

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DIOGO GOMES DA SILVA

**LOGÍSTICA: a gestão de estoques em três disks
cervejas na cidade de João Pinheiro/2019**

**JOÃO PINHEIRO
2019**

DIOGO GOMES DA SILVA

**LOGÍSTICA: a gestão de estoques em três disks
cervejas na cidade de João Pinheiro/2019**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a): Prof. Ms.. Unilson Gomes Soares

**JOÃO PINHEIRO
2019**

DIOGO GOMES DA SILVA

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a): Prof. Ms. Unilson Gomes Soares

Banca Examinadora:

Professor (a) Orientador: Prof. Ms. Unilson Gomes Soares.

Professor (a): Ms. Giselda Shirley da Silva

Professor (a): Ms. Vasti Mendes da Silva Rocha

JOÃO PINHEIRO-MG

2019

LOGÍSTICA: a gestão de estoques em três disks cervejas na cidade de João Pinheiro/2019

¹Diogo Gomes Da Silva
²Unilson Gomes Soares

RESUMO

O objetivo geral do trabalho foi analisar como são realizadas a gestão de estoques em três disk cervejas na cidade de João Pinheiro em 2019. Para tanto, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o levantamento teórico sobre os principais conceitos do tema. Depois, realizou-se uma pesquisa de campo, do tipo exploratória, tendo aplicado um questionário semiestruturado, direcionado aos três proprietários das empresas. Ao final da pesquisa, foi possível concluir que as empresas realizam gestão de estoque, mas de forma empírica, ou seja, sem a ajuda de conhecimentos técnicos de especialistas. E se assim agissem, teriam maiores chances de maximizar os lucros e reduzir os desperdícios.

Palavras-chave: Logística. Gestão de estoques. Disk cervejas.

ABSTRACT

The general objective of this work was to analyze how the inventory management in three disk beers is performed in the city of João Pinheiro in 2019. To do so, initially, a bibliographical research was carried out, with the theoretical survey on the main concepts of the theme. Then, an exploratory field survey was carried out and a semi-structured questionnaire was applied to the three owners of the companies. At the end of the research, it was possible to conclude that the companies perform inventory management, but in an empirical way, that is, without the help of expert technical knowledge. And if they did, they would have a better chance of maximizing profits and reducing waste.

Keywords: Logistics. Inventory management. Disk beers.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro (FCJP)
 E-mail: diogogomesjp75@hotmail.com

² Graduado em Administração pela Universidade de Santo Amaro (UNISA); Especialista em Gestão Estratégica de RH pela UNISA; Mestre em Gestão Democrática pela Universidade Del Salvador.
 E-mail: unilsgomessoares@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho possui como tema “Gestão de estoque” e o objetivo é analisar como são programados os estoques mínimos nos três principais *disks* cervejas localizados na cidade de João Pinheiro, estabelecendo-se como marco temporal o ano de 2019.

João Pinheiro é um município localizado no noroeste do estado de Minas Gerais, sendo o maior município do estado, possuindo uma área de unidade territorial de 10.727,471 km. De acordo com as estimativas do instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE) sua população está estimada em 48.751 habitantes (IBGE, 2018).

João Pinheiro é a sede do município homônimo e possui um comércio que conta com cinco *disks* cerveja em vários bairros na cidade. Dentre esses, três empresas foram pesquisadas. Uma delas localiza-se no centro da cidade, próximo à rodoviária, a segunda também no centro mais perto do Bairro Esplanada, a terceiro no Bairro Papagaio. As três empresas, objeto deste estudo, serão nomeadas “loja”, visando assegurar a privacidade das mesmas e preservar a identidade dos proprietários.

O critério de escolha das empresas se deu em virtude de atuarem por mais tempo na cidade de João Pinheiro e por já estarem consolidadas no mercado. As empresas estudadas têm como função a prestação de serviços que é comprar e distribuir produtos na cidade de João Pinheiro.

De acordo com dados obtidos nas empresas estudadas através de uma pesquisa exploratória, a loja 1 foi fundada em abril de 2014 por um empresário desta cidade e conta com espaço físico de aproximadamente 300 metros quadrados. A loja possui a disposição: 8 caminhões, 6 motocicletas com *sound car*. para fazer as entregas e um quadro de funcionários com 25 colaboradores.

A loja 2 foi fundada no ano de 2005 também por um empresário da cidade de João Pinheiro tem um espaço físico de 1000 metros quadrados. A loja possui a disposição: 2 caminhões, 2 camionetas, 5 motocicletas com *sound car* para fazer entrega, contando com um quadro de funcionários com 12 colaboradores.

Na loja 3 está no mercado desde 2010 e foi criada por um empresário de João Pinheiro, sendo administrada pela família. Têm uma área física de

aproximadamente 360 metros quadrados. À empresa possui a sua disposição: 4 motocicletas com *sound car* e uma picape para fazer suas entregas e conta com um quadro de funcionário de 7 colaboradores.

A Justificativa da escolha destas empresas é porque elas são as que mais se destacam no ramo de *disks cervejas* na cidade de João Pinheiro, figurando como aquelas que possuem maior estoque para atender a demanda da cidade.

Conforme preleciona Aurélio (1993) determinar-se o estoque mínimo é uma tarefa fundamental ao se tratar de gestão de estoques. Essa importância está intrinsecamente ligada ao nível de imobilização financeira da empresa. Também denominado “estoque de segurança”, a sua função é suprir atrasos de fornecedores visando a não interrupção do processo produtivo.

A gestão de estoque nas organizações, atualmente, é uma atividade que demanda conhecimento e planejamento. Requer, também, um pouco de experiência, pois contempla temas de diversas áreas da empresa como: a situação financeira, o setor de compras, a produção e gerência em geral. Estar em harmonia com todos esses setores é de fundamental importância para o pleno desenvolvimento da empresa, de forma ininterrupta (CARARETO; 2006).

Muitas organizações têm dificuldades para esclarecer, com precisão, o que possuem em seus estoques e onde estão armazenados corretamente. Relacionar os dados de estoque afigura-se uma das principais preocupações das empresas e duas razões podem ser atribuídas a essa preocupação: a previsão de demanda e o custo de manutenção de estoque (GIANESI; BIAZZI, 2011).

Para Pozo (2002), quando a falta produtos no estoque, justamente no momento em que a empresa necessita, para o fim de produzir bens ou prestação de serviços, constata-se facilmente a verdadeira importância da correta gestão de estoque.

