

A INFLUÊNCIA DO GERENCIAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA

Alex William Gama*¹
Caroline Xavier Rangel**²
David Carvalho Brasil***³
Erick Davel****⁴
Soraia Suelan Lopes Sales*****⁵

RESUMO

O gerenciamento do estoque numa organização é de suma importância para que ela desempenhe suas atividades com eficiência e eficácia; através dele é possível ter uma visão geral do negócio, proporcionando ao gestor controle de entrada, permanência e saída de materiais, que o auxiliará na tomada de decisões. O objetivo desta pesquisa é identificar as principais falhas na gestão de estoques em uma empresa de logística, busca-se identificar e avaliar o tamanho do impacto de uma má gestão e um processo mal realizado. Visa-se um maior controle do estoque da empresa, sendo que um de seus maiores custos é advindo do estoque, controlando melhor diminui-se a probabilidade de haver perdas e prejuízos. Buscando resposta para a problemática encontrada, foi realizada uma pesquisa descritiva, fundamentada através de consultas bibliográficas e coleta de dados por meio de entrevista e observação. A relevância da temática decorre do fato dos estoques serem responsáveis pelo bom atendimento das necessidades das diferentes unidades funcionais de uma organização, onde evitam prejuízos e aumentam a satisfação dos colaboradores em desenvolver da maneira correta suas atividades com as ferramentas necessárias para executar com excelência seus serviços. De acordo com o resultado obtido, notou-se interesse do gestor em investir

1*Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica, contato_alexmartins@hotmail.com

2**Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica, c_rangel5@hotmail.com

3***Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica, davidcbrasil95@gmail.com

4****Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica, erickdavel96@hotmail.com

5*****Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica, soraia_suelan@hotmail.com

em melhorias para com o remodelamento dos processos de controle de estoque, reestruturação do almoxarifado com a preocupação de facilitar o controle, o recebimento e as saídas de mercadorias do setor em questão.

Palavras Chave: Estoque. Gerenciamento. Layout. Logística. Inventários.

ABSTRACT

Inventory management in an organization is of the utmost importance for it to perform its activities efficiently and effectively; through it is possible to have an overview of the business, giving the manager control of entry, permanence and output of materials, which will aid in decision making. The objective of this research is to find where failures occur in inventory management, since the merchandise inventory is annually surveyed, it is sought to identify and evaluate the size of the impact that poor management and poorly performed process. It is aimed at greater control of the company's stock, one of its higher costs being from inventory, controlling better reduces the probability of losses and losses. Searching for a response to the problems found, a descriptive study was carried out, based on bibliographical queries and data collection through interview and observation. The relevance of this issue stems from the fact that the stocks are responsible for the good attendance of the needs of the different functional units of an organization, where they avoid losses and increase the employees' satisfaction in correctly developing their activities with the necessary tools to execute their services with excellence. According to the result obtained, the manager was interested in investing in improvements in the remodeling of the inventory control processes, restructuring of the warehouse with the concern of facilitating the control, receipt and exits of goods of the sector in question.

Keywords: Inventory. Managemet. Layout. Logistics.

1 INTRODUÇÃO

A Administração de Materiais encobre duas funções fundamentais: Estoques e Compras. Segundo Arnold (1999, p.29) “estoques na produção são utilizados para apoiá-la ou são o resultado da produção”. De acordo com Dias (2010), o principal objetivo do gerenciamento e controle de materiais é reduzir os gastos, maior eficiência financeira, objetivando minimizar o capital investido.

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) o planejamento, a administração e o controle de estoque ocorrem a fim de satisfazer as prioridades competitivas da empresa. A gestão eficaz de estoque é de suma importância para ampliar o potencial pleno de qualquer cadeia de valor. Sendo assim, a pergunta-problema do presente trabalho é: Quais são as principais falhas na gestão de estoques em uma empresa de logística?

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar as principais falhas na gestão de estoques da presente empresa pesquisada, visto que o estoque é responsável por grande parte dos custos de uma empresa, a intenção do estudo é fazer com a empresa tenha maior controle efetivo em todos os seus pertences, conseqüentemente, um menor prejuízo.

