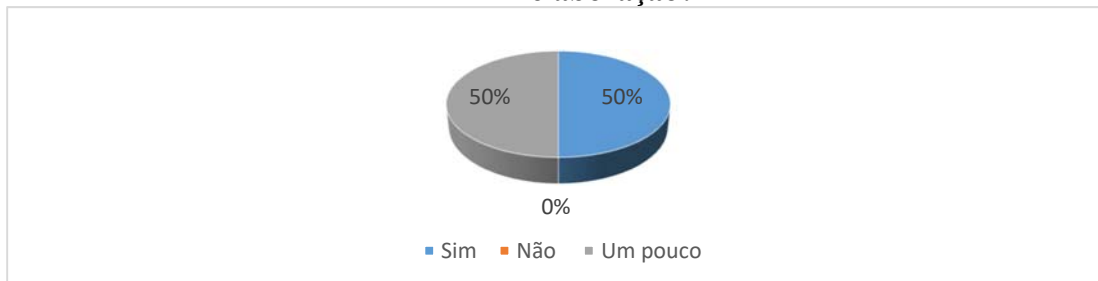
Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 04 – Tempo de Empresa?**



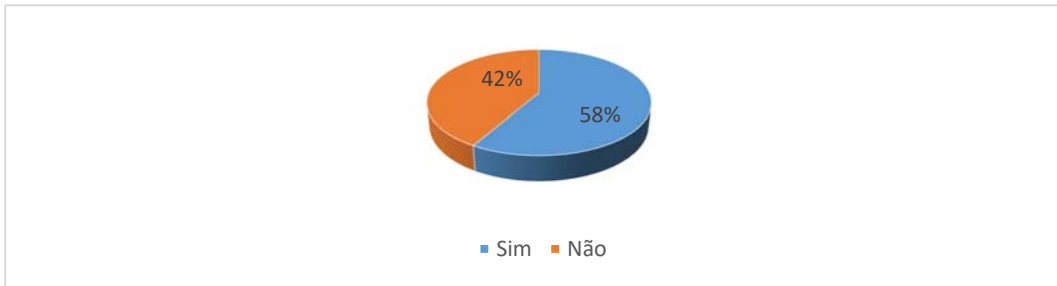
Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 05 – A comunicação entre os departamentos é clara, agradável e de fácil elaboração?**



Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 06 – Você foi treinado para realizar devidamente suas tarefas?**



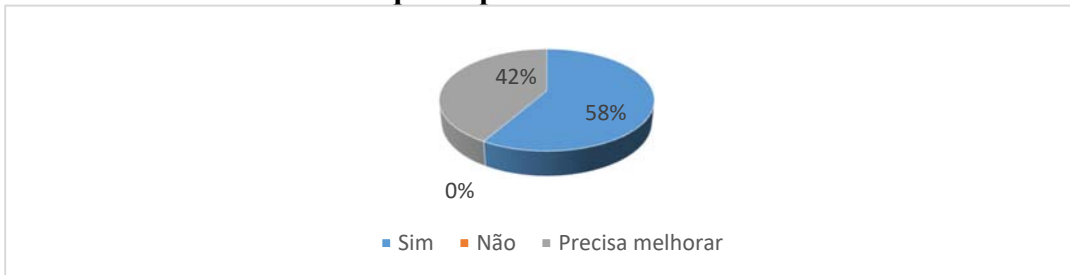
Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 07 – Sua jornada de trabalho é suficiente para realizar todas as atividades do dia?**



Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 08 – A forma que os produtos estão armazenados facilita o trabalho?**



Fonte: Autor da pesquisa

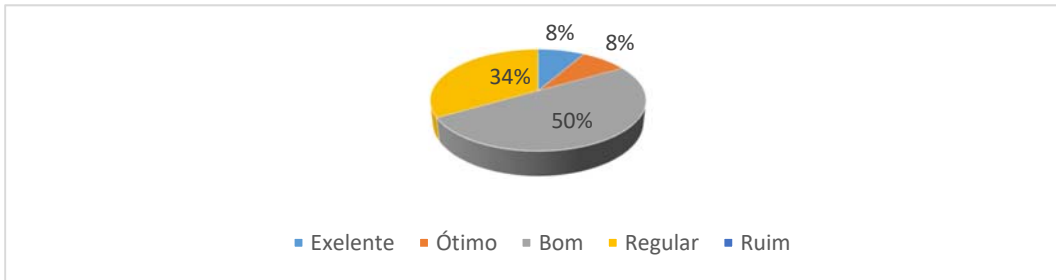
**Gráfico 09 – As atividades de controle de estoque são praticadas?**



Fonte: Autor da pesquisa

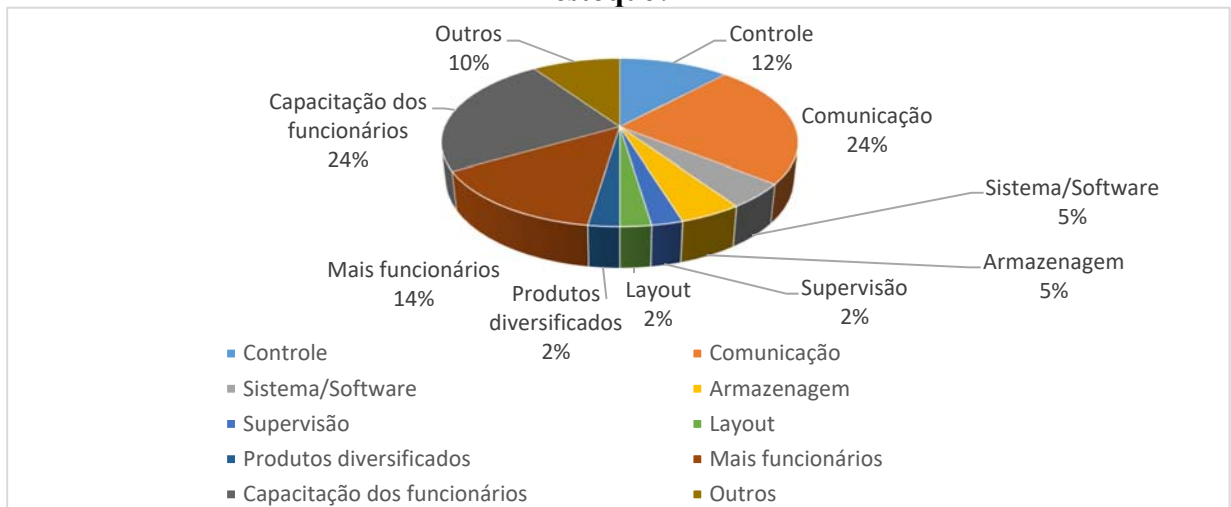
**Gráfico 10 – Como você avalia a reposição dos suprimentos/produtos?**





Fonte: Autor da pesquisa

**Gráfico 11 – O que pode ser melhorado/está deixando à desejar na empresa na gestão de estoque?**



Fonte: Autor da pesquisa