Gerenciar corretamente é manter disponível o material certo, no local de produção adequado, em condições propícias e ao menor custo, de modo a proporcionar uma maior satisfação para a clientela (VIANA, 2000).

Segundo posição de Gianesi e Biazzi (2011), administrar um estoque, é uma tarefa difícil, porque geralmente, trabalha-se com um número grande de produtos, e deve-se procurar a interação das metas dos setores de itens, com os objetivos específicos das demais áreas da empresa. A meta é fazer com que a gestão de estoques seja um processo interligado, que leva em consideração outros aspectos

da empresa como: o setor técnico, o *layout*, o sistema de informação e o de administração.

Uma das razões para se ter um planejamento eficiente e controle rígido de estoques, é o grande impacto financeiro que é possível obter por meio do crescimento da eficácia das empresas (SLACK, 2002).

O estudo tem especial importância para o pesquisador, pois depois analisar e entender como é o sistema de gestão de estoque das empresas de *disk* cervejas, no período compreendido entre os anos de 2018 e 2019, foi possível aliar teoria e prática, colaborando com a construção do aprendizado.

O tema se reveste de especial importância para o meio social, pois o estudo pode auxiliar empreendedores do ramo, a melhorar a gestão de estoque, aumentando os lucros, mediante uma visão geral de todos os itens que estão em estoque.

Deste modo, considerando a especial importância que o estoque representa para as empresas, e tendo em vista os transtornos que a má gestão pode ocasionar, questiona-se:

Qual o papel da gestão estratégica de estoques na execução das atividades fim das três empresas de *disk* bebidas da cidade de João Pinheiro, para o fim de desenvolvimento e alta competitividade das empresas?

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso é analisar os estoques dos *disks* cervejas e as estratégias que porventura podem ser utilizadas, ressaltando-se o planejamento e gestão dos bens da empresa, de sorte a atender aos interesses da empresa, sem dissipação no suprimento e agregando valores às aplicações financeiras das empresas.

Feito isso, os objetivos específicos se destinaram a identificar os processos de gestão de compras e estoques realizados nas empresas de *disk* cervejas; discriminar a relação entre a atividade fim das empresas e a gestão de compras e estoques; descrever e analisar a percepção dos gestores sobre o papel da gestão de compras e estoques nos resultados das empresas.

A hipótese aventada ao realizar-se a presente pesquisa é de que, através da aplicação dos estudos de administração estratégica, seja possível construir um conjunto de técnicas, que proporcionem uma gestão de estoques baseada em alicerces sólidos e contínuos, bem como reduzam a necessidade de capital de giro relacionada ao controle de estoques e diminuam os riscos da falta de suprimentos.

2 METODOLOGIA

2.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido em três disks cervejas do município de João Pinheiro. Para atender os objetivos da presente pesquisa, utilizou-se o método qualitativo. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa qualitativa se presta a proporcionar melhor enfoque e compreensão do problema. Através da pesquisa qualitativa, é possível explorar com ideias preconcebidas, o resultado da investigação. Em outras palavras, ao utilizar o método qualitativo, o pesquisador é capaz de definir o problema com mais exatidão, pois proporciona uma visão mais global e com maior qualidade, em relação aos motivos que embasaram a formulação de hipóteses.

Diante disso, o estudo classificou-se como qualitativo conduzido pelo estudo de casos. O estudo de casos tem por finalidade entender quais as dificuldades enfrentadas pelas empresas. Prelecione Vergara (2010, p. 47) que: “o estudo de caso é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para o autor, utilizar-se dessa técnica, possibilita ao pesquisador, levantar fatos que determinam a ocorrência de um fenômeno. Entretanto, para que seja conferida credibilidade à pesquisa, é necessário realizar procedimentos sistemáticos, assegurando que o resultado também seja alcançado por outros pesquisadores.

2.2 Amostra e coleta

Prelecione Vergara (2010) que ao proceder à coleta de dados, o pesquisador deve descrever como obteve os dados. Em se tratando de pesquisa de campo, é possível coletar dados através da observação direta, questionário, entrevistas, etc. Quanto aos recursos para atingir o desiderato proposto, a pesquisa se classifica como de campo e bibliográfica.

A realização da pesquisa foi feita através de observação direta e entrevistas. Já o método de amostra utilizado foi o não probabilístico, pois o pesquisador adotou elementos conforme sua própria conveniência (GIL, 2002).

O estudo foi realizado por meio de visitas *in loco* e uma empresa direcionada aos proprietários das empresas, sendo três perguntas abertas e duas fechadas. Objetivou-se analisar eventuais falhas na gestão e controle dos materiais, bem como sanar dúvidas quanto ao entendimento sobre devido controle de estoques. Depois de coletados os dados, realizou-se a tabulação em planilhas eletrônicas (Excel).

Portanto, visando atingir os objetivos propostos da presente pesquisa, o trabalho foi dividido em duas etapas. O Quadro 01 demonstra as etapas cronológicas da pesquisa:

Quadro 1 - Etapas das pesquisas

ETAPA	TÉCNICA	FONTE	PERÍODO
Primeira	Entrevista e observação direta	Entrevista com os proprietários dos três disk cervejas	10 a 17 de abril de 2019.
Segunda	Questionário	Aplicação de questionários aos responsáveis pelas compras e suprimentos	13 a 17 de maio de 2019.

Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Desta forma, a primeira etapa da pesquisa, realizou-se da seguinte forma: (a) contato com o responsável pela área de suprimentos (b) agendamento de horário para realização da entrevista; (c) coleta de dados. O período compreendido para realização dessa etapa levou 30 dias.

De posse dos resultados dessa entrevista, formulou-se um questionário estruturado, que tiveram como finalidade principal o levantamento de dados quanto ao processo de armazenagem.

4 GESTÃO DE ESTOQUES

Nesta sessão, apresentaram-se definições, características e estudos sobre a gestão de estoques. Inicialmente será demonstrado como se dá o processo de compras, serviços, distribuição e estoques. Em seguida, descreveu-se como se dá o processo de gestão de estoque, identificando características específicas.

4.1 Compra

O sistema de compras de uma empresa é de suma relevância, tanto para o setor da produção, quanto para o setor financeiro. Isto porque faz parte da ligação entre a gestão de materiais, área financeira e armazenamento de produtos. É desse sistema a função de prover todas as carências de materiais e serviços da organização, como um todo (TEIXEIRA, 2011).

É responsabilidade desse setor, fazer com que o fluxo de materiais da empresa se dê de forma harmônica, devendo haver empenho junto ao fornecedor, para que a entrega seja realizada com agilidade. Quando um prazo não é devidamente cumprido, podem-se ter sérios transtornos nos demais setores. Do mesmo modo, a função de compras pode diminuir os problemas, tanto na área de produção, quanto de vendas, além de alavancar os lucros (ARNOLD, 2006).

