

# **GESTÃO DE ESTOQUE: Um Estudo de Caso em uma Padaria.**

Arthur Guilherme Lima Rocon\*

João Carlos Da Vitória Siqueira\*

## **RESUMO**

Uma empresa pode ter uma quantidade significativa de materiais armazenados em estoque, sendo de extrema importância gerencia-los para que haja melhoria no capital investido, qualidade do material e prestação de serviços para satisfação dos clientes. Assim, o objetivo desse pesquisa foi verificar quais os problemas decorrentes da falta de um sistema de informação aplicado ao processo de controle de estoque na Padaria Alfa, bem como destacar os benefícios que a gestão de estoques pode proporcionar, com uma proposta inovadora sobre os fatores internos e externos relacionados ao gerenciamento do estoque nessa organização. Mediante os problemas decorrentes à falta de um sistema de informação aplicado ao processo do controle de estoque da Padaria Alfa desenvolveu-se esta pesquisa, obtendo resultados surpreendentes mediante a implantação da curva ABC, proporcionando satisfação a todos os envolvidos pelos métodos de observação e entrevistas que atribuiu no desenvolvimento das adequações funcionais dentro da organização, credenciando a mesma diante dos seus clientes e concorrentes diretos e indiretos.

**Palavras Chave:** Gestão de Estoque, Classificação da Curva ABC, Sistema de Informação.

## **ABSTRACT**

A company can have a significant amount of materials stored in stock, and it is of utmost importance to manage them so that there is an improvement in the invested capital, quality of the material and provision of services for customer satisfaction. Thus, the objective of this research was to verify the problems arising from the lack of an information system applied to the stock control process in the Alfa Bakery, as well as to highlight the benefits that inventory management can provide, with an innovative proposal on the factors Internal and external issues related to inventory management in this organization. Due to the problems resulting from the lack of an information system applied to the stock control process of Alfa Bakery, this research was developed, obtaining surprising results through the implementation of the ABC curve, providing satisfaction to all those involved in the methods of observation and interviews that Attributed in the development of the functional adaptations within the organization, accrediting it in front of its clients and direct and indirect competitors.

**Keywords:** Inventory Management, ABC Curve Classification, Information System.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o sistema de informação tem se tornado uma ferramenta auxiliar na tomada de decisões para estruturar a empresa, adequando os diversos subsistemas e interpretando seus objetivos (OLIVEIRA, 1992).

Segundo Souza et al (2013) para melhor resultado da logística dentro da organização, é necessário um sistema de informação, para que não haja dificuldades e impedimentos na comunicação da empresa, além de proporcionar ganhos contínuos, controle operacional e rapidez na tomada de decisões.

De acordo com Pick, Diesel e Sellitto (2011), um dos usos da tecnologia de informação está ligado à automação comercial, ou seja, equipamento emissor de cupons fiscais, leitor de códigos de barra, registro das vendas de mercadorias e informações fundamentais para a gestão dos estoques.

Os sistemas de automação comercial gerenciam genericamente diversos conjuntos de soluções, tais como: software e hardware interligados, que processam e gerenciam as operações de venda nos comércios varejistas (MELO, MOLLER, 1997).

O'Brian (2002) descreve a importância da tecnologia de informação nas empresas e afirma que proporciona melhorias na gestão operacional, tornando as organizações mais eficientes e o gerenciamento dos processos eficazes, contribui para diminuir os custos, melhorar a qualidade, satisfazer os clientes e gerar produtos e serviços.

Na proposição de Pick, Diesel e Sellitto (2011), o SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias) seria suficiente para que microempreendedores disponham de controle sobre os movimentos das mercadorias de suas organizações.

Dentro desse viés, Sousa, et al (2013), descreve que o controle de estoque é de suma importância para a organização, pois ele é responsável em manter todos os produtos necessários para o desenvolvimento da empresa. É impossível uma organização trabalhar sem o estoque, pois ele é o amortecedor entre os vários aspectos da produção até a venda final da mercadoria.

