

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS - *CAMPUS* PORTO NACIONAL  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**WATINA RIBEIRO GARCIA**

**ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUES NA COMAGRIL**

**PORTO NACIONAL - TO  
2018**

**WATINA RIBEIRO GARCIA**

**ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUES NA COMAGRIL**

Trabalho apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – *Campus* Porto Nacional como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Me. Messias R. Medeiros.

**PORTO NACIONAL - TO  
2018**

GARCIA, Watina Ribeiro

Análise de percepção da gestão de estoques da COMAGRIL / Watina Ribeiro Garcia. – Porto Nacional, 2018. 53p.

Monografia (Tecnologia em logística) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Tocantins – Campus Porto Nacional, 2018.  
Orientador: Prof. Me. Messias R. Medeiros

1. Gestão de estoque. 2. Análise de percepção. 3. COMAGRIL. I. Título 2.

**WATINA RIBEIRO GARCIA**

**ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUES NA COMAGRIL**

Trabalho apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – *Campus* Porto Nacional como requisito parcial de obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Me. Messias R. Medeiros (**Orientador**)

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Lucivania Pereira Gloria (Membro de banca)

---

Prof. Esp. Leandro Maluf (Membro de banca)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente à Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer a faculdade e o trabalho de final de curso. Sem ele, nada disso seria possível.

Agradeço aos meus pais, que sempre foram minha maior fonte de inspiração e força. Sou grata aos meus irmãos, por acreditarem e apoiarem meu sonho.

Sou grata ao meu orientador o Prof. Me. Messias R. Medeiros, por todos os seus ensinamentos, pelo seu empenho e dedicação nas diversas análises deste trabalho.

Agradeço aos membros da banca examinadora a Prof<sup>a</sup> Ma. Lucivania Pereira Gloria, e ao Prof. Esp. Leandro Maluf, por todo empenho e disposição para participar dessa banca, e por todos os conselhos e sugestões aplicadas ao trabalho.

## RESUMO

O tema objeto para este estudo foi a percepção da gestão de estoques nas unidades da empresa COMAGRIL no estado do Tocantins, situadas especificamente nas cidades de Araguaína, Paraíso e Porto Nacional. Para esta pesquisa foi levantado o seguinte problema: qual a percepção da gestão de estoques na empresa COMAGRIL? E para responder ao problema de pesquisa, o trabalho teve como objetivo analisar a percepção da Gestão de Estoques desta empresa, apresentando seus processos, identificando seus problemas, e comparando teoria e empiria. A gestão de estoques trata-se da administração de materiais guardados em determinado local para o atendimento de demandas específicas em um dado período de tempo. O estudo trata-se de abordagem quantitativa com análise qualitativa, cujo método de coleta de dados foi o questionário estruturado com perguntas fechadas aplicado a 11 funcionários. E a análise dos dados foi realizada por meio do método estatístico descritivo. Os achados da pesquisa revelam que a empresa utiliza sistemas de informação em suas operações e que existe estoque de segurança e ponto de pedidos definidos. Os dados também apontam que a empresa possui uma gestão de estoque que atende suas necessidades atuais, mas que quando se trata de estoque de segurança, ponto de pedido, comunicação entre os setores, reposição, atendimento ao cliente externo, itens disponíveis em estoque e prazo de entrega opera com algumas falhas. Entretanto, conclui-se que o gerenciamento de estoques é de suma importância para o sucesso e o fracasso organizacional, além de contribuir positivamente para atingir os objetivos de custos e nível de serviço ao cliente.

**Palavras-chave:** Análise de Percepção, COMAGRIL, Gestão de estoque

## **ABSTRACT**

The object of this study was the perception of inventory management in the units of the company COMAGRIL in the state of Tocantins, located specifically in the cities of Araguaína, Paraíso and Porto Nacional. For this research the following problem was raised: what is the perception of inventory management in COMAGRIL? And to respond to the research problem, the objective of the work was to analyze the perception of the Inventory Management of this company. Inventory management deals with the administration of materials stored in a specific place to meet specific demands in a given period of time. The study is a quantitative approach with qualitative analysis, whose method of data collection was the structured questionnaire with closed questions applied to 11 employees. And the data analysis was performed using the descriptive statistical method. The findings of the survey reveal that the company uses information systems in its operations and that there is safety stock and point of defined orders. The data also point out that the company has a stock management that meets its current needs, but when it comes to security stock, order point, communication between sectors, replenishment, customer service external, available items in stock and delivery time operates with some flaws. However, it is concluded that inventory management is of paramount importance to organizational success and failure, as well as contributing positively to achieving cost and customer service objectives.

**Keywords:** Perception Analysis, COMAGRIL, Inventory management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cargos e/ou funções ocupados na empresa.....	27
Figura 2. Faixa Etária .....	28
Figura 3. Nível de escolaridade dos respondentes .....	28
Figura 4. Gestão de estoque das unidades.....	30
Figura 5. Tempo de realização de compras para reposição de estoques .....	31
Figura 6. Comunicação de pedidos de mercadorias e retorno dos setores responsáveis .....	32
Figura 7. Burocracia na solicitação de itens para reposição de estoque.....	33
Figura 8. Existência de itens de estoque que costumam ter muita saída e que faltam em estoque.....	34
Figura 9. Padronização de estoque em relação as demais unidades da empresa ...	35
Figura 10. Estoque de segurança .....	36
Figura 11. Ponto de pedido na gestão de estoque da empresa.....	37
Figura 12. Existência de processo de análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque .....	38
Figura 13. Atendimento aos clientes externos a empresa adequados ou comprometidos.....	39
Figura 14. Existência de itens solicitados pelos clientes que não são entregues no ato da compra .....	40
Figura 15. Prazo de atendimento dos pedidos dos clientes .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Curva ABC .....	21
---------------------------	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

COMAGRIL – Comércio de máquinas e implementos agrícolas

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	14
2.1 Percepção .....	14
2.2 Logística.....	15
2.3 Gestão de estoques .....	16
2.4 Planejamento, controle e políticas de estoque.....	18
2.5 Categorias de estoque e classificação de estoque quanto ao tipo .....	19
2.6 A demanda e a curva ABC.....	20
2.6.1 Tipos de demanda .....	21
2.6.2 Classificação das demandas .....	22
2.7 Custos associados a estoques.....	24
3. METODOLOGIA.....	26
3.1 Delineamento do estudo .....	26
3.2 Método de coleta de dados .....	26
3.3 Método de análise de dados .....	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1 O Perfil dos Entrevistados.....	27
4.2 Os Processos na Gestão de Estoque da Empresa .....	29
4.3 Os problemas na gestão de estoques.....	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
APÊNDICES.....	48
Apêndice A - Questionário .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de estoque pode ser visto como parte da administração que se relaciona ao planejamento e controle de estoques de materiais ou produtos que poderão ser utilizados no processo produtivo ou até mesmo no comércio de bens e serviços.

Desse modo, o objetivo do planejamento e controle acerca do estoque, pode ser visualizado como um meio de reduzir as incertezas logísticas e facilitar o controle da entrada e saída de materiais.

Em outras palavras, também pode-se enunciar que estoques são usados para manter (armazenar) algum material por um determinado período de tempo, a fim de: atender a demanda na confecção de um bem (produção) e criar independência nas várias etapas da cadeia logística.

Assim, estoque pode ser definido como acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados, dispostos na cadeia logística, seja no processo produtivo, pontos de venda, dentre outros. Mas, subentende-se que visa propiciar o atendimento das necessidades e da satisfação do cliente, além da minimização dos custos.

No entanto, pode-se dizer que o estoque também está relacionado a uma coordenação em relação ao tempo, espaço, demanda e oferta, sem deixar de lado as características do produto, da operação e da demanda.

O objeto desta pesquisa é a empresa COMAGRIL (Comércio de máquinas e implementos agrícolas) que foi criada por Geraldo Bezerra (*in memoriam*) em 16 de agosto de 1983 na cidade de Araguaína, quando a marca ainda possuía por nome Valmet. Em janeiro de 1986, a empresa se expande, com a inauguração da filial em Paraíso do Tocantins e no dia 11 de abril de 2015, abre-se uma outra filial, agora em Porto Nacional (COMAGRIL, 2017).

Partindo da afirmação de Bowersox, Closs e Cooper (2006), ao qual se diz que a gestão dos recursos de estoque exige um entendimento dos seus princípios, custos, impactos e dinâmicas, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção que os funcionários da COMAGRIL possuem da gestão de estoques?

Uma justificativa inicial para este estudo se deve, ao fato de que a importância da gestão de estoques, tanto para a logística quanto para o gerenciamento de

cadeias de suprimentos, tem se tornado cada vez mais evidente nos meios acadêmico e empresarial (WANKE, 2011).

No âmbito acadêmico, pode-se dizer que, à realização de pesquisas voltadas à gestão de estoque contribui para a escrita de novos trabalhos científicos. E quando se volta para o ambiente empresarial, a contribuição desse tipo de gestão está pautada em alcançar dois objetivos básicos da logística: níveis serviços satisfatórios e redução nos custos totais.

Um outro fato que também justifica a pesquisa, pode ser abordado por Santos (2014), pois considera o gerenciamento dos estoques de vital importância para as organizações, pelo simples fato de que sua correta manutenção reduz o tempo de atendimento aos clientes, o que é fundamental para se manter competitivo, assim como reduz a probabilidade de reduções de vendas por faltas de estoques.

Em busca de uma melhor gerência de empresas, Bertaglia (2006) coloca a gestão dos estoques como um elemento imprescindível na agenda dos administradores. Afirma também que além da implantação de uma gestão de estoques adequada, ela deve ser medida e acompanhada para trazer resultados positivos para a empresa. E que apenas ter um planejamento de estoques não é suficiente, é preciso que ele seja bem aplicado por profissionais qualificados, para que não apenas seja feito um planejamento, mas que seja executado com eficiência.

Com o crescente número de itens de diferentes padrões de demanda e características específicas, a complexidade na administração de materiais aumenta em decorrência da necessidade de controle diferenciado, através de estratégias e planejamentos adequados para a satisfação dos clientes e do próprio controle da organização (GLORIA *et al.*, 2016).

Ferreira (2012) contribui afirmando que a falta de planejamento de estoque pode vir a comprometer a empresa de duas formas: alto custo de estoque, no caso de excesso de produto, ou baixo nível de serviço, com constante falta de produtos.

Em consonância, Bowersox e Closs (2001) são categóricos ao afirmarem que, do ponto de vista da logística, decisões que envolvem estoques são consideradas de alto risco e alto impacto.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar a percepção da Gestão de Estoques na empresa COMAGRIL, apresentando os processos dentro da Gestão de Estoques na empresa; identificando os problemas encontrados para gerir os

Estoques desta empresa e; comparando os pontos de divergência entre a empiria e a teoria da Gestão de Estoques.