O sistema de compras possui dupla finalidade: uma é com relação a obtenção de mercadorias e serviços com as devidas quantidades e qualidades, a outra é assegurar o melhor serviço possível e pronto atendimento por parte do fornecedor, bem como desenvolver relações positivas com os fornecedores. Segundo Arnold (2006) o departamento de compra atua realizando pedidos e garantindo que os produtos cheguem, sem atraso.

4.2 Serviços

Segundo lição de Wanke (2008), “os serviços nem sempre são tangíveis e visíveis, por isso é definido como bem não material.”.

Toda a empresa deve se empenhar para proporcionar ao cliente um bom serviço. As organizações contratam colaboradores, adquirem equipamentos, selecionam fornecedores, instalam novas tecnologias de informação, promovem cursos de capacitação, com a finalidade de colocar em prática um projeto logístico distinto, de modo a ser mais valorizado pelos clientes, gerando alta competitividade (PINTO et al. 2014).

Segundo Chiavenato (2005) prestar serviços implica em modificar insumos, transformando-os em algo verdadeiramente útil para o cliente. Mesmo que o serviço seja intangível, requer-se um emaranhado de forças para torná-lo realidade.

4.3 Distribuição

Em se tratando de economia, distribuição pode ser definida como um processo de divisão da mercadoria, de toda atividade econômica, entre os diversos aspectos de distribuição, como a natureza, o capital e o trabalho (BOWERSOX, 2013).

No entanto, ao se tratar de administração mercadológica, o conceito se distingue porque trata da movimentação ou manipulação dos produtos/serviços desde a produção até estar disponível para o consumidor final (TEIXEIRA, 2011).

4.4 Estoques

Martins e Alt (2011) aduzem que a análise sobre estoques remonta aos primeiros estudos sobre administração. Os estoques atuam como fator capaz de regular o processo de comercialização, seja através do fluxo de produção, seja através do fluxo de vendas.

Segundo Tófoli (2008), estoque pode ser conceituado como a mensuração dos bens físicos, que são armazenados e ficam à disposição de venda ou de sua utilização pela empresa. As mercadorias guardadas em estoques podem ser denominadas de matérias-primas, insumos, produtos semiacabados, produtos acabados e mercadorias para venda.

Para Pinto et al (2014) estoques são produtos e suprimentos que uma organização mantém, tanto para fins de venda, quanto para fornecer matérias-primas para o processo de produção. Todas as empresas necessitam manter estoques. Geralmente, os estoques compõem uma parte fundamental dos ativos totais da organização.

Consoante Slack (2002) estoque é conceituado como os bens e recursos disponíveis em um sistema de transformação. Frequentemente estoque também é usado para definir quaisquer recursos guardados. Os estoques visam conferir segurança em um ambiente intrincado e incerto.

Os estoques são objetos que não se utilizam com frequência, todavia ficam estocados para os fins de necessidades futuras. Segundo magistério de Slack (2002) o estoque atua como o acúmulo de recursos transmudados em objetos, que podem ser: materiais, informações ou dinheiro.

Bittencourt (2006) entende que até mesmos os clientes podem ser considerados estoques, quando estão postados em uma fila de atendimento. Gerenciar um estoque implica em planejar e controlar o acúmulo de recursos que fluem pelas redes de suprimentos, operações e processos. Para as empresas, os estoques integram o seu ativo, estando disponíveis quaisquer momentos para se tornar lucro.

4.5 Tipos de estoques

O estoque médio diz respeito ao nível médio de estoques em torno do qual as operações de compra e consumo se realizam, mantendo o equilíbrio (GIANESI; BIAZZI, 2011).

O estoque máximo trata-se da somatória do estoque mínimo mais o lote de compra, este que pode ser de pequeno custo ou não. Em condições habituais entre compra e consumo, o estoque terá variações, sejam máximas ou mínimas. No entanto, esses níveis devem ter como parâmetros, a produção, desconsiderando-se aspectos de ordem econômica ou estrutural, como a como inflação, especulação ou investimentos. Eles também estão sujeitos a capacidade de armazenamento que o estoque suporta, que deve ser analisada no momento do seu dimensionamento (JUNIOR; YOUSSEF; CORRÊA, 2008).

O estoque mínimo, também denominado, “estoque de segurança”, é a quantidade mínima que deve se ter em estoque, visando atender eventuais atrasos no fornecimento. Visa também assegurar o funcionamento contínuo e eficiente do processo de produção, sem o risco de falta. Decidir sobre o estoque mínimo é uma tarefa difícil e muito importante quando se trata de gestão de estoques. Esta importância está intrinsecamente ligada ao nível de imobilização financeira da organização (DIAS, 1993).

Para Araújo, Librantz e Alves (2009) determinar um estoque mínimo, é o procedimento que tem por finalidade registrar, fiscalizar e administrar a entrada ou saída de produtos de qualquer espaço seja ele destinado a venda, armazenamento para almoxarifado, seja para a utilização na fabricação dos produtos (matéria prima).

De fato, toda empresa que quer se destacar em termos de competitividade no mercado, tem que se atentar com o controle do estoque, tanto na demanda, na compra ou no estoque mínimo. Dessa forma, visando crescer no mercado, as

empresas elegem medidas que melhorem o desempenho positivo, sendo certo que um dos principais meios, é a organização de estoque (JUNIOR; YOUSSEF; CORRÊA, 2008).

Gianesi e Biazzi (2011) trata estoque como “acúmulo de recursos materiais entre fases específicas de processo de transformação”. O estoque pode ser armazenado de forma improdutivo por certo tempo, mas que rapidamente por se transformador em ganho de recursos.

Chiavenato (2005) defende que estoque mínimo/segurança tem por função esguardar o proteger o sistema produtivo, quando a demanda e tempo de reposição variam ao logo do tempo. Essa variação traduz um desvio padrão se comparado com a demanda média e oscila com as mudanças do mercado. Algumas vezes, a previsão de vendas sofre grandes mudanças, em virtude de contingência não prevista.

Diante disso, o gestor deve sempre estar atento quanto ao armazenamento de estoque, devendo também conhecer a rotatividade dos produtos mais procurados. É fundamental também que o administrador adote políticas de como manter um sistema adequado de entradas e saídas de suas mercadorias (MACHLINE, 1981).