Já os objetivos específicos são: saber como ocorre o gerenciamento e controle de estoques; levantar, juntamente com os responsáveis, observação e análise documental, os principais problemas de gestão de estoques; demonstrar o atual impacto do processo feito de maneira ineficaz; sugerir possíveis melhorias, de modo a alertar os gestores sobre a importância de um gerenciamento eficaz.

Dias (2010) afirma que a gestão e controle de estoque é uma básica ferramenta para qualquer fase do processo logístico: seja desenvolvimento, planejamento e administração de indústrias e setores comerciais, logo o estoque é uma importante parte de uma organização, que traz lucros, porém, se não gerenciado de forma correta, pode trazer prejuízos. Assim, há uma influência direta com o desempenho operacional e financeiro da organização.

Neste pensamento, a justificativa para o presente trabalho é mostrar a importância de um efetivo gerenciamento de estoque na organização. Este estudo tem sua

validade justificada em procurar informações e identificar os processos que possam influenciar negativamente o controle de estoque, para que erros possam ser reparados, de modo que a empresa tenha maior controle sobre seus estoques.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico o presente trabalho apresenta o contexto bibliográfico sobre Administração de Estoque e Inventário. Estes são assuntos chave para o bom funcionamento e gestão dos estoques de uma empresa.

2.1 Administração de Estoque

De acordo com Ballou (2001) os estoques de uma organização, são os acúmulos de matérias primas, componentes e materiais em processo ou acabados, que nascem em diversos setores de uma empresa. Gerenciar o estoque de uma organização é de certa forma, manter os lucros da mesma, porém quando não bem organizados ou administrados podem causar prejuízos para seus gestores, afirma Dias (2010).

Para Chiavenato (1991) o estoque é definido como composição de materiais que estão em processamento, acabados e inacabados e também que não são utilizados em algum momento na empresa, mas precisam estar presentes para futuras necessidades, lembrando que a acumulação de determinados tipos de estoques em níveis adequados de acordo com a necessidade da empresa é crucial para o funcionamento do sistema produtivo. Arnold (1999 p. 29) ainda lembra que “estoques no setor de produção é utilizado para apoio ou resultado do produto”.

Arnold (1999) expõe que o gerenciamento de estoque e administração de materiais tem como objetivo coordenar o fluxo de materiais no estoque, neste sentido sua função é utilizar, ao máximo, todos os recursos disponíveis da empresa e também fornecer o produto conforme requerido por seu consumidor. Arnold (1999) acrescenta que a Administração de Materiais, ao ser gerenciado de uma forma correta, pode reduzir gastos, colocando o material correto, no local correto em tempo hábil, diminuindo assim o custo com movimentações e estocagens de forma desnecessárias, poupando recursos e impactando diretamente ao resultado econômico da organização.

Qualquer atividade industrial requer materiais e suprimentos com os quais possa trabalhar. Antes que uma simples engrenagem possa começar a girar, no processo de manufatura, os materiais devem estar disponíveis e deve haver a certeza de que o suprimento será contínuo, para satisfazer as necessidades e o programa de produção. A qualidade dos materiais deve ser adequada ao propósito a que se destinam e apropriada ao processo e equipamento que está empregando (HEINRITZ 1988, p. 15).

O Gerenciamento de Estoque e controle de materiais é o principal processo que avaliará informações que estão relacionadas com as demandas esperadas pela empresa. A quantidade requerida estará disponível para cada produto no tempo certo. É possível analisar a capacidade medida na relação da prioridade e competição da organização. Um exemplo seria minimizar custos de operações e ter qualidade e melhoria constante sem ocorrência de fatores negativos para produção (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

De acordo com Paoleschi (2009) o controle e gerenciamento de estoque foram criados para aplicar e monitorar os reais processos do almoxarifado, logo, é indispensável o conhecimento da atividade deste determinado setor para manter um controle de estoque eficaz. Um colaborador que atua no setor do Almoxarifado de uma organização tem como função: conhecer o real número existente de materiais (sejam estes controles em nível: semanal, mensal ou anual). Saber o que é necessário estocar em cada momento, organizar o setor por armazéns sejam eles: gavetas, armários, pastas, setores entre outros, verificar se é necessária a climatização do ambiente em questão. Definir o equipamento que fará a movimentação dos materiais: ponte rolante, esteiras, carrinhos hidráulicos, entre outros.