Por fim, este trabalho está estruturado em cinco capítulos: o primeiro, trata-se desta introdução; o segundo, trata-se de uma revisão de literatura no qual se apresentará os principais conceitos utilizados, aspectos da gestão de estoques, entre outros; o terceiro, tratar-se-á da metodologia proposta para a execução desta pesquisa; o quarto, dos resultados e discussão; o quinto, das considerações finais, seguido das referências e apêndices.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura, que está disposta em seis seções: a primeira, irá tratar de uma abordagem direcionada à percepção; a segunda, tratará da à logística; a terceira, da gestão de estoques; a quarta, do planejamento, controle e políticas de estoques; a quinta, de categorias de estoques e classificação de estoques quanto ao tipo; a sexta, de demanda e a curva ABC, tipos de demandas e classificação das demandas; a sétima dos custos associados a estoques.

### 2.1 Percepção

Para Houaiss (2002), um dos grandes estudiosos da língua portuguesa, a percepção tem suas origens no latim “*perceptio, ónis*”, que em outra abordagem está relacionado a compreender, perceber; ver. O termo está diretamente ligado a um posicionamento intrínseco de cada indivíduo sobre um determinado tema. Assim, pode-se defini-la conforme o que é mostrado na citação abaixo:

É o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para dar significado ao mundo. A maneira como percebemos as coisas ao nosso redor é muito variável de acordo com nossas experiências passadas, crenças, atitudes, valores, personalidades. À medida que vamos adquirindo maiores conhecimentos e experiências, nossa estrutura interna cognitiva medida que vamos adquirindo maiores conhecimentos e experiências, nossa estrutura interna cognitiva vai-se alterando também (DIAS; CRUZ, 2015, p.1).

Deste modo, pode-se dizer com base nas colocações dos autores que a percepção não é um comportamento invariável, mas que dependendo da situação o indivíduo poderá se posicionar de acordo com a necessidade daquilo em sua vida. Em outro contexto, trata-se do modo como a pessoa percebe o conhecimento e as experiências relacionadas a determinado assunto.

Na visão de Bacha, Strehlau e Romano (2006, p. 1), “percepção é um termo usado frequentemente no sentido de opinião ou atitude, como pode ser facilmente observável em diversos títulos de trabalhos – acadêmicos ou não”. De acordo com as pesquisas de Solomon (2002), é relevante destacar que a base do conhecimento empírico é a sensação e a percepção. Este primeiro diz respeito às qualidades internas e externas dos objetos e seus respectivos efeitos em um dado contexto.

No entanto, as contribuições da percepção não se estendem somente as pesquisas científicas. Ela também está presente nas situações que envolvem o comportamento do consumidor. Sobre isso, Dias e Cruz relatam o seguinte:

Conhecer como os consumidores percebem os produtos das empresas tem sido objeto de preocupação de muitos administradores de marketing. Conhecendo as características do segmento e principais valores e atitudes predominantes no segmento escolhido, é possível adequar estratégias promocionais de forma que atinjam os consumidores – alvos e que o produto seja devidamente percebido (DIAS; CRUZ, 2015, p. 1-2).

Apresentando o contexto da pesquisa, o posicionamento intrínseco de cada funcionário da empresa, possibilita perceber o que cada um pensa sobre o gerenciamento de estoque desta. E isto pode vir a contribuir para adequar novas estratégias para esta área da logística que é de suma importância para os estágios de vida da empresa.

A questão da percepção pode ser melhor exemplificada diante de duas situações específicas:

1- Uma pessoa com sede poderá ficar mais atenta e perceber com maior intensidade os comerciais de refrigerantes, enquanto a sua sede não tiver sido saciada. 2- Um comprador que se encontra na fase de levantamento de informações no processo de compra perceberá mais os comerciais dos tipos de produtos que tem interesse em comprar (DIAS; CRUZ, 2015, p. 1, grifo nosso).

Portanto, diante de cada situação o ser humano terá uma ação diferente sobre aquilo que se propõe em um dado contexto. Na aplicação de um questionário, por exemplo, cujo se tem perguntas abertas e fechadas, os respondentes em algumas situações respondem apenas as questões objetivas. Este acontecimento retrata muito bem o que os autores citaram acima, pois o posicionamento do indivíduo foi distinto para cada tipo de pergunta.

## 2.2 Logística

Na sua origem, a logística foi utilizada em operações militares durante a Segunda Guerra Mundial, no século XX, entre os anos 1940 e 1945. Em outras palavras, era preciso que se planejasse e se fizesse uma organização das atividades necessárias para disponibilizar as armas e munições aos soldados, no momento em que eles delas necessitassem (NOVAES, 2004).

De acordo com Ballou (2009), a logística trata das atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde a matéria

prima até o consumidor final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em circulação, com o propósito de fornecer níveis adequados de serviço a um custo razoável.

Pensar estrategicamente, no campo em que a logística está inserida é um fator crítico de sucesso ou fracasso. Isso porque envolve desde a aquisição de matéria-prima ao ato da entrega do produto ao consumidor final. Por isso, há a necessidade de toda e qualquer organização planejar, coordenar e executar bem a sua logística (SILVA; GLORIA, 2016).

Portanto, na atualidade, devido a abertura da economia e a globalização, as empresas veem no processo logístico, um meio de ampliar sua vantagem competitiva frente aos clientes, e de ganhar espaço no mercado (MELO, VIEIRA; SILVA, 2016).

### **2.3 Gestão de estoques**

Ao estabelecer o conceito de estoque, Moura (2004), nos traz a ideia de que seja uma certa quantidade de bens que estão armazenados, detendo características que lhe são próprias, no intuito de socorrer as necessidades de uma determinada empresa.

Chiavenato (2008), por sua vez, complementa dizendo que a guarda de algo para a utilização no futuro também se classifica como estoque. Isto também é definido por Moreira (2004), como até mesmo quaisquer quantidades de bens físicos que sejam mantidos, por um tempo determinado pela demanda.

De acordo com o entendimento de Ching (2010), a própria definição de gestão de estoques evidencia seus objetivos que são, essencialmente, planejar o estoque, as quantidades de materiais que entram e saem; as épocas que ocorrem entradas e saídas; o tempo que decorre entre essas épocas e os pontos de pedido de materiais. Quanto melhor o planejamento de estoques, menores serão os imprevistos enfrentados adiante, e o acompanhamento de quantidades de entradas e saídas de materiais facilita esse planejamento.

Em outras palavras, um modelo de estoques abrange um escopo de decisões com o intuito de coordenar,

nas dimensões tempo e espaço, a demanda existente com a oferta de produtos/materiais, de modo que sejam atingidos os objetivos de custo e de nível de serviço especificados, observando-se as características do produto, da operação e da demanda (WANKE, 2011, p. 11).

O objetivo da gestão de estoques na cadeia de suprimentos é ter estoque certo, no local certo, para minimizar os custos do sistema ao mesmo tempo em que as necessidades dos clientes são satisfeitas (BONENTE, 2012).

Gasnier *et al.* (2007, p. 7) afirmam que o planejamento e controle de estoques é muito importante, uma vez que

por planejamento entendemos o processo de determinar políticas, estratégias e ações futuras coordenadas, visando aumentar a probabilidade de alcançar resultados desejados. A partir daí, cabe ao controle acompanhar o progresso dessas ações, visando identificar desvios relevantes que acionam medidas corretivas, assegurando, assim, a implementação do planejado.

Esse planejamento e controle de estoques tem por principal razão: “o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da organização” (BORGES *et al.*, 2010, *apud* MARTELLI; DANDARO, 2015, p. 171).

Já para Barboza (2012) é com essa perspectiva que planejar e controlar estoque são questões de ordem nas organizações hoje, que, dessa forma, precisam transformar o que antes era fonte de custos em fonte de lucro, melhorando o fluxo operacional com níveis de estoques adequados e ajustados à demanda da empresa.

Desta forma, o gerenciamento de estoque é definido da seguinte forma:

nada mais é do que fazer um total planejamento de como controlar os materiais dentro da organização, trabalhando exatamente com base no que a empresa necessita para as determinadas áreas de estocagem, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo (MARTELLI; DANDARO, 2015, p. 173).

Nesse contexto, “o planejamento de um estoque é essencial para uma boa administração do processo produtivo e o seu objetivo principal é não deixar faltar material nesse processo” (OLIVEIRA; MELLO, 2015, p.71).

Entretanto, Moura (2004, p 41) enfatiza que “quem faz um controle eficiente do estoque, frequentemente, consegue praticar melhores preços, atende com agilidade e tem mais qualidade no serviço prestado ou produto comercializado”. Pode-se dizer, desse modo, que caso não houvesse planejamento e controle dos estoques, seria quase que impossível amortecer as consequências das incertezas na logística (BALLOU, 2009).

## 2.4 Planejamento, controle e políticas de estoque

A maneira como uma organização administra os seus estoques influencia a sua lucratividade, defende Bertaglia (2006), assim como a forma como compete no mercado.

[...] o controle de estoques é um procedimento rotineiro necessário ao cumprimento de uma política de estoques. O controle abrange as quantidades disponíveis numa determinada localização e acompanha suas variações ao longo do tempo (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 255).

No entanto, segundo Krever (2003), citado por Gloria *et al.* (2016), um eficiente controle de estoques amplia a qualidade do serviço, a disponibilidade dos produtos e reduz os custos de manutenção.

Contudo, cabe salientar que nesse processo:

planejamento estratégico pode ser, resumidamente, definido como uma ferramenta voltada para identificação de medidas a serem tomadas por uma empresa visando enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades encontradas no ambiente onde atua, constituindo-se, portanto, em recurso bastante proveitoso, principalmente na medida em que consiga sinergia entre diversas iniciativas comumente encontradas nas organizações (ACCIOLY, SALMERON; AYRES, 2008, p. 144).

Assim, é importante evidenciar, de acordo com Brown e Lamming (2005), que planejar estrategicamente o estoque envolve:

- a) Controlar a quantidade bruta e a qualidade dos materiais que serão utilizados em uma determinada produção planejada;
- b) Manter disponível uma quantidade ideal de estoque que será utilizada em determinadas produções do período;
- c) Manter-se um estoque destinado à reposição caso haja tal necessidade no projeto, levando em consideração que tal estoque deve ser parte do planejamento;
- d) Deve-se manter um estoque de segurança para que se possa lidar com a variação da demanda (caso ocorra um pedido de última hora e que aumente o número do pedido).

Na visão de Martins e Alt (2003) planejar estrategicamente a quantidade necessária de materiais, que serão comprados para fabricar um determinado produto de acordo com a demanda, é de grande importância, pois evita-se desperdícios e gastos desnecessários.

O planejamento estratégico, entretanto, deve ser visto como uma importante ferramenta da cadeia de abastecimento, mas especificamente, neste caso, para o

gerenciamento de estoques, além de também ser um aliado à logística, que pode viabilizar resultados mais sólidos e confiáveis (GASNIER *et al.*, 2007).