Apesar da importância de gerenciamento de estoque descrita acima, ainda há empresas que não aderiram a um sistema informatizado para gestão de estoque, como é o caso da padaria alfa, que será objeto deste estudo. Diante desse contexto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema: Diante desse contexto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema: Quais os problemas decorrentes Da falta de gerenciamento do controle de estoque e o uso de um sistema de informação aplicado, na Padaria Alfa?

Assim, tem-se como objetivo geral verificar quais os problemas decorrentes da falta de um sistema de informação aplicado ao processo de controle de estoques em uma padaria; bem como identificar os benefícios que a gestão de estoques pode trazer. Buscou-se ainda neste trabalho, desvendar os motivos pelos quais a Padaria Alfa não aderiu ao uso de um sistema de informação no controle do estoque de materiais, além de investigar como é realizada a sua gestão de estoques atualmente.

No propósito de alcançar o objetivo geral apresentado, busca-se focar nas seguintes especificidades: Identificar as deficiências na gestão de controle de estoque, implantando instrumento como a classificação da curva ABC e sugerindo um sistema de informação para que possam atender as necessidades de desempenho e controle das atividades dos gestores e colaboradores, proporcionando melhorias no gerenciamento do controle de estoque da padaria Alfa, organização varejista, cujo ramo de atividade é comercial.

De acordo com Almeida, Silva e Souza (2015), demonstrar a operacionalização da classificação ABC para a microempresa se faz necessária para o conhecimento de um instrumento potencial na otimização dos processos de gestão de estoque, evitando baixa produção e perdas nos setores envolvidos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gerenciamentos de Estoques**

Segundo Lenard e Roy (1995), controle ou gestão de estoque é a área responsável para operação do controle do fluxo dos materiais dentro das organizações, identificando as informações relevantes sobre vendas, analisando as necessidades futuros de compra ou abastecimento de materiais, pois representam os seus custos logísticos, além de evitar interrupção no ritmo da produção.

Campiglia e Campiglia (1995) explicam que o controle de gestão é um conjunto de métodos e atos que tem como proposta manter o curso das operações dentro de um caminho planejado ou desejado.

De acordo com Pozo (2010), o objetivo do controle do estoque é não deixar faltar material ao processo de fabricação, evitando alta imobilização aos recursos financeiros.

Para Lima e Omoniana (2008), o gerenciamento do controle de estoque (inventário, rotatividade, ociosidade, estoque e análise de perdas) não é controlado adequadamente pelas organizações, pois 24,53% usa esse controle, enquanto que 37,74% usa raramente e 11,32%

não controlam o estoque, o que leva a crer que a maior parte das organizações não tem consciência da importância desse instrumento no apoio à tomada de decisão, que é a capacidade de gerenciar e conduzir seus colaboradores e sua razão de ser dentro da organização.

Segundo Moura (1997), a função do estoque é guardar, conservar e proteger os materiais até a sua aquisição para uso. Portanto uma maneira prática para esta operação eficiente são o planejamento e o layout adequado nas dimensões do setor de estocagem, podendo ser realizada conforme a espécie ou gênero dos materiais.

Para Lima e Imoniana (2008) as empresas de pequeno porte, dentro do contexto social, desde a década de 70, observaram a necessidade de adaptarem-se às tecnologias e à globalização de mercados, despertando atenção para o papel econômico e social como micro e pequena empresa.

Toma-se como referência de informalidades, as literaturas de Moraes e Escrivão Filho (2006) que abordam as dificuldades que as pequenas empresas têm de gerenciar a informação e estoques, podendo assim citar algumas abordagens tais como: Falta de mercadorias, armazenagem inadequada dos produtos, administração inadequada dos controles da empresa, descontrole do quadro efetivo de colaboradores da empresa no que se diz respeito à gestão de funcionários, e o total descontrole de estoque. Agapito (2007, p.18), afirma que:

São funções do estoque a determinação da periodicidade e da quantidade a se comprada; tomada de decisão quanto ao que deve, ou não, permanece no estoque; controlar as quantidades e os valores estocados; identificar e dar destino final aos itens que se tornarem danificados e/ou obsoletos e realizar inventários periódicos.