De acordo com Almeida (2010):

As atividades envolvendo a área de estoques oferecem ao auditor, excelentes oportunidades para ele desenvolver recomendações construtivas, Como: evidenciar as entradas e saídas de produtos que fazem as empresas manterem ativas no mercado de atuação (ALMEIDA, 2010, p. 191).

Portanto, a criação e manutenção de um estoque de segurança são de especial relevância para a empresa, pois é ele quem garantirá o funcionamento pleno da produção em caso de alguma eventualidade no suprimento.

4.6 Acuracidade de estoques

A acuracidade se origina do termo em inglês e significa a ideia de precisão. Em se tratando de acuracidade de estoque, tem-se que quanto mais pontuais e precisas forem os detalhes e informações dos estoques, mais efetivas serão as decisões da gerência (NUNES et al., 2014).

Para Bittencourt (2006) a acuracidade de estoque se refere à quantidade e segurança da informação existente no sistema de controle, seja ele contábil ou não, no que tange à existência física das mercadorias controladas. Se a informação de estoque constante do sistema, seja ele informatizado ou não, não combina com o saldo real, diz-se que o inventário não reporta confiança ou não tem acuracidade.

A ausência de confiança nos dados se reflete em todos os âmbitos da empresa, pode influenciar no setor de gerência até o operacional. Utilizar uma informação errada pode resultar em uma decisão equivocada no setor de planejamento de estoques, ou na produção, vendas, podendo ensejar, inclusive na falta de produtos para o consumidor (NUNES et al., 2014).

Para Júnior, Yussef e Corrêa (2008) a insuficiência de um acompanhamento efeito da acuracidade de estoques pode ocasionar efeitos adversos no funcionamento das demais atividades da empresa. Em razão disso, a manutenção de registros de estoques devidos, que retratam a realidade física, é fundamental para o desempenho das empresas de varejo, considerando a integração de cadeia de suprimentos.

4.7 Gestão estratégica de estoques

Planejar significa mensurar os valores que o estoque terá com o passar dos tempos, assim como determinar as datas de entrada e saída dos produtos que integram o estoque e na determinação dos pontos de pedidos de insumos (ROMITO et al., 2011). O controle pode ser definido como o registro de dados de controle na produção dos itens fundamentais, que necessitam permanecer em estoque.

Quando tratamos de uma empresa de pequeno porte, o gestor de materiais pode controlar todas as informações. No entanto, ele não conseguirá treinar sua equipe e a firma não desenvolverá tanto quanto poderia, se tentar entrar em tudo que os funcionários desempenham. É inútil esperar que toda ordem de serviço seja adquirida pelo menor preço, menor prazo e melhor forma de pagamento (RODRIGUES, 2016).

Para realizar-se um devido controle, é preciso analisar as fases que precisam ser controladas, desprezando as que não influenciam no resultado final. Com efeito, o que importa é concentrar-se no quem maior efetividade, em detrimento do que se pretendem executar ou planejar. Para realizar um controle correto de estoques, é

preciso preencher várias condições, que podem variar do tipo de organização, e principalmente do tipo de linha de produção (JUNIOR; YOUSSEF; CORRÊA, 2008).

Segundo Bruni (2006) planejamento de estoques se trata da distribuição racional de determinados recursos de um estabelecimento, com a finalidade de suprir a demanda, sempre se atentando como menor desperdício possível, realizando-se a separação dos itens mais necessários através de uma hierarquia.

Utilizando-se de técnicas de planejamento de estoques, a empresa poderá investir melhor seus recursos financeiros e adquirir materiais em conformidade com a demanda, o que pode evitar acúmulos supérfluos.

Consoante Rodrigues (2016) para um empreendedor se destacar no mercado, a organização precisa sempre procurar manter altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, suprimindo desperdícios e diminuindo os gastos. Desta forma, é preciso que os administradores tenham disponíveis, informações concisas, no tempo certo e atualizadas, que dê alicerces às tomadas de decisões.

A meta é fazer com que a gestão de estoques seja um processo interligado, que leva em consideração outros aspectos da empresa como: o setor técnico, o *layout*, o sistema de informação e o de administração. Um dos motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoque é o grande impacto financeiro que é possível obter por meio do crescimento da eficácia das empresas (SLACK, 2002).

O que as empresas precisam para se manterem no mercado altamente competitivo é de redução de custos, redução de desperdícios e ainda, cultivar sua qualidade de perseguir conhecimento para satisfazer as diversas carências da clientela.

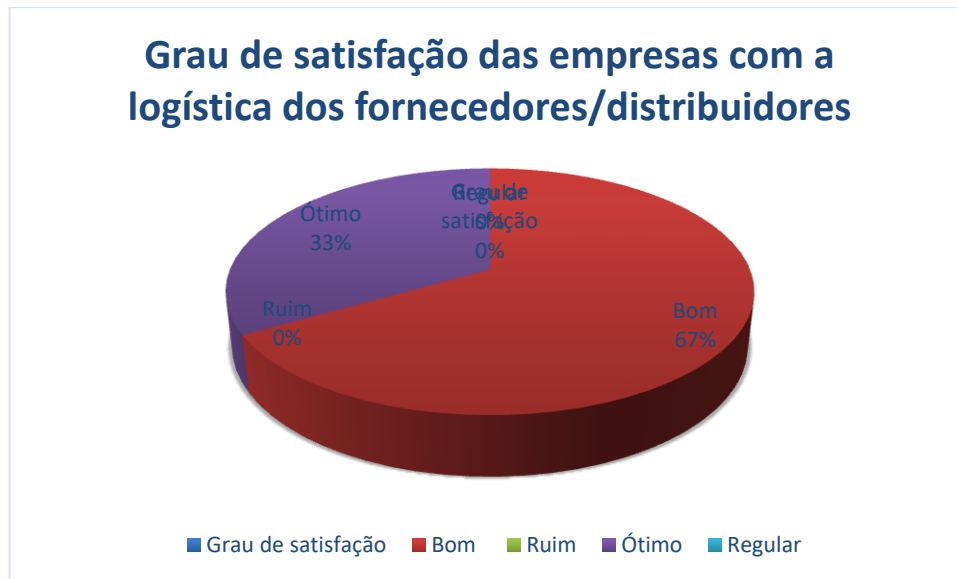
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os objetivos propostos, e de posse das informações colhidas durante as entrevistas, foi possível obter os resultados abaixo descritos.

Os entrevistados são 100% do gênero masculino, 66,6% possuem entre 36 e 45 anos de idade e 33,4% possuem entre 25 a 35 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 66,6% possuem curso superior, ao passo que 33,4% concluíram somente o ensino fundamental.