No âmbito dessas discussões, não se pode deixar de lado o que se denomina de política de estoques, ao qual diz respeito a uma estratégia, abordagem ou conjunto de técnicas utilizadas para definir a maneira de administrar estoques, levando-se em consideração: demanda, lead time, sortimento de produtos, extensão do horizonte de planejamento, custo de pedido e manutenção e necessidades relativas ao nível de serviço (SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, E., 2003).

Portanto, a política de estoques, em suma, consiste nas diretrizes que definem o que comprar ou fabricar, quando iniciar uma ação, e com que quantidade operar, além de estar diretamente relacionada com o nível de serviço e o estoque médio ou estoque meta (BONENTE, 2012).

## 2.5 Categorias de estoque e classificação de estoque quanto ao tipo

Para Moura, (2004) os estoques podem ser classificados em duas categorias, ativo e inativo, o primeiro faz referência ao estoque que é resultante de um planejamento prévio e destinado a uma utilização em:

**Produção:** constituído por matérias-primas e componentes que integram o produto final. **Produtos em processo:** constituído por materiais em diferentes estágios de produção. **Manutenção, reparo e operação:** formado por peças e componentes empregados no processo produtivo, sem integrar o produto final. **Produtos acabados:** compreendem os materiais e/ou os produtos em condições de serem vendidos. **Materiais administrativos:** formado por materiais de aplicação geral na empresa, sem vinculação com o processo produtivo (MOURA, 2004, p. 5, grifo nosso).

E o segundo é, para Moura (2004, p. 5), “todo estoque inutilizado, decorrente de alterações de programas, mudanças nas políticas de estoques ou eventuais falhas de planejamento”, que engloba as seguintes categorias:

1. **Estoque disponível:** constituído pelos materiais sem perspectiva de utilização, sem destinação definida, total ou parcialmente.
2. **Estoque alienável:** constituído de material disponível, inservível, obsoleto, e sucatas destinadas à venda.

Assim, os estoques podem ser subdivididos (tipos e funções) em:

**Estoque de antecipação:** o estoque de antecipação é aplicado para produtos com comportamento sazonal de demanda. **Estoque de flutuação ou estoque de segurança:** a função do estoque de segurança é proteger a

empresa contra imprevistos na demanda e no suprimento. **Estoque por tamanho de lote ou estoque de ciclo:** o estoque de ciclo existe quando os pedidos exigem um lote mínimo de produção ou venda normalmente maior que a quantidade para satisfazer uma demanda imediata. **Estoque de proteção (hedge):** nesse caso, o objetivo é proteger-se contra eventualidades que envolvem especulações de mercado relacionadas às greves, aumento de preços, situação econômica e política instáveis, ambiente inflacionário e imprevisível. **Estoque em trânsito ou estoque no canal de distribuição:** esse tipo de estoque corresponde à movimentação física de materiais e produtos (BERTAGLIA, 2009, p. 337-340).

Porém, antes de avançar as discussões, é significativo salientar que a sazonalidade está “ligado às ocorrências não constantes de um determinado período” (BERTAGLIA, 2009, p. 338). A título de exemplo, pode ser citado o picolé de murici e buriti, são frutas típicas do cerrado, mas que possuem um período de reprodução dos seus frutos. E que devido a essa característica, os gestores de estoques devem se ater a esse quesito, para que não venha a faltar matéria-prima para a produção de novos picolés em um determinado período de tempo.

## 2.6 A demanda e a curva ABC

O controle de estoques, nas palavras de Viana (2009) busca minimizar custos, garantir um giro de estoque efetivo capaz de atender as demandas da organização, além de também poder maximizar o nível de serviço ao cliente. O mesmo autor, também aponta que uma das medidas relacionadas ao controle e gerenciamento de materiais (quanto e quando ressuprir), são os critérios que norteiam a classificação ABC.

Já de acordo com Alves (2016, p. 34), a classificação ABC conforme o **Quadro 1**, “é uma ferramenta que ajuda a equacionar o quanto e quando deverão ser repostas as mercadorias em estoque, auxiliando na determinação do grau de controle, tamanho do estoque, quantidades e tempo de reposição”.

**Quadro 1.** Curva ABC

<b>Classe</b>	<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>A</b>	Prioritários	São as principais unidades em estoque, devido sua valorização e importância econômica.
<b>B</b>	Intermediários	Compreendem as unidades que são consideradas economicamente preciosas, logo após o A, e que recebem cuidados medianos.
<b>C</b>	Secundários	Por não apresentar impacto econômico, possibilitam menos esforço, porém sua falta pode inviabilizar a continuidade do processo, o que não deixa de ser importante.

Fonte: Adaptado de Gasnier (2002).

“A classificação por valor (curva ABC) consiste no agrupamento de todos os materiais em 3 categorias, de acordo com o valor atualizado ou corrigido de cada item, de forma a permitir um tratamento seletivo aos mais representativos” (MOURA, 2004, p. 5). Para esta autora, o que ela denomina de valor atualizado ou corrigido de determinado item, está relacionado ao saldo em estoques e/ou valor anual de sua demanda.

### 2.6.1 Tipos de demanda

À luz dos estudos de Moura (2004, p. 5), demanda é definida como “a quantidade de material necessária ao consumo em determinado período de tempo, geralmente medida a cada doze meses”.

Partindo dos estudos de Bertaglia (2009, p. 344), a demanda pode ser:

a) **Independente:** determinada pelas condições de mercado, a demanda independente não é afetada pelas necessidades de produção.

b) **Dependente:** a demanda dependente é determinada pelas decisões de produção e está vinculada a uma demanda independente.

Em seu livro, intitulado “Gestão de estoques”, Accioly, Salmeron e Ayres e Sucupira (2008) exemplificam os conceitos de demanda dependente e independente tendo como base óculos de sol. Para eles, se houver aumento na demanda dos óculos, há o aumento da demanda dos recursos para produção de tal. E, devido a isso, eles consideram essa situação como dependente. Se não houver mais recursos para produzir óculos cessa a sua produção (ACCIOLY, SALMERON; AYRES, 2008).

Já no que diz respeito a independência de recursos para produção ou vendas, os mesmos autores, citam que: se determinada ótica oferece flanelas para limpeza e parafusos para ajustes dos óculos, quando houver faltas destes materiais, não haverá cessão na venda de óculos. Isso caracteriza a demanda independente (ACCIOLY, SALMERON; AYRES, 2008).

Em seus estudos, Moura (2004), nos traz definições simplificadas sobre demanda independente e dependente. Para esta autora, no primeiro termo “a necessidade não está associada diretamente com a demanda de outro item” (MOURA, 2004, p. 5). A título de exemplo, os automóveis e eletrodomésticos. E o segundo, “está diretamente relacionada à necessidade de outro item” (MOURA, 2004, p. 6). Na fabricação de automóveis, por exemplo, há a necessidade de pneus e retrovisores.

### *2.6.2 Classificação das demandas*

Atrelado aos tipos de demandas, também se inclui a previsão de demanda, no qual se constitui de métodos de administração de estoques para observar com antecedência à demanda. Mas, para que seja possível antever essa demanda, é necessário o uso de variáveis qualitativas e quantitativas. Esta primeira faz referência a dados relacionados a influência de propaganda, evolução das vendas, variações decorrentes de modismos, variações decorrentes de situação econômica e crescimento populacional (POZO, 2004).

Já a segunda, são análises gerais sobre o comportamento da demanda, feitas com base em opinião de funcionários, compradores ou até mesmo pesquisa de mercado. Sem deixar de lado a previsão do tempo de ressuprimento, que ocorre devido à inexatidão de quando os materiais estarão dispostos para o abastecimento dos inventários (POZO, 2004).

Em seu livro intitulado “Gestão de estoques: Ação e monitoramento na cadeia de logística integrada”, Moura (2004, p. 6) relata em suas escritas científicas que, “a classificação das demandas possibilita identificar as responsabilidades pelas informações para manutenção de estoques e uma programação de compras com base nas demandas informadas”.

De acordo com Moura (2004, p. 5-6) as demandas podem ser classificadas da seguinte maneira:

a) **Demanda programada:** são as demandas decorrentes de fatores que exigem planejamento. As demandas programadas, associadas ao tipo de demanda dependente, permitem a determinação de um programa específico de aquisição e entregas em quantidades e prazos prefixados.

b) **Demanda previsível:** são as demandas não vinculadas a programas específicos, calculáveis através de modelos estatísticos e associadas ao tipo de demanda dependente, permitem a determinação de um programa específico de aquisição e entregas em quantidade e prazos prefixados.

c) **Demanda determinística regular:** é a demanda perfeitamente conhecida, previsível e caracterizada por uma pequena variação da quantidade entre sucessivos intervalos de tempo prefixados.

d) **Demanda determinística irregular:** é a demanda perfeitamente conhecida, previsível e caracterizada por uma grande variação de quantidade em sucessivos prefixados.

e) **Demanda probabilística:** é aleatória. Porém, a distribuição de probabilidades, sendo conhecida, permite a análise de seu comportamento.

f) **Demanda incerta:** são aquelas decorrentes de fatores de difícil previsão, mas cuja possibilidade de ocorrência indica a necessidade de manutenção de um estoque.

g) **Demanda eventual:** decorrente de necessidades específicas, para aplicação imediata e cuja repetição não é prevista.

No entanto, nota-se a partir da visão da autora, que para cada situação específica no gerenciamento de estoques, há um tipo de demanda específica. Ainda conforme a visão de Moura (2004, p. 6), as classificações das demandas, permitem “a adoção de modelos estatísticos de previsão de estoque e identifica a necessidade de inferência gerencial na decisão de manutenção de estoques”.

Para tanto, Chopra e Meindl (2003) ensinam que a previsão de demanda constitui-se na primeira medida a ser tomada pelo gerente da cadeia de suprimentos. Estimar a demanda é fundamental para que o gestor possa estabelecer níveis de estoque coerentes com a política de serviço ao cliente estabelecida pela instituição mantendo como foco alcançar o menor custo.

## 2.7 Custos associados a estoques

Quando se trata das atividades da logística: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos, são consideradas as principais, pois para que a tarefa logística ocorra elas são necessárias. No entanto, além de serem consideradas as atividades principais da logística, também são responsáveis pelos maiores custos logísticos (BALLOU, 2009).

Partindo da citação anterior, excetuando-se o custo de aquisição da mercadoria, de acordo com Ching (2010, p. 14-15, grifo nosso), os custos associados aos estoques podem ser divididos em três categorias:

- a) **Custos de pedir:** incluem os custos fixos administrativos associados ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição do estoque;
- b) **Custos de manter estoque:** estão associados a todos os custos necessários para manter certa quantidade de mercadorias por um período;
- c) **Custo total:** é definido como a soma dos custos de aquisição e de manter estoque.

Em relação aos custos de pedir, Ching (2010, p. 14-15) destaca que está incluso: “o custo de preencher pedido de compra, o de processar o serviço burocrático, na contabilidade e no almoxarifado, e o de receber o pedido e verificação contra a nota e a quantidade física”.