Para o setor de suprimentos, existem várias circunstâncias responsáveis por fundamentar a utilização de estoque. A manutenção do estoque tem sido muito discutida com o passar dos anos, estas circunstâncias estão relacionadas com os serviços voltados ao cliente e redução de custo resultante (BALLOU, 2006).

Para Pozo (2002, p. 33) “controle de estoque é a necessidade de estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter dentro de parâmetros econômicos.” Pozo (2002) também afirma que a gestão de estoque precisa minimizar o máximo de custo total que é resultado de três custos que incidem na manutenção do estoque.

Segundo Viana (2009, p. 108) “em qualquer empresa, os estoques representam componente extremamente significativo, seja sob aspectos econômicos financeiros ou operacionais.” E a função principal do controle de estoque está diretamente ligada com a redução de seus custos de gerenciamento, para alcançar essa redução é importante manter o controle rigoroso sobre os estoques para assim traçar metas e conseguir reduzir seus níveis com de ações corretivas.

Correa (2009, p. 359) explica que há vários tipos de estoque em processos de operações:

- a) Estoque de matérias primas e componentes comprados.
- b) Estoque de material em processo.
- c) Estoques de produtos acabados.
- d) Estoques de materiais para MRO (manutenção, reparo e operação).

Arozo (2004) afirma que cada modelo de estoque adotado em uma organização deve estar preparado para sofrer alterações eventualmente, possibilitando ao gestor de estoque encontrar eventuais falhas ou mudança no estoque através do acompanhamento de indicadores de conformidade.

Segundo Dias (1993) para uma boa gestão no setor de estoque é necessário descrever algumas funções principais: determinar o que deve permanecer no estoque, determinar quando deve ser reabastecido, determinar quanto de estoque será necessário, controlar os estoques em termos de quantidade, identificar e retirar do estoque os itens danificados e obsoletos.

Conforme Tófoli (2008) no gerenciamento de estoque são caracterizados dois meios de estocagem: o estoque mínimo (também caracterizado como estoque de segurança) e estoque máximo. Cujos objetivos dos tais é determinar níveis em que o estoque se encontra e garantir que o produto não irá faltar e a organização não terá algum problema com os mesmos.

2.1.1 Estoque mínimo

De acordo com Dias (1996, p. 62):

O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo. Sem o risco de faltas.

Conforme Chiavenato (1991, p. 82), “estoque mínimo é uma quantidade em estoque que quando atingida, determina a necessidade de encomendar um novo lote de material. O estoque mínimo é igual ao estoque de reserva mais o consumo médio do material multiplicado pelo tempo de espera médio, em dias, para sua reposição”.

2.1.2 Estoque máximo

Conforme Chiavenato (1991, p.83) “Estoque máximo é a quantidade equivalente à soma do estoque mínimo mais a reposição com o lote de compra”.

Segundo Dias (1996), a compra pode ser efetuada segundo o balanço do estoque mínimo e de acordo com o tempo de reposição do mesmo, ou seja, o tempo empregado desde a apuração, porque o estoque definitivamente tem que ser reabastecido até a chegada do material no depósito da empresa. Segundo Moreira (1998, p.473) “todo sistema de controle de estoques de demanda independente deve prioritariamente responder a duas questões: quando se deve comprar o item (uma data) e quanto se deve comprar do item (uma quantidade)”. As empresas têm que ter a absoluta administração de seus estoques, para não ter resultados negativos futuros, tem que ser bem controlado para não atingir o setor financeiro da organização, ciente que a análise deve ser feita para a mesa saber: o que deve comprar, qual a quantidade vai comprar e em quanto tempo essa mercadoria deverá ser vendida.

Com intenção de apresentar a rotatividade dos produtos nas organizações juntamente com sua relevância, podendo, assim, analisar qual dos produtos traz um maior retorno para a empresa e o grau de rotatividade dos mesmos. De acordo com Dias (1996, p. 76), “a curva ABC é um instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração”. A curva ABC é obtida por meio da ordenação dos itens de acordo com sua relevância relativa.