Gráfico 1 – Grau de satisfação das empresas com a logística dos fornecedores



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

O gráfico 1 demonstra que 67% dos representantes das empresas investigadas consideram boa a logística realizada pelos fornecedores. Já 33% dos entrevistados responderam que estão muito satisfeitos com o serviço prestado.

Conforme ensinamentos de Giansi e Biazzi(2011) um dos passos essenciais para se obter melhorias no processo de suprimento, consiste na diminuição das incertezas, através da triagem por fornecedores, ampliação do rol de fornecedores, parcerias e troca de informações com os fornecedores. Também é interessante optar por um distribuidor que esteja mais próximo, o que implica na diminuição dos custos dos pedidos, aperfeiçoamento da manutenção de aparelhamentos, otimização da produção, entre outras atividades.

De Paulo Junior et al., (2012) realizaram um estudo sobre gestão logística de suprimentos, analisando uma empresa do Rio Grande do Norte e identificaram as principais características dos fornecedores. Posteriormente, sintetizam esses aspectos na figura abaixo:

Figura 1 - Características dos fornecedores

Fornecedores	Local	Lead time	Preço	Juros	Prazo médio de pagamento
Fornecedor A	São Paulo	6 dias	Baixo	3% a.m.	45 dias
Fornecedor B	Rio de Janeiro	11 dias	Baixo	4,5% a.m.	45 dias
Fornecedor C	Natal	30 minutos	Alto	0%	45 dias
Fornecedor D	Natal	30 minutos	Alto	0%	45 dias

Fonte: DE PAULA JUNIOR et al., (2012)

Analisando os principais aspectos de cada um, De Paula Junior et al., (2012) afirmaram que:

Os fornecedores A e B são os principais produtores do Brasil, atingindo um alto nível de qualidade. Já os fornecedores locais C e D são apenas distribuidores e compram exclusivamente ao fornecedor B. O fornecedor A tem menor preço e melhor qualidade do produto. Entretanto, a chapa do fornecedor B tem uma velocidade de gravação de 11% maior (fato este que acarreta diretamente na produtividade da empresa devido o processo de gravação ser o gargalo do sistema produtivo) (DE PAULA JUNIOR, et al., 2012, p. 8).

Diante disso, os autores concluíram que o planejamento de estoques junto aos fornecedores não é plenamente eficiente, pois como as empresas não são atendidas com excelência acaba adquirindo produtos dos fornecedores locais, haja vista que o *lead time* dos fornecedores A e B são vultosos, ocasionando um aumento do preço unitário do produto.

Gráfico 2 – Pesquisa de pontualidade entre os clientes



Fonte: Dados de pesquisa (2019)

Gráfico 2 demonstra que as empresas pesquisadas buscam atender o cliente com excelência, e para tanto, todos realizam pesquisas de pontualidade.

Não há que se olvidar que para que haja um controle de estoque, necessário se fazer um bom planejamento. Ao planejar e obter resultados positivos para a empresa, o gestor alinha os objetivos da empresa ao do cliente e essa harmonia é percebida em todos os setores da empresa (SOUZA; NASCIMENTO, 2013).

Uma empresa alcança um padrão máximo de qualidade quando os clientes ficam satisfeitos com a compra. O colaborador precisa saber que ele é uma ligação entre o consumidor e a empresa. Quando ele tem mantém um bom relacionamento com o cliente, o colaborador atua como um representante da empresa, ou seja, para o cliente ele é a própria empresa. Desta forma, quanto mais eficiente a relação mantida com o consumidor, mais prosperidade a empresa terá (MENEZES, 2009).

Nesse sentido Martins e Alt (2011, p. 137) lecionam que:

Atender aos clientes na hora certa, com a quantidade certa e requerida, tem sido o objetivo da maioria das empresas, Assim, a rapidez e presteza na distribuição das mercadorias assumem cada vez mais um papel preponderante na obtenção de uma vantagem competitiva duradoura (MARTINS; ALT, 2011, p. 137)

Em seguida, este pesquisador lançou os seguintes questionamentos: “A empresa já perdeu vendas por falta controle de estoque? Em sua opinião quais as consequências para a empresa de um controle de estoque mal organizado?”.

Em contrapartida, os entrevistados responderam da seguinte forma:

Sim, uma má gestão de estoques pode trazer vários prejuízos à empresa, como compras desnecessárias e o acúmulo de produtos em estoque ou perda com produtos vencidos ou rebaixa de preços (entrevistado loja 1).

Produtos vencidos, perda de vendas, compras desnecessárias, pois tem no estoque, mas não são identificados, porque estavam escondidos no estoque. Não fazer o giro no produto do estoque gera muito prejuízo, vencimento do produto e rebaixamento de preço para girar rápido e não vencer (entrevistado loja 2)

Sim, a empresa já perdeu vendas por falta de controle de estoque, tanto na falta de itens quanto a falta de uma quantidade necessária para atender uma determinada oferta (entrevistado loja 3).

Deste modo, conforme foi externado pelos entrevistados, uma empresa que possui uma má gestão dos estoques ou não se preocupa com esse aspecto, sofre prejuízos imensuráveis.

Quando uma empresa ingressa no mercado, se depara com elevadas taxas de impostos, excesso de burocracia, uma legislação dura no que tange a importações e exportações. Se esses fatores se somarem à má gestão de recursos, as ações da empresa se tornam restritas e são esmagadas pelas que se destacam competitivamente (BITTENCOURT, 2006).

Um estudo realizado por Leite et al., (2017) sobre a logística da cadeia de suprimentos de uma empresa no sul de Minas, apontou através de entrevistas ao seu gestor que:

*Uma das maiores dificuldades para o trabalho integrado da logística na empresa é a assertividade do planejamento de demanda de seus produtos, onde se busca obter a previsão de quais e quanto dos produtos o mercado estará demandando da empresa nos próximos seis ou doze meses. Caso o planejamento da demanda não seja feito corretamente, possivelmente a empresa terá problemas como a falta de matérias-primas no momento certo ou uma elevada quantidade de materiais estocados no *warehouse* (armazém de estoques), comprometendo o fluxo de caixa da empresa (LEITE, et al., 2017, p. 685).*

Segundo Bowersox (2013) para planejar a logística visando a vantagem competitiva, a organização deve se pautar em dois princípios: o primeiro diz respeito à conexão de informações entre os envolvidos, de modo a assegurar a eficiência e diminuição de riscos dos processos; o segundo é apontar e mitigar as atividades obsoletas e duplicadas. Diante disso, a empresa está se reformulando através de uma nova estrutura logística, no âmbito do trabalho cooperativo, entre os envolvidos internos e externos.