No entendimento de Moura (2004), armazenagem, seguro, deterioração, obsolescência e oportunidade de empregar dinheiro em investimentos, são subdivisões relacionadas aos custos de manter em estoques.

Ainda consoante os tipos de custos, Moura (2004, p. 9, grifo nosso), complementa a afirmação dos autores citados anteriormente, destacando o **custo associado à falta de estoque:**

Este custo está intimamente ligado ao nível de serviço atingido, devido a sua qualificação financeira. Apesar de grande importância, raramente é utilizado. Os produtos acabados e os insumos devem contar com indicadores diferentes, mesmo que estejam baseados no mesmo conceito.

Destarte, ainda fazendo parte dos custos, Fenili (2015) apresenta o custo de capital e os custos independentes do nível do estoque médio. Este primeiro, “podemos definir como custo de capital os juros (geralmente anuais) que incidem sobre o valor de compra ou de produção do item estocado” (FENILI, 2015, p. 43).

Já o segundo, “trata-se de um valor fixo, que independe da quantidade de itens em estoque” (FENILI, 2015, p. 44). Este último custo citado, pode ser exemplificado da seguinte forma: independentemente se houver materiais em estoque ou despesas de manutenção, os custos permanecem constantes.

Portanto, os estoques possuem grande parte dos custos logísticos, em função de envolver os custos citados anteriormente, por isso é importante um planejamento e controle adequado acerca do estoque. Sua correta aplicação pode proporcionar os dois objetivos básicos da logística e da gestão de estoque: atingir nível de serviço e redução de custos satisfatórios (AVAZONI; SANTOS, 2010, *apud* GLORIA *et al.*, 2016).

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresentou-se a metodologia empregada neste trabalho, ao qual foi implementada em três passos: o primeiro, tratou-se do delineamento do estudo; o segundo, da coleta de dados; o terceiro, e último, da análise dos dados.

O presente estudo foi realizado nas unidades da empresa COMAGRIL nas cidades de Araguaína, Porto Nacional e Paraíso no estado do Tocantins.

#### **3.1 Delineamento do estudo**

Quanto a abordagem do estudo ele foi caracterizado como quantitativo, com análise qualitativa. O estudo é uma pesquisa aplicada, que se refere à obtenção de novos conhecimentos para aplicação em determinada situação.

Quanto aos objetivos, pesquisa exploratória e descritiva, pois estes tipos de pesquisa buscam interrogação direta de quem se deseja respostas.

#### **3.2 Método de coleta de dados**

O método de coleta de dados que se utilizou no presente trabalho foi o de extração de dados primários por meio de questionário, com perguntas fechadas (apêndice), cujo intuito foi saber as percepções gerais a respeito das seguintes informações da empresa:

- a) prática de Gestão de Estoques adotada;
- b) processos dentro da Gestão de Estoques;
- c) problemas encontrados para gerir os Estoques.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma do Google Drive, sendo os respondentes um total de 11 funcionários desta empresa, dentre eles gerentes, vendedores e estoquistas.

#### **3.3 Método de análise de dados**

Em um segundo passo, tratou-se do tratamento e análise dos resultados aferidos com a coleta de dados.

Uma vez aplicados os questionários, os dados foram analisados baseando-se no método de estatística descritiva, que apresentou os dados distribuídos quanto a percentuais em gráficos demonstrativos comentados, fazendo jus ao suporte teórico utilizado no trabalho e aos achados da pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, será tratado da análise dos dados obtidos por meio de questionário.

### 4.1 O Perfil dos Entrevistados

A empresa possui filiais em três das maiores cidades do estado do Tocantins, sendo Araguaína, Paraíso do Tocantins e Porto Nacional. Na filial de Araguaína o questionário foi aplicado a dois vendedores de balcão, ao gerente comercial, ao gerente de peças e ao estoquista. Já na de Paraíso, ao gerente de peças, estoquista, dois vendedores de balcão e ao gerente geral. E na de Porto Nacional, apenas ao vendedor de balcão.

A **Figura 1** apresenta dados relativos aos cargos e/ou funções ocupados pelos participantes do estudo na empresa.

**Figura 1.** Cargos e/ou funções ocupados na empresa

Vendedor de balcão	⇒	45,5%
Estoquista	⇒	18,2%
Gerente de peças	⇒	18,2%
Gerente de compras	⇒	0%
Gerente de geral	⇒	9,1%
Gerente comercial	⇒	9,1%

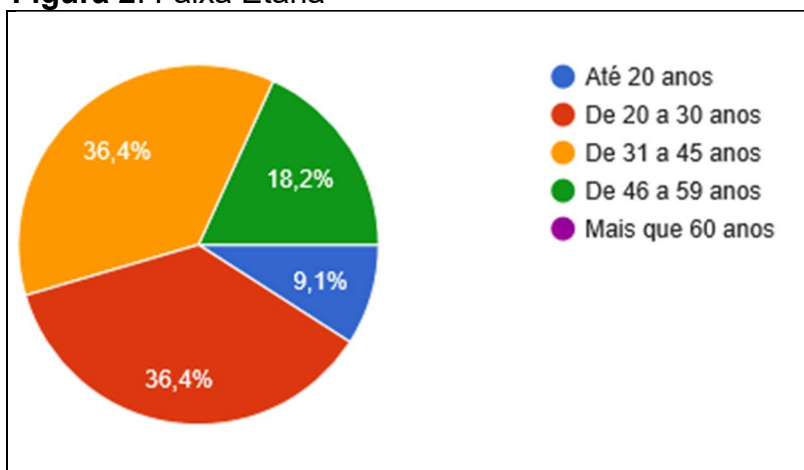
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

De acordo com os dados expostos na **Figura 1**, na empresa 45,5% do seu quadro de funcionários ocupam os cargos e/ou funções de vendedor de balcão; outros 18,2% de estoquista; outros 18,2% de gerente de peças; outros 9,1% de gerente comercial; outros 9,1% de gerente geral e para a opção gerente de compras não houve nenhuma resposta.

No entanto, a partir do que foi apresentado anteriormente, Monteiro (2006) nos mostra que o modelo tradicional de gestão desta empresa é pautado na verticalização de cargos e/ou funções, sendo caracterizado pela hierarquia funcional.

A **Figura 2** apresenta dados referentes à faixa etária dos pesquisados do estudo.

**Figura 2.** Faixa Etária

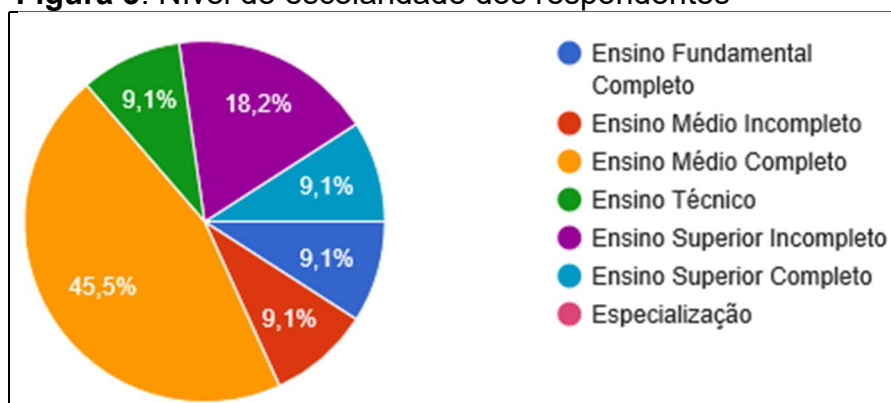


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os dados da **Figura 2** expressam que à faixa etária dos envolvidos no estudo variam da seguinte forma: idade até 20 anos 9,1% (um estoquista); de 20 a 30 anos 36,4% (três vendedores de balcão e um estoquista); de 31 a 45 anos 36,4% (o gerente geral, um gerente de peças e dois vendedores de balcão); de 46 a 59 anos 18,2% (um gerente de peças e o gerente comercial) e idade igual ou superior a 60 anos não houve marcação de resposta.

A **Figura 3** mostra o nível de escolaridade dos pesquisados.

**Figura 3.** Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Conforme o exposto na **Figura 3**, o nível de escolaridade dos respondentes deste estudo é diversificado, pois o percentual de funcionários que possuem apenas o ensino fundamental é de 9,1% (o gerente geral). Já para o ensino médio incompleto um total de 9,1% (um dos vendedores de balcão); para o ensino médio completo de 45,5% (um dos gerentes de peças, três vendedores de balcão e um estoquista) e o ensino técnico corresponde a 9,1% (o gerente comercial). Por fim, o ensino superior incompleto representa 18, 2% de um total de 100% (um vendedor de balcão e um estoquista), apenas o ensino superior a 9,1% desta amostra (um dos gerentes de peças) e não há nenhum especialista na empresa.

O que chama atenção para esta questão é que de um total de quatro gerentes, sendo eles os de peças, o geral e o comercial, apenas um deles possui nível superior completo que é o caso de um dos gerentes de peças, os demais possuem nível fundamental completo que é o caso do gerente geral, nível médio completo o do outro gerente de peças e ensino técnico o do comercial.

Desta feita, Deluiz (2001) nos ajuda a entender a situação da ocupação dos cargos no modelo de competências gerenciais ao afirmar que não é válido apenas os saberes escolares ou técnico-científicos, mas também aqueles adquiridos por meio da prática cotidiana, que levam em consideração os saberes aprendidos pela experiência.

## **4.2 Os Processos na Gestão de Estoque da Empresa**

De acordo com 100% dos pesquisados, a empresa possui um sistema de gerenciamento de informação para estoque, além de também ter identificado que este atende as necessidades desta. Para Soares *et al.* (2017), um sistema de gestão informacional não é importante somente como uma ferramenta de apoio ao processo decisório, mas também na busca de atingir satisfatoriamente os objetivos organizacionais.

Para 100% das respostas, a empresa possui um regulamento, diretriz ou política de estoque definida que atende às demandas organizacionais. E que 36,4% destes (o gerente geral, dois vendedores de balcão e um gerente de peças), o consideram adequado às necessidades da empresa, mas por outro lado, uma porcentagem maior que equivale a 63,6% declara (três vendedores de balcão, os dois estoquistas e o outro gerente de peças, gerente comercial) que ainda há falhas nesse processo.

Neste sentido, para Vasconcelos *et al.* (2017) a empresa não possui uma diretriz para compras e manutenção de estoques, prejudica o funcionamento de seu ciclo operacional, pois não há um controle de datas e prazos para a chegada e vendas de produtos. Uma política de estoque bem definida poderia minimizar os gargalos nesse âmbito e assim melhor realizar procedimentos mais eficientes.

Na **Figura 4** mostra-se como está estruturada a gestão de estoque desta organização.