Ehlers (1999) registra uma desvantagem à empresa familiar com foco nos critérios que a regem, enquanto uma organização profissional valoriza os processos da competência, a familiar negligencia local parentes em cargos, independentemente do nível de capacitação, conhecimento técnico e experiência.

O que muitos microempreendedores não sabem é que existem ferramentas fundamentais para o desenvolvimento dos seus negócios. De acordo com o Sebrae Nacional (2015),

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa e personalizada. Atualmente, o projeto está inserido em âmbito nacional, e fora desenvolvido, inicialmente, no ano de 2008, com projeto-piloto no Paraná e no Distrito Federal (SEBRAE NACIONAL, 2011).

O programa ALI é um exercício desenvolvido junto às microempresas com o desafio de inserir a cultura da inovação (SEBRAE NACIONAL, 2011).

Assim, “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (PAIM et al., 2009, p. 25).

Oliveira (2001) estima a organização como um sistema livre e dinâmico, que exerce a função primordial de satisfazer as necessidades humanas por meio do consumo, da inovação e do comércio de produtos. Para se garantir no mercado, a empresa deverá se adaptar às mudanças contínuas que se originam no mercado o qual está inserida, adequando escassez de recursos e necessidades sem fim.

Pode-se observar que o crescimento progressivo do conhecimento se realiza mediante procedimentos, análise, elaboração e transformação dos objetos da experiência; a aquisição de novos conhecimentos se configura como sendo o êxito de uma construção gradual em que se dá, por um lado, o crescimento qualitativo e quantitativo das informações adquiridas, o nível e grau de sofisticação de sua elaboração e, por outro, o ganho de consciência daquilo que se sabe, de como é possível desenvolver e transmitir o próprio saber (MEGHNAGI, 1992, p. 65).

Gazzoni (2003) entende o controle de gestão como um instrumento fundamental para o desenvolvimento das organizações, testificando uma análise dos resultados almejados, declarando aos gestores a situação atual da organização, aceitando as decisões tomadas que levem aos objetivos planejados.

## **2.2 Sistemas de Informação**

De acordo com Laudon (1999), um sistema de informação se define como um conjunto de componentes interligados operando com o objetivo de coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a proposta de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações.

Segundo alguns autores (McGEE e PRUSAK, 1994; STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; DAVENPORT, 2002; MARCHIORI, 2002; REZENDE, 2002; ALBUQUERQUE, 2004; CARVALHO, 2004), as fases relacionadas ao processo de gestão da informação, podem ser dirimidas nessas condições:

Fase 1 – Determinar a necessidade de informação, que consiste em compreender os métodos e as espécies de informações devidas para um bom desenvolvimento do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;

Fase 2 – Obtenção: está relacionado às atividades de aquisição de coleta dos dados;

Fase 3 – Processamento, método de acesso e classificação das informações, e armazenamento, método de seleção da localização para recursos do arquivamento das informações alcançadas;

Fase 4 – Distribuição e apresentação, entre diversificados métodos se faz a escolha adequada para o destaque das informações apresentando-as aos usuários por formas, fontes e estilos diferentes;

Fase 5 – Utilização se dá no momento pelo qual os colaboradores da empresa após a apresentação da informação aplicam a pratica de incorporar às fases de desenvolvimento, no exercício e análise da estratégia empresarial, executando os procedimentos de gestão estratégica.

### 2.3 Classificação ABC

Para Viana (2002, apud ALMEIDA; SILVA, SOUZA, 2015) é importante lembrar que a classificação ABC (análise de Pareto) é um instrumento que identifica itens que justifica o gerenciamento na atenção e tratamento dos itens do estoque, podendo programar de várias formas, o controle do tempo de reposição, valores de demanda, inventários e aquisições, preponderando à classificação por valor de consumo.

De acordo com Pozo (2010, p.85),

O princípio da Curva ABC foi elaborado, inicialmente, por Vilfredo Pareto, na Itália, no fim do século passado, quando por volta do ano de 1897 elaborava um estudo de distribuição de renda e riqueza da população local. Nessa pesquisa, Pareto notou que grande porcentagem da renda total concentrava-se nas mãos de uma pequena parcela da população, em uma proporção aproximadamente 80% e 20% respectivamente, ou seja, que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. Esse princípio geral, anos depois foi difundido para outras atividades e passou a ser uma ferramenta muito útil para os administradores.