Na sequência, este pesquisador perguntou aos entrevistados: “Como é feita a Gestão de estoque nas empresas?”.

Os entrevistados responderam *ipsis litteris*:

É feita por um responsável que mantém os estoques mínimos dos produtos, verificando a entrada e saída de produtos com data de vencimento e por embalagens, os produtos ficam em prateleiras e empilhados (entrevistado loja 1)

Trabalhamos com giro de mercadorias, armazenamento por seguimento, seguindo o limite de empilhamento, respeitando as normas de ventilação e higiene do depósito, armazenamento em paletes (entrevistado loja 2)

Hoje é feita por sistema de informação SI e por planilhas (entrevistado loja 3).

Os respondentes responderam que utilizam várias formas, desde estoque mínimo, giro de mercadorias e sistemas informatizados.

Observe-se que o entrevistado adotou o modelo de estoque mínimo ou estoque de segurança. Para Hillebrand (2016) o estoque de segurança é utilizado para itens finais e comprados, resguardando a empresa contra pedidos dos consumidores e fornecedores, que não de confiança ou podem sofrer variações. Recomenda-se evitar o estoque de segurança para itens intermediários. O estoque de segurança também não pode ser realizado em quantidades sempre fixas, mas somente quando houver atrasos nos *lead time* de entregas. Contudo, o estoque de segurança se faz necessário, em razão das oscilações do mercado e de fornecedores, o que pode eventualmente causar falta de produtos para o consumidor. Essas oscilações estão relacionadas à distribuição estatística.

Já Slack (2002) fala sobre o estoque de reposição, utilizado pelo entrevistado 2. Nesse modelo, o controle de estoque se dá por ponto de reposição e o gestor

decide isso no momento do reabastecimento. Nesse caso, existe a necessidade constante de acompanhar os níveis de estoque de cada produto, dessa forma, quando o estoque atinge o ponto de ressuprimento é preciso que se proceda ao reabastecimento. Nesse modelo é possível aferir qual tamanho do pedido do lote, sendo determinado pelo lote econômico da aquisição.

O entrevistado 3, a seu turno, elegeu o sistema informatizado para reposição de estoques. Esse modelo tem por função reduzir os gastos com estoques e impedir que falem produtos, o que seria praticamente impossível com a manipulação humana. Não por falta de pessoal capacitado, mas ante a complexidade das atividades. Destarte, atualmente, para obter esses objetivos existem variados sistemas informatizados, ilustrando-se o código de barras, troca digital de informações e impressão de etiquetas (BERTAGLIA, 2006).

Chagas, Souza e Simão (2010) com a finalidade de analisar como funcionava o processo de gestão e controle de estoques em uma loja do ramo de autopeças, no período de março a junho de 2008, por meio de entrevistas com o gerente, coleta de dados e levantamento de custos dos sistemas de informação de controle de estoques.

Os pesquisadores constataram o seguinte:

Os resultados apontam que, a empresa estudada, comercializa 5.000 itens mensalmente. A reposição destes itens é feita através de 25 fornecedores, em média, e, o período de entrega é estimado entre sete e dez dias. Este extenso período para realizar a reposição, associado à falta de controle dos estoques, ocasiona uma perda para a empresa da ordem de 4% a 6% do total das vendas (CHAGAS; SOUZA; SIMÃO, 2010, p. 7).

Diante disso, fez-se necessário implantar um sistema de informatização de estoques. Depois de eleger um modelo adequado ao ramo de vendas do estabelecimento comercial, os pesquisadores concluíram que a empresa teria uma redução de gastos com mão-de-obra, de cerca de 65% no processo de aquisição de materiais e 45% no processo de venda. Porém, a empresa teria uma economia de aproximadamente 110% em mão-de-obra, desta feita, os benefícios da empresa elegendo o método de informatização, superam os gastos em um curto período(CHAGAS; SOUZA; SIMÃO, 2010).

O oitavo questionamento foi o seguinte: “você sabe como funciona o fechamento diário dos estoques?”. Em contrapartida, os entrevistados responderam:

Trabalhamos sempre com estoque mínimo, mantendo o nível para atender a clientes, repondo as prateleiras, geladeiras e câmaras frias todas as noites para não deixar faltar o produto (entrevistado loja 1).

Não fechamos diariamente, mas semanal, toda segunda-feira. Contamos item por item e conferimos o estoque do sistema (entrevistado loja 2).

Sim, através de planilhas manuais e SI (entrevistado loja 3).

Conforme regra geral pode-se afirmar que os estoques existem com o fim de compensar a defasagem entre o que é previsto e o que é exigido. Também se fazem necessários porque os recursos de produção oscilam e requerem pulmões. Outro ponto importante é que os recursos podem variar conforme as operações de transportes, ou aspectos técnicos relacionados a oportunidades de aproveitar o preço baixo e fretes com valores expressivos no preço do produto. Nesse paradigma, e objetivando evitar desperdícios, bem como estocagem a maior, é que a gestão de estoques atua como reguladores do fluxo produtivo e acrescentam valor no produto (LIMA; CASTRO, 2008).

O nível de estoque de segurança oscila conforme as variações do que foi previsto e o que demandado. O aperfeiçoamento dos estoques se dá quando se lança exatamente o que é exigido e se tem como resultado um fluxo de demanda sem variações. Quando isso ocorre depara-se com a concretização do princípio da gestão *lean* com a ferramenta *just in time* (JIT). O maior empecilho em se obter esse aperfeiçoamento está no fato de que é necessário muita articulação e zelo com a modificação de todos os envolvidos, a fim de modificar as demais atividades responsáveis pela completude de dos estoques (operações de transporte, terceirização, eficiência de aproveitamento dos recursos produtivos) em atividades ideais. Alcançar esse objetivo é certamente o maior desafio da a implantação da filosofia *lean* na gestão dos estoques (PINTO et al., 2014).

Para Borges (2010) é indispensável para uma empresa implantar a Tecnologia da Informação (TI), para gestão da cadeia de suprimentos. Para tanto, é imprescindível coletar e analisar os dados para utilizá-los. Para o autor, harmonizar

o ponto de produção com o ponto natural consiste na principal missão da TI na cadeia de suprimentos. Ter controle da informação no tocante ao produto física, proporciona rastreabilidade, sendo de suma importância que qualquer envolvido acesse as informações referentes ao destino do produto.