**Figura 4.** Gestão de estoque das unidades



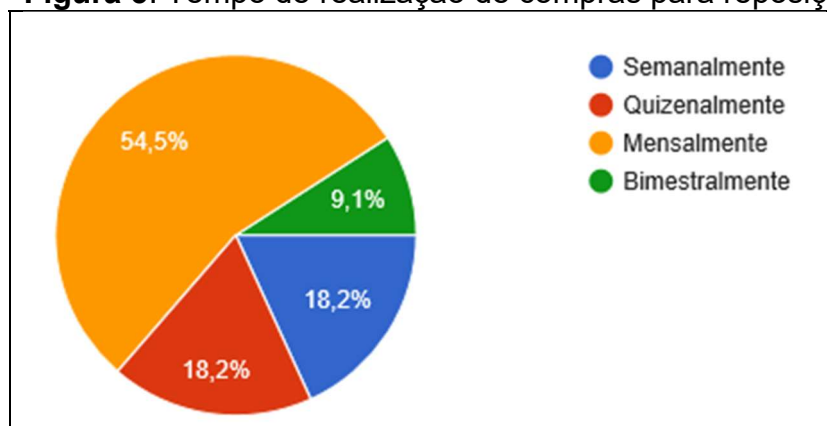
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A **Figura 4** apresenta que para 72,7% dos envolvidos (um estoquista, os dois gerentes de peças e os cinco vendedores de balcão) a gestão de estoque desta organização tem problemas, mas no geral é bem executada; já para 27,3% (o outro estoquista, o gerente comercial e o gerente geral) ela está sendo bem executada e é bem feita. Por outro lado, nenhuma das respostas apontou que é mal executada e possui muitos problemas de gestão. Porém, os pesquisados que afirmam não haver problemas no gerenciamento dos estoques das unidades foram o gerente geral, o comercial e um dos estoquistas. Diante disso, é possível identificar que há algum nível de desconhecimento do gerenciamento de estoques das unidades da empresa e falta de comunicação entre os setores.

No entanto, Pequeno e Santos (2015) nos traz a ideia de que o gerenciamento de estoques, é necessário para o atendimento do nível de serviço ao cliente, que inclui a disponibilidade de materiais onde e quando forem requisitados para o melhor andamento das atividades, além de uma boa comunicação entre as partes e o conhecimento das práticas de gestão de estoque adotadas por determinada empresa a fim de melhor contribuir para este processo.

A **Figura 5** ilustra o tempo de realização de compras para reposição de estoque.

**Figura 5.** Tempo de realização de compras para reposição de estoques



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os dados da **Figura 5** mostram que para 54,4% dos pesquisados (os dois estoquistas, os dois gerentes de peças e dois dos vendedores de balcão) o tempo de realização de compras para reposição de estoque acontece mensalmente, outros 18,2% (o gerente comercial e um vendedor de balcão) consideram que este procedimento é realizado quinzenalmente; já para 18,2% (três vendedores de balcão) ocorre semanalmente e para os demais, equivalendo a 9,1% ocorre bimestralmente.

Para esta questão foi possível verificar que quatro dos cinco vendedores de balcão e o gerente comercial afirmam que a reposição ocorre bimestralmente, quinzenalmente ou semanalmente. Diante desse quadro, é possível perceber discrepância nas informações ou não existe uma política de estoque bem definida, pois contém desconhecimento dos prazos de reposição do estoque por parte de alguns dos envolvidos.

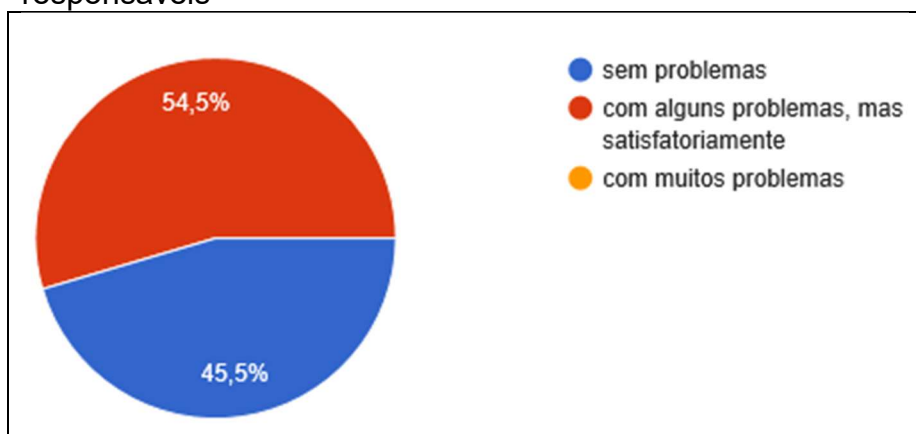
Isto reforça a ideia de Souza e Mello (2014) divergem que o processo de compras ocorre semanalmente, mas devido à ausência de um planejamento acerca da gestão de estoques ocasionam faltas de produtos.

Destarte, é importante citar os estudos de Soares *et al.* (2017), quando estes afirmam que para compreender à reposição de estoque, qualquer empresa, seja ela pública ou privada, necessita de conhecimentos relacionados ao gerenciamento de estoque: tempo de reposição, lote de compra, ponto de pedido, estoque de segurança, estoque máximo e ruptura de estoque. Os autores ainda colocam que o

intuito dessa compreensão acerca deste processo é para aperfeiçoá-lo e atingir resultados eficazes.

A **Figura 6** retrata a comunicação de pedidos de mercadorias e o retorno dos setores responsáveis.

**Figura 6.** Comunicação de pedidos de mercadorias e retorno dos setores responsáveis



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Conforme o exposto na **Figura 6**, para 54,5% das respostas (os dois gerentes de peças, quatro vendedores) há problemas na comunicação de pedido e retorno dos setores responsáveis, mas que ocorre satisfatoriamente. Os dados também apontam que outros 45,5% (o gerente comercial, o gerente geral, os dois estoquistas e um vendedor de balcão) declaram que estes procedimentos são realizados sem problemas. E que apesar de haver falhas, não houve respostas para a opção “com muitos problemas”.

Há, portanto, evidências de que há problemas e que os setores não possuem comunicação adequada sobre seus processos de gestão de estoque, a título de exemplo, divergências de informações sobre a própria comunicação de pedidos e entre os setores, que leva ao desconhecimento desse processo, dos prazos de reposição do estoque por parte de alguns dos envolvidos e do de estoques das unidades da empresa, dentre outras.

Os dados ainda apontam que os dois estoquistas, o gerente geral e o comercial, que são os responsáveis diretos ou indiretos pelos processos que envolvem o gerenciamento de estoque das unidades afirmam que este é realizado sem falhas, o que leva ao fato de que estes não possuem conhecimentos suficientes sobre suas reais demandas. Mas, por outro lado, tem-se que há algumas falhas,

pois apesar de vendedores e os gerentes de peças não estarem diretamente ligados aos processos de gestão de estoque, percebem as situações decorrentes da ausência de comunicação organizacional.

A comunicação interna é vital para o bom funcionamento organizacional. E diante das falhas, a organização deve levantar diagnóstico, corrigir as falhas e buscar melhorias na comunicação: o intuito é de tornar-se possível enriquecê-la no âmbito pessoal e organizacional (VIEIRA, MARQUES; CORREIA, 2013).

A **Figura 7** retrata a burocracia na solicitação de itens para reposição de estoque.

**Figura 7.** Burocracia na solicitação de itens para reposição de estoque



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

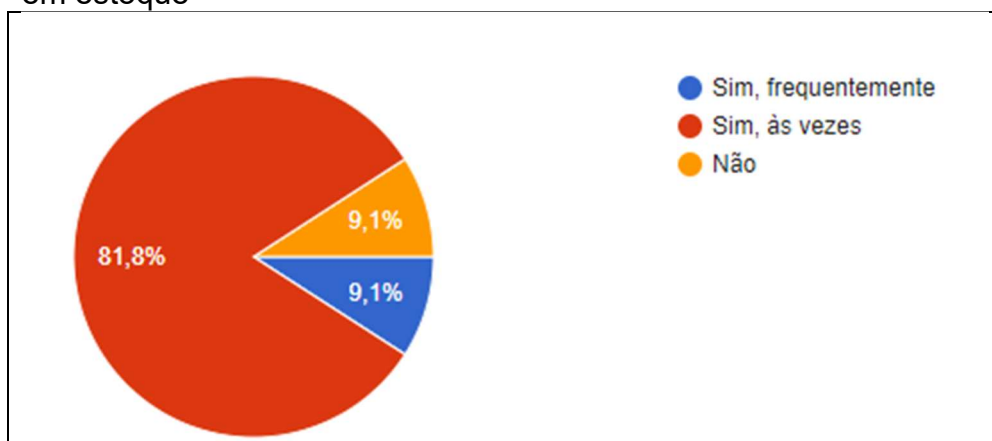
A **Figura 7** apresenta dados relativos ao nível de burocracia na solicitação de itens para reposição de estoque, sendo assim, para 63,6% dos respondentes (um estoquista, o gerente geral, os dois gerentes de peças, três vendedores de balcão) não há nenhuma burocracia. Mas por outro lado, para 27,3% (o gerente comercial e dois vendedores de balcão) há pouca burocracia e os outros 9,1% restantes (um estoquista) consideram o nível burocrático elevado.

A percepção neste caso não é unânime no sentido de que os atores envolvidos no trato desta gestão não são unânimes.

Não é possível a burocracia deixar de existir, mas ela pode ser minimizada por meio de sistemas de informação e outros meios. Portanto, não basta apenas minimizar o nível burocrático da organização, é necessário a administração de estoque “[...] conciliar da melhor maneira possível os objetivos de departamentos como compras, produção, vendas e financeiro, sem prejudicar a operacionalidade da empresa” (OLIVEIRA; MELO, 2015, p. 71).

A **Figura 8** ilustra a existência de itens de estoque que costumam ter muita saída e que faltam em estoque.

**Figura 8.** Existência de itens de estoque que costumam ter muita saída e que faltam em estoque



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Os dados da **Figura 8** identificam que para 81,8% das respostas dos questionários (os dois estoquistas, o gerente geral, um dos gerentes de peças e os cinco vendedores de balcão), nem sempre os itens de estoque com muita saída faltam, porém ressalta-se que para 9,1% (o gerente comercial) não acontece falta desses materiais específicos e para 9,1% (um vendedor de balcão) que isso ocorre frequentemente. As estatísticas apontam que o gerente comercial pode não possuir conhecimentos suficientes sobre itens de estoques com uma saída elevada e que faltam na hora de realização do pedido do cliente na empresa.