Nota-se, logo, que, uma vez atingida a sequência dos itens e a sua classificação ABC, acarretando imediatamente o uso prioritário dos métodos de gestão administrativos, de acordo com a relevância dos itens. Sendo usada para o gerenciamento de estoques, para a elucidação de políticas de vendas, determinação

de prioridades para o planejamento da produção e vários outros impasses frequentes na empresa.

2.2 Inventários

Segundo Viana (2000), os inventários são utilizados como métodos de acompanhamento constante de estoques, objetivando assegurar a confiabilidade das informações, aspecto crucial para que os procedimentos operem com o grau de eficiência esperado.

De acordo com Christopher (2002), atualmente, os estoques constituem mais de 50%, em média, do ativo circulante das empresas e integram um dos principais aspectos de análise nas decisões sobre redes logísticas. Dentre os custos de uma rede logística, o inventário, ou seja, a listagem de bens desembaraçado em estoque é um dos mais relevantes por afetar diretamente os dois indicadores principais do funcionamento de uma cadeia de suprimentos: o nível de serviço ao cliente na sua concepção de ociosidade do produto e o giro de estoque da cadeia. Durante o tempo em que o primeiro mede a boa coordenação da rede logística em associação ao seu principal foco externa, os consumidores, o segundo indicador demonstra o quão bem está sendo gerenciado um dos ativos internos mais relevantes das companhias, uma vez que o estoque tem se transformado o mais expressivo fator em termos de capital investido e incumbido pelos maiores desperdícios.

Segundo Dias (2009, p. 9) “o eficaz controle de estoque nos setores, deve-se inicialmente descrever algumas funções principais:

- a) determinar ‘o quê’ deve permanecer em estoque. Número de itens;
- b) determinar ‘quando’ se devem reabastecer os estoques. Prioridade;
- c) determinar ‘quanto’ de estoque será necessário para um período predeterminado;
- d) acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque;
- e) receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre a posição de estoques;
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) identificar e retirar do estoque itens obsoletos e danificados.”

Conforme Martins, Petrônio e Garcia (2005 p. 268), “é comum organizações elaborar seus inventários de estoque pelo menos uma vez ao ano, geralmente em época de

balanço, mas também se devem elaborar inventários de estoque com maior frequência do que uma vez”.

Martins, Petrônio e Garcia (2005 p. 268) ainda dizem que “o inventário de estoque é atividade principal do almoxarifado e seu objetivo é assegurar que as quantidades estejam de acordo com a listagem feita e relatórios contábeis de estoques”.

Segundo Gasnier (2002 p. 26), “O objetivo principal do controle de estoque é amenizar as consequências das incertezas, minimizando e impedindo prejuízos nos demais processos na cadeia logística, é necessário identificar três funções primordiais no controle de estoque através do inventário”:

Pulmão: como regulador do fluxo logístico, o estoque tem a função de amortecer as oscilações da oferta na demanda e vice-versa, permitindo que haja desconexão entre os processos antecessores e sucessores. Estratégico: quando existe algum risco de caráter extraordinário, o estoque pode assumir função de uma resposta contingencial, reduzindo o impacto da falta de oferta. Especulativo: existem ocasiões onde empresas operam como agentes financeiros, deliberadamente adquirindo produtos quando os preços estão em baixa e vendendo-os quando estiverem em alta (GASNIER, DANIEL GEORGES, 2002, p.26).

Assim, o efetivo gerenciamento de estoque através do inventário é de suma importância, sendo essencial manter as informações e números corretos e atualizados no sistema.

3 METODOLOGIA

Este artigo utiliza-se da pesquisa descritiva, pois segundo Oliveira (1999, p. 114) “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação” cuja sua função principal é descrever, verificar e analisar as relações entre os fatos.

É também bibliográfica, a finalidade da pesquisa bibliográfica, de acordo com Lakatos, Marconi (1991), é criar um contato direto ao pesquisador com o que é descrito ou filmado sobre algum assunto. A abordagem de desenvolvimento utilizada neste presente artigo é qualitativa, visa identificar e analisar dados não mensuráveis numericamente.