Posteriormente, foi lançada a seguinte pergunta: “Qual o critério de reposição?”.

*Sim, pelo responsável pelo depósito e conferindo a entrada e saída de notas, quebra de produtos uma vez por semana.
(entrevistado loja 1)*

Produtos limpos e bem expostos, respeitando as datas e sempre repondo quando chega na quantidade limite (entrevistado loja 2)

Hoje trabalhamos em cima do estoque mínimo para duas semanas, e caso haja datas comemorativas ou eventos essa quantidade pode ser influenciada, ou seja, uma reposição maior (entrevistado loja 3).

Segundo Martins e Alt (2011), quando uma empresa adota o sistema de reposição periódica, depois de transcorrer um determinado período, previamente estabelecido, por exemplo, 1 mês, é necessário realizar um novo de pedido de compra para um certo produto do estoque. Para estabelecer a quantidade a ser comprada no dia da emissão do pedido, é necessário conferir a quantidade ainda disponível em estoque, adquirindo-se o que falta para atingir o estoque máximo, também previamente estabelecido. O método de planejamento de estoques por reposição periódica é fiel ao conceito de que a reposição de um produto ou de um conjunto deles seja feita em períodos regulares ou em datas previamente estabelecidas.

Desta forma, mesmo em um ambiente enxuto, a função dos estoques é garantir minimamente que garantir que se realizem as compras necessárias para a reposição. Isso implica em atender o cliente com excelência, garantindo satisfação e fidelidade com a pronta entrega de alguns itens. Logo, os estoques para pronta entrega de bens são partes fundamentais para uma gestão estratégica visando a vantagem competitiva (PINTO et al. 2014).

E por fim, questionou-se: “Nestas empresas, existe acuracidade dos estoques, ou seja, existe compatibilidade com relação às quantidades de produtos que entram e saem nos estoques?”.

Sim, essas auditorias são feitas mensalmente de 3 a 5 itens de qualquer produto da loja (entrevistado loja 1)

Existem sim, feitas todas segundas (entrevistado loja 2)

*E uma vez a cada seis meses é feito o balanço geral.
(entrevistado loja 3)*

Atente-se que os entrevistados reconhecem a importância de manter a acuracidade dos estoques.

Chama-se de inacuracidade de estoques os erros de registros, ou seja, as diferenças encontradas entre o saldo registrado no sistema de estoques, com relação à quantidade física apresentada. A falta de acuracidade dos estoques é um sério problema para as empresas pois geram impactos negativos, podendo inclusive ocasionar a interrupção de fornecimento (OLIVEIRA; LOPE; BURI, 2011).

Um estudo realizado por Raman et al. (2001) em comércio de varejo, que utiliza de tecnologia de alto grau em suas lojas, apontou que 16% dos itens em estoque não foram encontrados porque estavam dispostos de forma incorreta, dificultando sua localização. A inacuracidade dos estoques gerou perdas de vendas e empecilhos na realização do inventário (DROHOMERETSKI; FAVARETTO, 2010).

Os pesquisadores apontaram as causas que ocasionam a inacuracidade de estoque no varejo:

- a) Localização de material: material acondicionado em local incorreto em relação ao endereçamento do sistema;
- b) Erros no escaneamento dos produtos no caixa: cobrar dois itens diferentes como um único item, ou seja, por exemplo, dois produtos com sabores diferentes – laranja e morango – serem cobrados somente com o sabor de laranja;
- c) Processo de reabastecimento: processos não claros permitem recebimentos e expedições incorretas;
- d) Variedade de itens: quanto maior for a variedade de itens, menor é a acuracidade de estoque;
- e) Turnover de funcionários: quanto maior é o turnover de funcionários ligados à operação, menor é a acuracidade de estoque (DROHOMERETSKI; FAVARETTO, 2010, p. 149-150).

Veja-se que a inacuracidade dos registros de estoque está associada ao custo do item, assiduidade de contagens e número de localizações de itens. Destarte, constata-se que o valor do produto está associado diretamente na acuracidade de estoque. Produtos mais onerosos apresentam melhor acuracidade

de estoque em relação aos itens de menor valor, pois normalmente demandam maior controle (OLIVEIRA; LOPE; BURI, 2011).

6 CONCLUSÃO

Conforme exposto no levantamento teórico realizado, as empresas que optam por manter grandes quantidades de produtos em estoque, tendem a cometer erros quando necessitam tomar grandes decisões. É importante também que essa gestão seja realizada por sistemas informatizados que são mais seguros que as técnicas de automação. Produtos que ficam por muito tempo em estoque são tidos por especialistas como aqueles que despendem muito custo.

Em razão disso, esse estudo teve como principal finalidade analisar como são realizadas a gestão estratégica de estoques em três disks cervejas da cidade de João Pinheiro.

O primeiro objetivo foi alcançado, pois através das entrevistas foi possível perquirir como as empresas realizam essa gestão, como são atendidas pelos fornecedores como dispõem os produtos no estoque.

O segundo objetivo também foi atingido porque as empresas, mesmo que de forma empírica, os empresários conseguem administrar os estoques. No entanto, se constata que o auxílio de um profissional com conhecimento específico, ajudaria na maximização de lucros e redução de desperdícios.

Também se alcançou o terceiro objetivo, pois os entrevistados externaram seus conhecimentos sobre gestão de estoques e foi possível concluir que o ideal seria se valer das estratégias de gestão formuladas por especialistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Sidnei Alves de; LIBRANTZ, André Felipe Henriques; ALVES, Wonder Alexandre Luz. Algoritmos genéticos na estimação de parâmetros em gestão de estoque. Algoritmos Genéticos na Estimação de Parâmetros em Gestão de Estoque. **Exata**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.21-29, 2009. Bimestral. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/810/81012760003/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

ARNOLD, J. R Tony. **Administração de Materiais**. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BITTENCOURT, Ricardo. **Explorar as possibilidades de utilização dos resultados do QFD na metodologia de trabalho para a gestão da cadeia de suprimentos**: o impacto na gestão dos estoques. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARARETO, Edson Soares. Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2006.