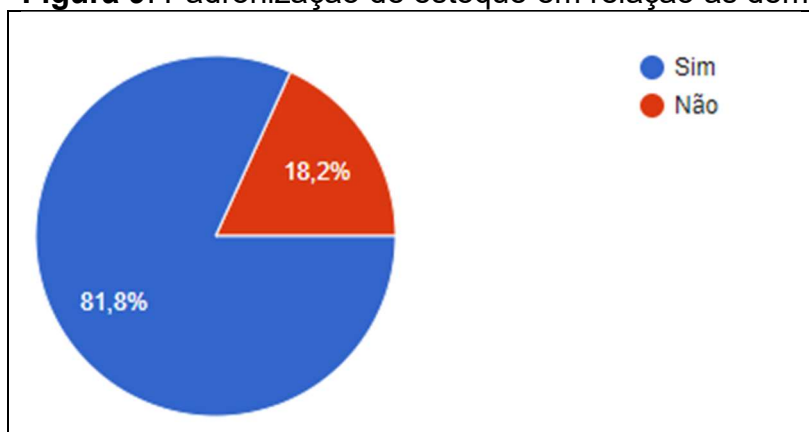
Nesse sentido, Souza e Mello (2014, p. 16) nos ensina sobre tempo de reposição em uma situação específica:

O tempo de reposição também não tem uma aplicação satisfatória, pois muitas vezes é realizada a compra quando o produto já está esgotado, então não tem uma programação e acabam comprando uma quantia menor em um distribuidor que tem o preço maior que o da fábrica para não ficar sem o produto até que chegue a compra realizada. Devido a não implantação desse sistema e a quantidade de produtos que chega a mais de três mil itens, as faltas de produtos são inevitáveis. As faltas ocorrem semanalmente, mas não é sempre o mesmo produto, há uma variação dos itens faltantes, porém, sempre precisam fazer uma reposição de emergência.

Diante do apresentado, nota-se a importância do tempo de reposição para o atendimento das demandas dos consumidores. E que devido a um gerenciamento de estoque incoerente acaba comprometendo os resultados organizacionais.

A **Figura 9** retrata se os estoques de cada unidade são padronizados em relação as demais.

**Figura 9.** Padronização de estoque em relação as demais unidades da empresa

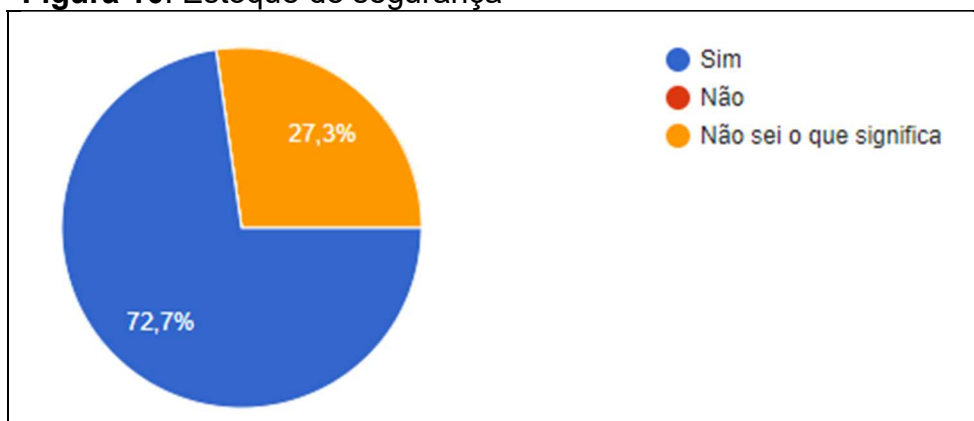


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Segundo informações da **Figura 9**, para 81,8% dos participantes (dois estoquistas, o gerente comercial, o gerente geral, um gerente de peças e quatro vendedores de balcão) há padronização de estoque em relação as outras unidades da empresa e apenas 18,2% (o gerente de peças e um vendedor de balcão) teve posicionamento negativo em relação ao questionamento.

As estatísticas negativas apontam para as respostas de um dos gerentes de peças e um dos vendedores de balcão. No entanto, a padronização de estoques também deve ser um ponto abordado na política de estoque, mas foi verificado novamente uma possível falha ou desconhecimento sobre o que é ou o que é abordado na mesma. Segundo Martelli e Dandaro (2015), a padronização facilita o controle e planejamento dos resultados, além de também contribuir para o diagnóstico organizacional.

Na **Figura 10** é apresentada a existência de estoque de segurança na empresa.

**Figura 10.** Estoque de segurança

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

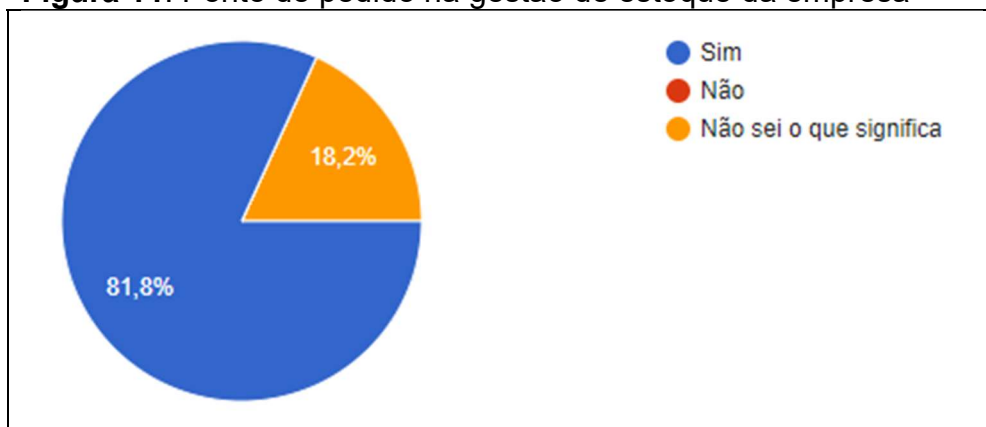
Para 72,7% dos respondentes (um estoquista, o gerente comercial, o gerente geral, os dois gerentes de peças, dois vendedores de balcão) do questionário, segundo o que se expressa a **Figura 10**, a empresa possui um estoque de segurança. Já os 27,3% restantes (um estoquista e três vendedores de balcão) não sabem o que significa este termo específico da gestão de materiais. Dentre as respostas, o que chama atenção é que um dos estoquistas, que trabalha diretamente com a gestão de estoques da organização afirma não saber do que se trata “estoque de segurança”, além de três vendedores de balcão.

O estoque de segurança, segundo os estudos de Martelli e Dandaro (2015) é um estoque de proteção, ele serve para minimizar as faltas e incertezas. Porém, apesar de todos os pesquisados afirmarem existir uma política de estoque quando se perguntou a respeito, os dados apresentados aqui apontam para falhas nessa política, desconhecimento ou até mesmo falta de interesse dos funcionários em saber mais sobre, pois o estoque de segurança também é um dos itens abordados pela política de estoque.

No contexto apresentado, é possível haver uma deficiência no atendimento às necessidades de seus clientes. No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas o nível de serviço não deve ser deixado de lado (ele é a chave para o sucesso ou fracasso organizacional).

A partir do que se mostra a **Figura 11** é possível verificar se a empresa possui um ponto de pedido em sua gestão de estoque.

**Figura 11.** Ponto de pedido na gestão de estoque da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A **Figura 11** ilustra que para 81,8% dos envolvidos (os dois estoquistas, o gerente comercial, o gerente geral, dois gerentes de peças e três vendedores de balcão) no estudo, a empresa dispõe de um ponto de pedido definido para o atendimento de suas demandas e 18,2% (dois vendedores de balcão) afirmam não saberem o que significa este termo. Para Lustosa (2008, *apud* SENA, 2016) o ponto de pedido trata-se de uma ferramenta logística da gestão de estoque, que busca um gerenciamento de modo produtivo, a fim de que não haja ausência do produto para o cliente.

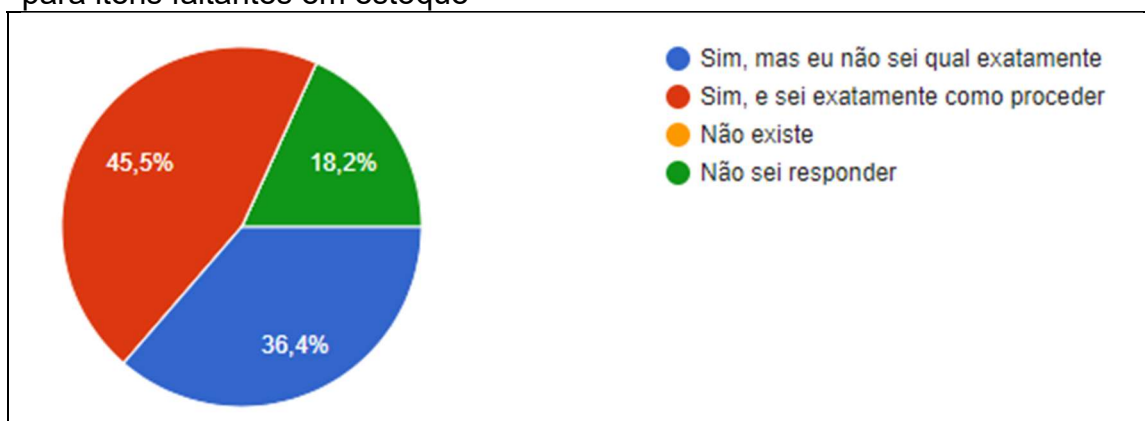
Para o questionamento da **Figura 10** dois vendedores de balcão e um dos estoquistas afirmaram não saber o que significa “estoque de segurança”. Já para o da **Figura 11** somente os dois vendedores de balcão disseram não saber sobre ponto de pedido. Entretanto, para o gerenciamento de estoque, estes dois termos são complementares um do outro. Do cenário apresentado, depreende-se uma confusão por parte desse estoquista e que os outros dois vendedores realmente não sabem do que se trata.

Todavia, o que é apresentado nas **Figuras 10 e 11**, no estudo desenvolvido por Souza e Mello (2014) foi verificado que uma empresa que não possui um estoque de segurança ou ponto de pedido bem definidos, está sujeita aos custos de perdas, que nesse caso específico o de vendas e de clientes por falta de itens em estoque [o que não é vantagem para nenhuma empresa], além de outras situações que também podem acontecer devido à ausência de estoque de segurança e ponto de pedido.

### 4.3 Os Problemas na Gestão de Estoques

Na **Figura 12** mostra se existe algum processo de análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque.