O objeto de estudo principal deste artigo será uma empresa especializada no ramo logístico e como sujeitos, seus gestores e funcionários que atuam dentro do gerenciamento de estoques. Assim, os dados primários deste estudo foram fornecidos pela empresa, situada em Vila Velha, Espírito Santo. A estratégia utilizada para construção deste artigo inicialmente é documental, a qual se analisou documentos oficiais fornecidos pela organização. Também foi feita entrevista com gestores de estoques para maior captação de dados e rotinas da empresa e visitas técnicas, em que foram observadas as concepções do gerente e dos funcionários de forma integrada, no quesito percepção do controle de estoque.

Os dados coletados através de visitas ao local e ou entrevistas com gestores foram sistematizados para análise e publicados nesta pesquisa, também foi mostrado junto a esta análise, propostas de melhoria, assim forma nova percepção perante a empresa no quesito de gerenciamento de estoques.

Para análise do problema encontrado, realizaram-se entrevistas baseadas nos aspectos primordiais da temática escolhida como: controle de estoque, quantidade a ser estocada, armazenagem dos materiais, inventário físico, custos e desperdícios de estoques.

Foram entrevistados 3 funcionários (um gerente, um comprador e um almoxarife) da empresa objeto de estudo, foram aplicados questionamentos relacionados a abordagem temática da pesquisa em questão, após análise dos dados, foi constatado o ponto crítico existente nas áreas de compras e almoxarifado, que é a ineficiência no controle de estoques.

4 RESULTADOS

O presente artigo mostra os métodos utilizados na empresa especializada no ramo logístico para suas movimentações de estoques. Indica como é feita a atividade quanto à reposição e movimentação de materiais, identificando assim os itens com mais rotatividade no estoque.

No ambiente da empresa objeto de estudo, a pesquisa abordou a temática – controle de estoques, desperdícios e prejuízos financeiros em uma empresa do

ramo de logística, decorrentes da má gestão e controle do estoque. Segue apresentação dos resultados obtidos.

4.1 Caracterizações Do Objeto De Estudo: Empresa Do Ramo Logístico Situada Em Vila Velha-ES

Segundo informações obtidas por meio de entrevistas e acervo digital, a empresa analisada, que atua no ramo logístico, foi fundada em 18 de setembro de 1998 com o objetivo de prestar serviços no segmento de comércio exterior, mais precisamente, na estufagem, desestufagem e armazenamento de mercadorias. A empresa atua no mercado do Espírito Santo, presta serviços com excelência nas áreas de: logística, transporte e serviços *offshore*. Localizado a apenas 3.5 km dos cais do Terminal de Vila Velha – TVV e da Companhia Portuária Vila Velha - CPVV, a empresa atua num complexo retro portuário de aproximadamente 350.000 m² com total infraestrutura, profissionais qualificados, modernos equipamentos e frota própria, que asseguram aos seus clientes agilidade, eficiência, segurança e qualidade em seus serviços.

No segmento logístico destaca-se a estufagem de café convencional e a granel, nesta última, opera com seis máquinas para estufagem, com capacidade produtiva de 50 contêineres/dia, além de Dallas (esteiras para o transporte de sacarias), de doze metros, para o empilhamento do café nos armazéns, agilizando assim o processo de estocagem. Possui ainda de Recinto Especial para Despachos Aduaneiros de Exportação – REDEX, permitindo que a mercadoria estufada destinada à exportação seja liberada pela Alfândega do Porto de Vitória, através do SISCOMEX¹⁶ antes de ser movimentada. Contando com 10.000 m² de armazéns, 50 tomadas (220, 380 e 440 Volts) para acomodação de contêineres refrigerados, além de operar com balanças rodoviárias, e de contêineres, todas certificadas pelo INMETRO²⁷ que, por sua vez, assegura o controle total das movimentações realizadas.

4.2 Controles De Estoques Da Empresa

⁶¹ Sistema Integrado de Comércio Exterior

⁷² Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

A empresa em questão tem seu foco e força de trabalho voltada para a logística e movimentações de cargas, assim como armazenamento de mercadoria em seus galpões. Para manter esses serviços ativos de forma eficiente conta-se com a competência dos responsáveis pelos estoques e reposição do mesmo.

Em entrevista com os funcionários da área de resuprimento e com o gestor da empresa estudada, nos foi descrito o seguinte plano de procedimentos e controle de estoque.