CHAGAS, Carla Pereira; SOUZA, Simone de; SIMÃO, Flávio Pavesi. **A Relevância do Sistema Informatizado para Controle de Estoques na Gestão Empresarial**: Um Estudo de Caso. 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/220_220_Relevancia_do_Sistema_Informatizado_para_Control_de_Estoques.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. Ed Rio de Janeiro:Elsevier,2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de matérias**: Uma abordagem logística. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PAS** - Pesquisa Anual de Serviços, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-pinheiro/panorama>. Acesso em 22 out. 2018.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; BIAZZI, Jorge Luiz de. Gestão estratégica dos estoques. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p.290-304, mar. 2011. Trimestral. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/S0080210716302060/1-s2.0-S0080210716302060-main.pdf?_tid=af11aa98-ae8d-446d-9f79-366f4a3e7f17&acdnat=1541173551_a2b47aa691ee761a4c078a83c869def4>. Acesso em: 20 out. 2018.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HILLEBRAND, Luis Henrique. **PROPOSTA DE MODELOS PARA GESTÃO DE ESTOQUES DAS PRINCIPAIS MATÉRIAS-PRIMAS UTILIZADAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE CONDIMENTOS ALIMENTÍCIOS**. 2016. 96 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Univates, Lajeado, 2016. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1261/1/2016LuisHenriqueHillebrand.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

JUNIOR, Saab; YOUSSEF, Joseph; CORRÊA, Henrique Luiz. Cadeia de abastecimento: gestão do estoque pelo distribuidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 48-62, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Caio Cesar Lemes et al. A LOGÍSTICA E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em uma empresa da região do sul de Minas Gerais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.676-688, 2017. Universidade Vale do Rio Verde (UninCor). <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i1.4046>.

LIMA, João Augusto Machado de; CASTRO, Luis Felipe Tocchetto de. LEAN SUPPLY CHAIN: UM ESTUDO SOBRE O PENSAMENTO ENXUTO APLICADO AO GERENCIAMENTO DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Encontro**. Rio de Janeiro: Engep, 2008. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_492_11852.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MACHLINE, Claude. Compras, estoques e inflação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 7-15, Jun. 1981. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000200001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 02 Nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000200001>.

MARTINS, Petronio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 441 p.

MENEZES, Rivanda Cruz. **SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA FOCADA NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**. 2009. Faculdade São Luís de

França. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Rivanda_Cruz_Menezes.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

NUNES, Rosângela Venâncio et al. A relevância do estudo da acuracidade de estoques em um comércio atacadista. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Ceará. **Anais...**. Ceará: Inovarse, 2014. p. 1 - 22. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0057.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

OLIVEIRA, Alcione Arcelino; LOPE, José Luiz; BURI, Marcos Roberto Buri. GESTÃO DE ESTOQUE: AS DIFICULDADES DE INVENTÁRIO EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA LOCALIZADA EM BARUERI-SP. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queiros**. Ano, v. 1, 2011.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

PAULA JUNIOR, Francisco Domingos de et al. A GESTÃO LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: UMA CONTRIBUIÇÃO AO PLANEJAMENTO E GESTÃO DE ESTOQUES E COMPRAS EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE GRÁFICAS DO RN. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Encontro**. Bento Gonçalves: Engep, 2012. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_157_915_20464.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

PINTO, Ricardo Aurélio Quinhões et al. Gestão de estoque e lean manufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.111-138, 15 ago. 2014. Portal de Revistas PUC SP. <http://dx.doi.org/10.20946/rad.v15i1.12095>. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20946/rad.v15i1.12095>>. Acesso em: 23 out. 2018.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem logística. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, Geraldina. **Um estudo sobre a prática de gestão de estoques**: análise de caso da loja de materiais para construção Dicico. 2016. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnólogo em Processo Gerenciais, Campus Caraguatatuba, Instituto Federal de São Paulo, Caraguatatuba, 2016. Disponível em: <<http://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/6-GERALDINA-RODRIGUES-TCC-FINAL.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2018.

ROMITO, Paulo Roberto et al. Gestão de Estoques: um Estudo em Empresa de Comércio Varejista. In: Simpósio de excelência e gestão em tecnologia, 8., 2011, Brasil. **Anais...**. Brasil: SEGET, 2011. p. 1 - 9. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/34614350.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SOUZA, Eitor Guimarães de; NASCIMENTO, Carla Oliveira. **CONTROLE DE ESTOQUE: MELHORIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**. 2013. Disponível em: <<http://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/CONTROLE%20DE%20ESTOQUE>>

%20MELHORIA%20DE%20ATENDIMENTO%20AO%20CLIENTE.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

TEIXEIRA, Lorrann Garcia. **Gestão de compras**. 2011. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2011. Cap. 3. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260604.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.

TÓFOLI, Irso. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil, 2008. 191 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento: decisões e modelos quantitativos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

5 – ANEXO**QUESTIONÁRIO****FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO-FCJP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Carta de intenção:

O acadêmico Diogo Gomes da Silva do curso de Administração do 8º período apresenta este trabalho de conclusão de curso (TCC), sobre o tema LOGÍSTICA: a gestão de estoques em três disks cervejas na cidade de João Pinheiro/2019. Peço a colaboração para que possa responder este questionário, pois irá contribuir com a pesquisa e o conhecimento sobre o tema. Agradeço sua participação e os dados serão usados para finalidade científica e serão mantidos em sigilo.

Perfil social do entrevistado

1 Gênero () Masculino () Feminino

2 Idade () 25 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 a 65 ()

3 Escolaridade

() ensino fundamental

() ensino médio

() ensino superior

() Pós Graduação

4 Qual é o grau de satisfação da sua empresa em relação à logística de seus fornecedores?

() Bom

() Ruim

() Ótima

() Regular

5 A sua empresa já realizou uma pesquisa com os clientes sobre a pontualidade nas entregas?

() Sim

() Não

6- A empresa já perdeu vendas por falta controle de estoque? Em sua opinião quais as consequências para a empresa de um controle de estoque mal organizado?

7 Como é feita a Gestão de estoque nas empresas?

8 Você sabe como funciona o fechamento diário dos estoques?

9 Qual o critério de reposição?

10 Nestas empresas, existe acuracidade dos estoques, ou seja, existe compatibilidade com relação às quantidades de produtos que entram e saem nos estoques?

ANEXO 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado (a)LOGÍSTICA: a gestão de estoques de três disk cervejas na cidade de João Pinheiro/MG, desenvolvida(o) por Diogo Gomes da Silva. Fui informado (a), ainda, de que a pesquisa é orientada por Unilson Gomes Soares, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail unilsongomessoares@yahoo.com.br. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é analisar como é realizada a gestão estratégica de estoques em três disk cervejas na cidade de João Pinheiro/MG. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de questionário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo (a) pesquisador (a) e/ou seu(s) orientador (es) / coordenador(es). Fui ainda informado (a) de que posso me retirar desse (a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

João Pinheiro, ____de_____ de 2019.

Assinatura do participante:_____

Assinatura do pesquisador:_____.