**Figura 12.** Existência de processo de análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque



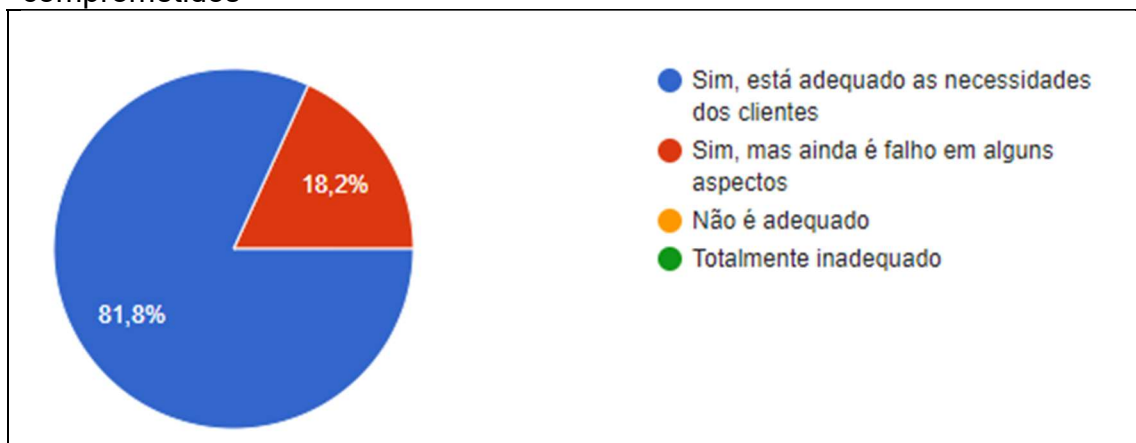
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Analisando a **Figura 12** observa-se que de acordo com 45,5% das respostas (um estoquista, o gerente comercial, o gerente geral e os dois gerentes de peças), que existem processos de análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque. Os 36,4% da amostra, tem posicionamento positivo, mas não sabe nada a respeito (o outro estoquista e três vendedores de balcão) e os demais 18,2% (dois vendedores de balcão) não souberam responder o questionamento.

Um dos dois vendedores de balcão afirma não saber nada sobre esse plano de contingência, assim como sobre estoque de segurança e ponto de pedido. O outro apesar de não saber sobre esse plano da empresa, julga ter conhecimentos sobre estoque de segurança e ponto de pedido.

Na **Figura 13** é possível verificar se o atendimento aos clientes internos e externos a empresa estão adequados ou comprometidos.

**Figura 13.** Atendimento aos clientes externos a empresa adequados ou comprometidos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

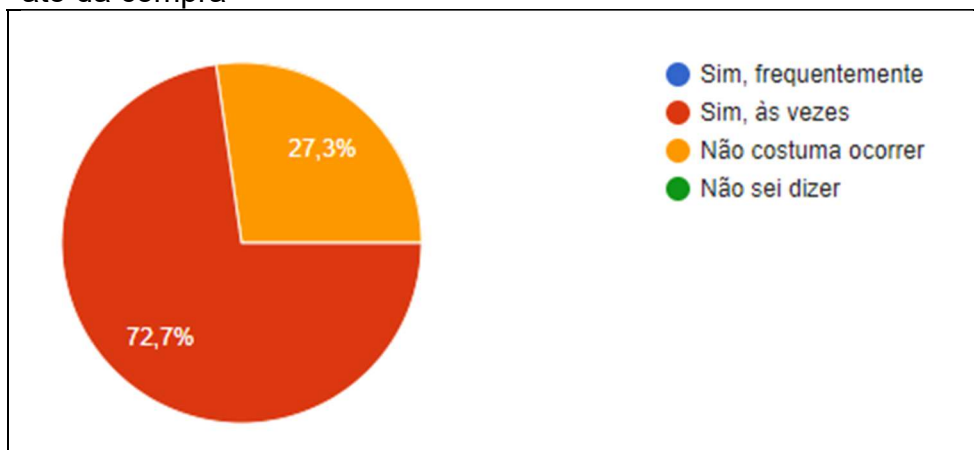
A análise da **Figura 13** permitiu identificar que para 81,8% dos que responderam (dois estoquistas, o gerente comercial, o gerente geral, um dos gerentes de peças e quatro vendedores de balcão) o atendimento aos clientes internos e externos está adequado as necessidades de ambos. Ao que parece o atendimento ao cliente externo não é ineficiente, pois não houve marcação das alternativas “não é adequado” e “totalmente inadequado”. Porém, destaca-se que conforme 18,2% das respostas (um vendedor de balcão e o outro gerente de peças), que ainda há falhas e que necessitam ser eliminadas ou minimizadas.

Quando se fala em atendimento ao cliente externo, envolve não apenas o contato direto com ele, mas tudo o que está diretamente ligado ao gerenciamento de estoque da empresa, que vai desde o recebimento de produtos a saída. Os dados encontrados nessa questão apontam falhas que levam a dúvidas dessa afirmação, pois se em outras situações anteriores foi identificado desconhecimento e falhas dos processos da gestão de estoques da empresa, o atendimento ao cliente, ainda que seja adequado e comprometido, opera com falhas em alguns aspectos maiores do que o que foi mostrado aqui.

Por se tratar de atendimento ao cliente, Soares *et al.* (2017) apontam que para melhorias nos resultados organizacionais é conveniente a empresa investir em canais de comunicação pós-venda, pois estes viabilizam suporte ao cliente a fim de identificar falhas em todo o processamento de pedidos e buscar minimizá-las.

Na **Figura 14** apresenta-se a existência de itens solicitados pelos clientes que não são entregues no ato da compra.

**Figura 14.** Existência de itens solicitados pelos clientes que não são entregues no ato da compra



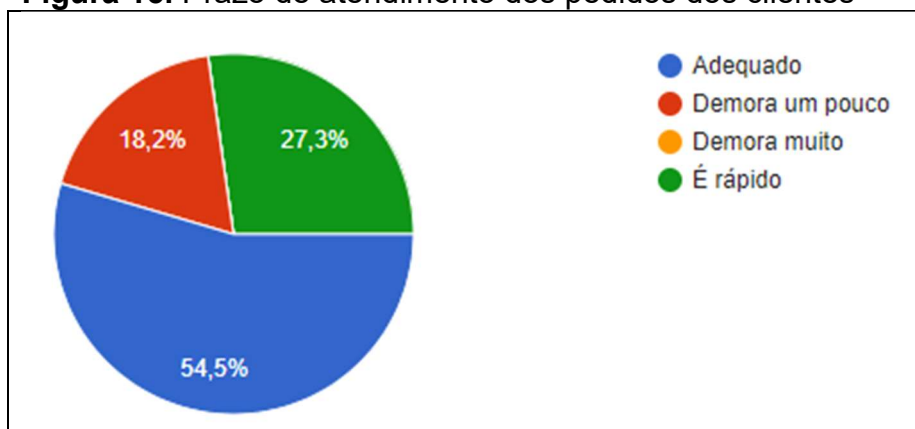
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A partir da análise dos dados da **Figura 14** percebeu-se que em relação a entrega dos itens solicitados pelos clientes que ainda há falhas, uma vez que 72,7% (o gerente comercial, o gerente geral, cinco vendedores de balcão e um gerente de peças) afirma que isso acontece às vezes e os 27,3% restantes (os dois estoquistas e o outro gerente de peças) que não é de costume ocorrer isso.

O que é importante salientar para esta questão é que os dois estoquistas, que são os responsáveis diretos pelo gerenciamento de estoque da empresa, disseram que não costuma ocorrer faltas em estoque, sendo que para os demais às vezes isso acontece. Entretanto, o que se pode verificar é uma deficiência quanto aos processos e problemas de gestão de estoque da empresa por parte desses dois funcionários.

Para Pequeno e Santos (2015), as faltas de produtos na gestão de estoques é denominado ruptura de estoque. Isso porque a gestão de estoques não foi feita como deveria. Portanto, diante de situações do tipo, a administração da empresa deve procurar minimizá-las. A insatisfação pode levar a perder a venda e também o cliente.

A **Figura 15** mostra dados relacionados ao prazo de atendimento dos pedidos dos clientes.

**Figura 15.** Prazo de atendimento dos pedidos dos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A análise da **Figura 15** mostrou que 54,5% das pessoas (o estoquista, o gerente comercial, o gerente geral e três vendedores de balcão) que participaram afirmam que o prazo para o atendimento do pedido ao cliente é adequado. Por outro lado, para 27,3% (um estoquista e os dois gerentes de peças) é rápido e para 18,2% (dois vendedores de balcão) que é um processo demorado.

Recorrendo novamente ao trabalho de Souza e Mello (2014) a ausência de um processamento de pedidos adequado às necessidades dos clientes, que não atende aos prazos estipulados, demora na realização dos pedidos, há falta de produtos em estoque pode acarretar na perda das vendas e também do cliente. Por isso, essa atividade primária da logística tem relevância elevada na busca pelos objetivos de custos e nível de serviços.

Entretanto, a análise dos dados permitiu identificar que a gestão de estoques da empresa ainda possui problemas, dentre eles: desconhecimento da política de estoque da empresa por alguns de seus funcionários; ausência de melhorias na adequação do regulamento, diretriz ou política de estoque as necessidades da empresa; problemas na comunicação de pedidos de mercadorias e retorno dos setores responsáveis; burocracia para solicitação de itens para reposição de estoques; existência de itens de estoque com muita saída e que faltam; processamento de pedidos em alguns casos opera com demora; e falhas no atendimento aos clientes internos e externos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se responder ao seguinte problema: qual a percepção que os funcionários possuíam da gestão de estoques na empresa COMAGRIL? E para que fosse possível respondê-lo analisou-se a percepção da prática de Gestão de Estoques nesta empresa, que permitiu apresentar os processos dentro da gestão de estoques, identificar os problemas de sua gestão de estoques, além de possibilitar comparar os dados desta pesquisa com outras. Conclui-se, portanto, que a atual prática de gerenciamento de estoque satisfaz as necessidades da empresa, mas que em alguns aspectos opera com falhas.

Em relação aos processos dentro da gestão de estoque desta empresa, foi verificado que existe a percepção por parte dos entrevistados sobre a utilização de: estoque de segurança, ponto de pedido, além de possuir uma política de estoque definida e análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque. Já no que diz respeito aos problemas nesse gerenciamento, foi apontado que: o estoque de segurança, o ponto de pedido, a comunicação entre os setores, a reposição, o atendimento ao cliente externo, os itens disponíveis em estoque e o prazo de entrega são executados com alguns problemas.

Uma das dificuldades mais nítidas observadas na análise dos dados foi à comunicação entre os setores da organização, tendo em vista que houve respostas afirmando desconhecimento dos processos de gerenciamento de estoque da empresa. Diante desse cenário, a organização deve buscar uma integração maior entre os setores da empresa, pois a comunicação para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, é de suma importância para atingir resultados positivos.

Outra questão apontada por esta pesquisa é que profissionais que trabalham diretamente com estoque, que é o caso de estoquistas da empresa, desconhece algumas das práticas da área. Para uma organização que se quer competitiva, é necessário investimento em capacitação para seus funcionários, para assim agregar conhecimentos e inovar a atividade com práticas variadas e diferentes daquelas já utilizadas.

Diante dos resultados encontrados, pode-se perceber que a ocupação de cargos na empresa não parece seguir estritamente um caráter formacional, de forma que foi evidenciado a existência de colaboradores da empresa em graus

hierárquicos superiores com apenas o nível fundamental completo. A organização como sempre está em busca de resultados satisfatórios, pode-se incentivar seus colaboradores a se qualificarem ou mesmo viabilizar investimentos para tal atividade.