Para Pozo (2002) é de grande valor a utilização da curva ABC, pois pode reduzir investimentos em estoques sem prejudicar a segurança, pois o controle é rigoroso com os itens de classe A, e superficiais os de classe C.

Para Tófoli (2008), deve-se determinar a quantidade de estoque na fase inicial, que consiste em uma quantidade de estoque mínimo, estoque de segurança e uma quantidade de estoque máximo.

a) Estoque mínimo: também e chamado como ponto de abastecimento, é a partir desse ponto que se faz novos pedidos dos produtos. São de importância: o estoque de segurança e os tempos de entrega e consumo diário (TÓFOLI, 2008).

b) Estoque de segurança: é muito relativo dentro do ano, alguns produtos são consumidos mais que os outros em temporadas diferentes, a sua media é feita mensalmente e pode diferenciar muito de um item para outro, com isso as empresas mantem o estoque de segurança.

Para determina a quantidade exata de estoque de segurança deve ser estudar de forma minuciosa, pois estoque parado é investimento parado (TÓFOLI, 2008).

c) Estoque máximo: é a soma do estoque máximo com o lote de suprimento, independentemente da quantidade de ambos. Mais sua quantidade não e fixa, podem ocorrer variações por espaço físico, manuseio ou custos (TÓFOLI, 2008).

Vendrame (2008) conceitua que o objetivo básico do controle de estoques é evitar a falta de material sem que esta diligência resulte em estoques excessivos às reais necessidades da empresa.

Para dias (1993), o importante é ser mais eficaz nos investimentos de estoque, sendo continuamente crescente o uso interno das empresas e decrescente a necessidade de capital investido. Dessa forma, Viana (2002) expõe, acerca do estoque:

Importante instrumento que permite identificar itens que justificam atenção e tratamento adequados em seu gerenciamento. Assim, a classificação ABC poderá ser implementada de várias maneiras, como tempo de reposição, valor de demanda/consumo, inventário, aquisições realizadas e outras, porém a preponderante é a classificação por valor de consumo (VIANA, 2002, p.64).

Para Martins (2005), a classificação dos materiais é de suma importância, é indispensável analisar os percentuais independentes do rodízio dentro do estoque. E essa classificação é feita de forma decrescente. Os materiais de maiores demandas são considerados itens classe A. Os níveis intermediários de consumo são considerados de itens classe B. Os de baixo valor de consumo são considerados itens de classe C.

Intercala-se esse contexto da seguinte maneira:

Classe A – Grupo de produtos mais importantes à demanda de consumo e venda, tratados com atenção específica pelos gestores.

Classe B – Grupo de produtos intermediários entre as classes A e C, importantes equiparados à médio nível de aquisição de consumo e venda.

Classe C – Grupo de produtos menos relevante ao consumo e venda.

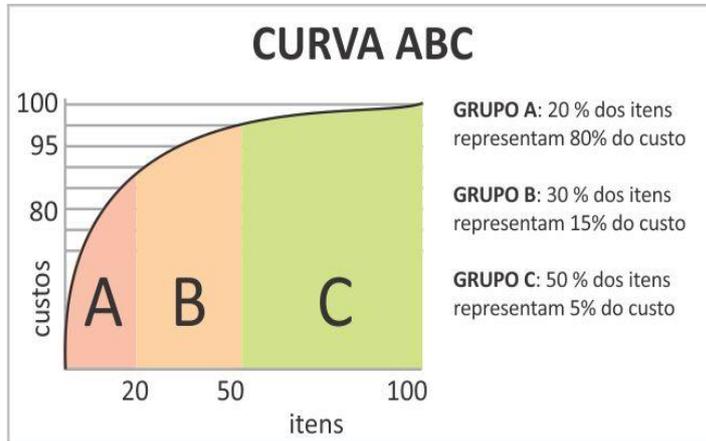
Pozo (2010), dirimiu a montagem da curva A B C em quatro termos, são eles;

- A organização deverá identificar todos os produtos, mencionando dados como quantidades, preços unitários e totais.
- Depois a organização deverá relacionar em uma planilha os itens, descrição dos produtos e códigos, preços totais e o somatório total.
- Em seguida dividir cada item pelo somatório total acrescentando o percentual obtido.