Somente os encarregados dos setores podem solicitar que algo seja comprado e retirado do almoxarifado, o processo de compra de mercadorias é descrito da seguinte forma: o responsável pelo setor redige um pedido de compra por meio de um documento interno chamado de "pedido de compra", este pedido é encaminhado para o setor de compras que fará cotações de preços e negociará prazos de pagamento e entrega da mercadoria. Logo que a cotação esteja finalizada, a mesma precisará ser aprovada pelo diretor da empresa que autorizará, ou não, a compra da mercadoria.

Assim que o produto solicitado chega ao almoxarifado, ele será cadastrado pelo setor responsável, para assim gerar saldo em estoque de modo a ficar disponível para sua entrega. Todavia, somente será possível a retirada dos itens por meio de outro documento interno chamado "solicitação de material" que deve ser redigido pelo encarregado do setor solicitante e ser apresentado ao almoxarife no ato.

O almoxarife fica responsável pelo controle de saídas dos itens que são solicitados, tendo a responsabilidade de dar baixa do estoque, por meio da solicitação de material que lhe é entregue no momento que a mercadoria sai do estoque do almoxarifado. Tal formulário tem um peso enorme na contribuição para o controle dos saldos em sistema, pois quando deixa de se fazer a baixa do estoque no sistema, o mesmo fica com estoques altos mostrando sempre aos compradores e gestores que não é preciso compra quando na verdade é preciso renovar o estoque de determinados itens.

Segundo o gestor, existem, pelo menos, quatro itens que pesam na receita da empresa e que precisam ser controlados de forma minuciosa, sendo que alguns

destes itens são de extrema importância para a execução dos serviços prestados aos clientes. Estes itens alcançam valores expressivos e precisam ser comprados com antecedência e com planejamento para que não venham a atrapalhar o fluxo em caixa e outras responsabilidades, como: pagamentos de fornecedores e até mesmo o salário dos funcionários e seus benefícios. Segue abaixo no quadro demonstrando os itens, preços, quantidade e estimativa de compra. A mesma foi construída por meio de informações apresentadas pelo comprador responsável da empresa e seu assistente administrativo.

Quadro 1: Relação dos principais itens adquiridos pela empresa

CODIGO DO ITEM	DESCRIÇÃO DOS ITENS	VALORES	ESTIMATIVA DE COMPRA	TOTAL MENSAL POR ITEM
1400300098	BIG BAG C/Catraca e patente	R\$ 160,00 un.	300 un/mês	R\$ 48.000,00
1400300157	Lacre metal personalizado	R\$ 2,84 un.	5.000 un.	R\$ 14.200,00
0600800015	Óleo diesel BS500	R\$ 2,95 l.	10.000 l./mês	R\$ 29.500,00
0600200012	Pneu 295/80R22,5	R\$ 1.298,00 un.	24 un/mês	R\$ 31.152,00

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Segundo o gestor da empresa, ainda ocorre com frequência problemas na gestão dos saldos dos itens em estoque se comparados com os saldos do sistema.

4.2.1 Pontos críticos observados quanto ao controle de estoques

Com o objetivo de identificar os pontos críticos que promovem os problemas na empresa estudada, por meio das entrevistas e questionários, foi possível verificar como principal gargalo, a baixa eficácia no controle de estoque, a divergência dos saldos do estoque físico se comparado com o do sistema e a falta de utilização de medidas eficazes de reposição e controle de estoque, somado ao software utilizado para fazer o controle de entrada e saída de materiais que não é flexível para melhor adaptação para com a empresa. As consequências geradas vão de compras excessivas, falta de estoque, perda de tempo até retrabalho, resultam em prejuízo financeiro na organização e, conseqüentemente, a perda de clientes.

Ao identificar os principais problemas decorrentes na empresa estudada, objetivou-se apresentar por meio de sugestões algumas medidas para melhorar a eficiência no controle dos estoques, principalmente no controle de saída de mercadorias do almoxarifado e a mudança de sistema.