Ainda que este estudo identifique a necessidade de melhorias na gestão de estoques das unidades da empresa, para a realização de outras pesquisas, sugere-se um diagnóstico detalhado da situação atual da gestão de estoque da empresa. O intuito é de verificar por meio de uma análise crítica os pontos positivos, negativos, oportunidades e ameaças desta gestão de estoque para a empresa. Depois de realizada essa análise o pesquisador pode apresentar propostas para inovar esses processos da empresa.

A pesquisa no princípio foi estruturada por meio de um questionário com perguntas fechadas e cinco alternativas, que havia como respondentes apenas três funcionários de uma das unidades da empresa. Foi aplicado questionário a amostra citada anteriormente e na análise dos dados foi verificado que não seria possível chegar a um resultado concreto. Devido ao citado anteriormente, durante o desenvolvimento da pesquisa houve a necessidade de buscar outra amostra e elaborar outro questionário.

Na primeira aplicação do questionário, o mesmo foi impresso, entregue aos pesquisados para responderem e posteriormente recolhidos. No entanto, na segunda elaboração do questionário, já foi utilizado a plataforma online “google drives”. Durante a aplicação de ambos os questionários a principal dificuldade foi de os pesquisados disporem de um tempo para respondê-lo.

Entretanto, no âmbito competitivo em que as empresas se encontram, somente o gerenciamento de estoque adequado às necessidades da empresa não é suficiente. É importante o desenvolvimento das inter-relações setoriais [o estudo identificou uma comunicação organizacional falha em alguns aspectos] para que seja minimizada a sua ausência entre as áreas envolvidas na gestão de estoque desta. É preciso uma troca de informação recíproca, maior integração e inter-relação entre as partes, gerentes e demais funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOLY, Felipe.; SALMERON, Antônio de Pádua.; AYRES, Cezar Sucupira. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 160p.

ALVES, Paulo Roberto. **Estudo exploratório da adoção da tecnologia RFID no controle de estoque de almoxarifado com base na opinião da área operacional de usinas sucroalcooleiras**. 2016 76 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2016.

BACHA, Maria de Lourdes.; STREHLAU, Vivian Iara.; ROMANO, Ricardo. Percepção: termo frequente, usos inconsequentes em pesquisa? 30º Encontro da ANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 30v.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 616 p.

BARBOZA, Marinalva Rodrigues. **Planejamento e controle de estoques**. São Paulo: 2012. 156 p.

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

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BONENTE, Luciana Aires Imbiriba Di Maio. **Apoio à Tomada de Decisão em Gestão de Estoques: Estudo de Caso para a Logística de Abastecimento de GLP no Brasil**. 2012. 65P. Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia Oceânica, 2012.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BROWN, S; LAMMING, R. et al. **Administração da produção e operações: Um Enfoque Estratégico na Manufatura e nos Serviços**. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle de Produção**. 2 ed. Barueri, São Paulo: Manoele, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

**COMAGRIL- Comércio de máquinas e implementos agrícolas**, 2017. Disponível em: <<http://www.comagril.com.br/>>. Acesso em: 27/05/2017.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

DIAS, Karine Cristina.; CRUZ, Helio Alves da. Uma análise da percepção e satisfação dos clientes da empresa FPJ comunicações em Anitápolis/SC. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Resende: AEDB, 2015. 7v.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. Brasília: ENAP, 2015. 168 p.

FERREIRA, Claudio José de Melo. **Gerenciamento de estoque de peças e uniformes na Marinha do Brasil**. 2012. 70f. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2012.

GASNIER, Daniel Georges. **Dinâmica dos Estoques**. São Paulo: IMAN, 2002.

GASNIER, Daniel Georges.; BANZATO, Eduardo.; CARILLO, Edson.; MENDES, Jerônimo.; TOMASELLI, Mauro.; MOURA, Reinaldo A. **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento**. São Paulo: IMAM, 2007.

GLORIA, Lucivania Pereira.; FREITAS, Adriano de Souza.; PATRÍCIO, Paulo César de Sousa, SANTOS, Luana Quadros dos.; DALL'AGNOL, Márcia.; COIMBRA Regina Francisca Luz. Gestão de estoque em empresas comerciais de pequeno porte que atuam no mercado farmacêutico de Porto Nacional – TO. In: **Anais da 7ª Jornada de iniciação científica e extensão (JICE) do IFTO**. Volume 7 – Número 7, 2016.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2002.

MARTELLI, Leandro Lopez.; DANDARO, Fernando. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista gestão industrial**, Ponta Grossa – PR, v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MELO, Tercilenes Batista.; VIEIRA, Afonso Duarte.; SILVA, Lucas Braga da SILVA. **Gerenciamento das atividades logísticas da CEASA de Palmas Tocantins**. In: In: **Anais da 7ª Jornada de iniciação científica e extensão (JICE) do IFTO**. Volume 7 – Número 7, 2016.

MONTEIRO, Jamir Mendes. Da organização vertical para a organização horizontal: Aspectos da transição empresarial tendo um sistema ERP como elemento facilitador. **Gesta**, Santos, v. 2, n. 1, jan./mar., p. 128-130, 2006.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURA, Cassia. **Gestão de estoques: ação e monitoramento na cadeia de logística integrada**. Rio de Janeiro: Ciência moderna Ltda., 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004. 408 p.

OLIVEIRA, Rafael Eustáquio de.; MELO, José Airton Mendonça de. A relevância das ferramentas de gestão de estoques: um estudo de caso em uma empresa do mercado gráfico. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, Brasília, v.6, n.1, p. 69-90, 2015.

POZO, HAMILTON. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 204 p.

PEQUENO, Mateus da Cunha Alves.; SANTOS, Luciana Guedes. Análise dos fatores que geram o índice de ruptura dos estoques: um caso na iskisita atakado. In: **Anais X Congresso norte e nordeste de pesquisa e inovação**, 2015.

SANTOS, Cláudio Soares dos. **A concepção de um modelo de estoques para melhoria das operações: um estudo de caso na Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica do Estado do Rio Grande do Sul**. 2014. 192 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul.

SENA, Dávila Emanoele Vieira de. **Gestão de estoques: estudo de caso em uma empresa de departamentos em Porto Nacional – TO**. 2016. 27p. Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Tocantins, curso de Tecnologia em Logística, Porto Nacional - TO.

SILVA, Lucas Braga da.; GLORIA, Lucivania Pereira. Livros didáticos: processo logístico de distribuição nas escolas municipais de Porto Nacional Tocantins. **Revista InterAtividade**, Andradina, SP, v.4, n.2, 2º sem, 2016.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de casos**. São Paulo: Bookman, 2003.

SOARES, Francisco Diassis de Araújo.; ASSUNÇÃO, Gabriel Neves de.; GUIMARÃES, Larissa Lira.; SILVA, Maria Bianca Bezerra da Silva.; CAVALCANTI, Maria Conceição Monteiro Cavalcanti. Análise do fluxo de compras e controle de estoque em uma empresa do setor varejista. In: **Anais do XI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e inovação**, 2017.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

SOUZA, Elis Araújo de.; MELLO, Fabiana Ortiz Tanoue de. **Gestão de estoques e armazenagem: estudo de caso na empresa Tito embalagens na cidade de Lins/SP**. 2014. 24p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia Professor Antônio Seabra - FATEC, Lins – SP.

VASCONCELOS, Janderson da Silva.; ANJOS, Laís Mendonça dos.; MELO, Larissa Kelly Brito de Melo.; ARAÚJO, Rebeca Cordeiro da Cunha. Equilíbrio financeiro para microempreendedores individuais: estudo de caso em uma loja de vestuário virtual em João Pessoa – PB. In: **Anais do XI Congresso Norte e Nordeste de Pesquisa e inovação**, 2017.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marlene.; MARQUES, Adilson.; CORREIA, Eduardo. Comunicação interna numa empresa de serviços. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v.12 n.3, p. 57-68, set., 2013.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**: decisões e modelos quantitativos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Questionário

#### 1. Qual a sua função na empresa?

- Vendedor de Balcão
- Estoquista
- Gerente de Peças
- Gerente de Compras
- Gerente Geral
- Gerente comercial

#### 2. Qual a sua idade?

- Até 20 anos
- De 20 a 30 anos
- De 31 a 45 anos
- De 46 a 59 anos
- Mais que 60 anos

#### 3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino técnico
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização

#### 4. A empresa possui um sistema para gestão de estoque?

- Sim
- Não

**Se sim, este sistema de gestão de estoque atende as necessidades da empresa?**

Sim

Não

**5. A empresa possui um regulamento ou diretriz de como deve ser operado o estoque (política de estoque)?**

Sim

Não

Não sei dizer

**Se sim, considera este regulamento e/ou diretrizes são adequados?**

Sim, atende a todas as necessidades

Sim, mas pode melhorar

Não é adequado

Parcialmente adequado

**6. A respeito da gestão de estoque de sua unidade, você considera que:**

Está sendo bem executada e é bem feita

Tem problemas, mas no geral é bem executada

É mal executada e possui muitos problemas

**7. De quanto em quanto tempo é realizada compras para reposição dos estoques?**

Semanalmente

Quinzenalmente

Mensalmente

Bimestralmente

**8. Você acha que a comunicação de pedidos de mercadorias e retorno dos setores responsáveis ocorre:**

Sem problemas

Com alguns problemas, mas satisfatoriamente

Com muitos problemas

**9. Para o setor de estoques solicitar itens para reposição existe muita burocracia?**

- Sim, muita burocracia
- Sim, pouca burocracia
- Não tem burocracia
- Não sei dizer

**10. Existem itens de estoque que costumam ter muita saída e que faltam em estoque?**

- Sim, frequentemente
- Sim, às vezes
- Não

**11. Os estoques de cada unidade é padronizada em relação as demais unidades da empresa?**

- Sim
- Não

**12. Existe “estoque de segurança” na gestão de estoque da empresa?**

- Sim
- Não
- Não sei o que significa

**13. Existe “ponto de pedido” definido na gestão de estoque da empresa?**

- Sim
- Não
- Não sei o que significa

**14. Existe algum processo de análise de riscos e planos de contingências para itens faltantes em estoque?**

- Sim, mas eu não sei qual exatamente
- Sim, e sei exatamente como proceder
- Não existe
- Não sei responder

**15. O atendimento aos clientes externos está adequado ou comprometido?**

- ( ) Sim, está adequado as necessidades dos clientes
- ( ) Sim, mas ainda é falho em alguns aspectos
- ( ) Não é adequado
- ( ) Totalmente inadequado

**16. Existem itens (produtos) solicitados pelo cliente que não são entregues no ato da compra?**

- ( ) Sim, frequentemente
- ( ) Sim, às vezes
- ( ) Não costuma acontecer
- ( ) Não sei dizer

**17. Com relação a pedidos de produtos feitos por clientes você considera que o prazo de atendimento ao cliente é:**

- ( ) Adequado
- ( ) Demora um pouco
- ( ) Demora muito
- ( ) É rápido