As medidas sugeridas para a empresa de logística foi concentrar a atividade de controle de estoque através de funcionários responsáveis apenas por fazer todo o controle e gerenciamento, fazer manutenções nos sistemas, e recontagem de estoque a cada dois meses, para que sempre haja o mesmo número no sistema e no estoque. Por meio de um bom gerenciamento e controle de estoque, pode-se evitar desperdícios, aumentar a possibilidade de planejamento e execução de estratégias no frente ao mercado, além de poder redefinir os preços dos serviços a serem prestados de modo a conseguir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

5 CONCLUSÃO

Com a presente pesquisa constata-se que a empresa objeto de estudo, possui um gerenciamento de mercadorias desorganizado, sendo o controle de entradas e saídas, os inventários e o sistema de gestão e controle, como principais responsáveis pelas diferenças entre os saldos físicos e sistêmicos. Desta forma, os integrantes da pesquisa em questão, sugeriram ao gestor da empresa, adaptar mudanças nos procedimentos de controle, realizar inventários com maior frequência, reorganizar o estoque etiquetando as mercadorias, organizando-os por tipo, peso, tamanho, mudar a localização dos itens pela frequência de entrada e saída, adaptar os formulários e o sistema de gestão a partir das modificações feitas dentro do almoxarifado. O grupo de pesquisa almejou obter com essas mudanças uma possibilidade de planejar compras e pagamentos e um diferencial competitivo a para empresa por meio do controle efetivo dos estoques.

Desta forma, com o resultado obtido e sugerido, notou-se interesse do gestor em investir em melhorias para com o remodelamento dos processos de controle de estoque, reestruturação do almoxarifado com a preocupação de facilitar o controle, o recebimento e as saídas de mercadorias do setor de almoxarifado.

Conclui-se, então, que o objetivo de encontrar as falhas nos processos e prejuízos na atual gestão de estoque foi alcançado, de modo sugeriu-se mudanças e o gestor apresentou interesse de mudar procedimentos administrativos e investir na estrutura do setor de almoxarifado, dado aos relatos das falhas operacionais ocorrentes na organização.

O presente trabalho apresentou-se de grande valia em relação ao conhecimento adquirido, permitiu-se a equipe pesquisadora conhecer conceitos, definições e conhecer a realidade que se passa dentro de uma empresa com problemas administrativos. Sobre o enfoque pesquisado, identificar e administrar o estoque, controlá-lo por meio de inventários e procedimentos de controle demonstrou que é possível obter um diferencial competitivo. Recomenda-se assim, para pesquisas futuras, que sejam realizadas novas auditorias visando aprimorar o controle de estoques na empresa.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

AROZO, Rodrigo. **Monitoramento de desempenho na gestão de estoque**. Disponível em <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-monitor.html>. Acesso em: 21 de junho de 2016.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BUZZACOTT, J. A. SHANTHIKUMAR, J. G. **Safety stock versus safety time in MRP controlled production systems**. *Management Science*, v. 40, n. 3, p. 1678-1689, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração dos materiais**. São Paulo: Makron, 1991.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2002.

CORRÊA, Henrique. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica** / Henrique L. Corrêa; Carlos A. Corrêa - 1. Ed. – 3 reimpr. – São Paulo Atlas, 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6.ed. São Paulo : Atlas, 2010.

GASNIER, DANIEL GEORGE. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística** / Daniel Georges Gasnier. – São Paulo: IMAM, 2002.

HEINRITZ, Stuart F; FARRELL, Paul V. **Compras: Princípios e Aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., MALHOTRA, M. **Administração da Produção e Operações**. 9 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, **Mariana de Andrade**. **Fundamentos Da Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2ª edição São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MOREIRA, Daniel A. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de **Tratado de Metodologia Científica**, 2º edição, São Paulo, Pioneira, 2004.

PAOLESCHI, B. **Logística Industrial Integrada: Planejamento, produção, custo e qualidade a satisfação do cliente**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.

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

TOFOLI, I; **Administração Financeira Empresarial: Uma tratativa prática**. Lins, Arte Brasil, 2008, 191 p.

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

APÊNDICE A – Entrevista Estruturada a Empresa de Logística

- Quais os principais problemas financeiros enfrentados no setor logístico?
- Como funciona o controle de entrada e saída de materiais do almoxarifado?
- Quem é o responsável pelo cadastro das notas fiscais referentes à geração de saldos em estoque?
- Quem é o responsável pela manutenção e aplicação de medidas corretivas para manter o controle dos estoques?
- O profissional responsável consegue executar essas medidas? Quais os resultados?