- E finaliza dividindo todos os produtos em classe A, B e C, conforme prioridade e disponibilidade para despacho da organização.

Pode-se verificar, a seguir, a representação gráfica da curva ABC, pela figura 1.

Figura 1: Curva A B C



Fonte: Viana, 2000, p. 65.

Enquanto que para Dias (2009), os esquemas utilizados para a construção das curvas ABC podem ser elaborados em forma de diagramas, conforme quadro 1 que facilitará objetivamente a montagem da curva ABC, considerando os mesmos aspectos.

Quadro 1: Modelo do diagrama para construção da curva ABC.

A	Necessidade da curva ABC / Discussão Preliminar / Definição dos Objetivos
B	Análise das Técnicas / Apuração dos Dados / Cálculo
C	Obtenção da Classificação A B C / Relatórios Explicativo do gráfico ABC
D	Conclusões Analíticas
E	Resoluções e Decisões

Fonte: Dias (2009, p.78)

A organização deverá ter temperança e cuidados para lidar com os problemas sugeridos ao longo da verificação e levantamento dos dados a serem inseridos na construção da curva ABC. Nessa visão, Dias (2009) sugeriu, que se providencie pessoas treinadas e preparadas para atuarem nos levantamentos, confeccionando os formulários de dados, das normas e rotinas.

Dias (2009), afirma que a definição das classes A, B e C segue alguns critérios de bom senso e conveniência dos controles a serem determinados.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se com descritiva mediante seus objetivos, e para a sua interpelação utiliza-se o método qualitativo. Qualitativo, pois analisa os tópicos qualitativos do objeto de pesquisa, permitindo uma ampla visão do estudo abordado. A pesquisa qualitativa identificará conceitos importantes do objeto de pesquisa que quantitativamente não se alcança (SILVA, 2001). A forma de investigação desenha-se como um estudo de caso que se expressa na investigação vasta de um caso, visando seu conhecimento detalhado (SILVA, 2001).

O estudo foi realizado na Padaria ALFA, cujo a caracterização refere-se a uma empresa de pequeno porte, um comércio varejista que atua há mais de 22 (vinte dois) anos no município de Cariacica – ES. Suas instalações internas contam com uma área de produção operacionalizada por dois colaboradores e a loja de auto serviços, com prateleiras e repartições, com produtos de diversos gêneros, tais como: alimentícios, materiais de limpeza e conservação, produtos para pet shop, produtos de higiene pessoal e a padaria e confeitaria propriamente dita, cujas atividades destes setores são operacionalizadas por cinco colaboradores.

A técnica para o levantamento de dados foi mediante observações diretas e entrevistas, visando e anotando dados relevantes na atuação diária dos envolvidos, ou seja, proprietários, colaboradores e clientes com um agendamento prévio de uma semana.

Para Ludke (1986), uma observação controlada e sistemática torna-se uma ferramenta de peso para a investigação científica. Pois concretiza um planejamento direcionado para o trabalho pesquisado.

Para Manzini (2004) há três módulos de entrevistas: Entrevista estruturada, aquela com perguntas fechadas; Entrevistas semiestruturada, aquela composta por questões abertas; Entrevistas não-estruturada, aquela de liberdade ampla na formulação de questões e na intervenção da fala do entrevistado.

Segundo Fujisawa (2000), o modelo mais utilizado é o da entrevista semiestruturada, guiada pelo roteiro de questões, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistados.

As condições estabelecidas pelo proprietário para aplicabilidade da observação direta e entrevistas, deu-se da seguinte maneira: Determinou-se que por duas horas, ou seja, das 14h00mm às 16h00mm, em três dias consecutivos, com início a partir do dia 09/11/2016, quarta-feira e com termino na sexta-feira do dia 11/11/2016. A partir de então, no dia 09/11/2016 iniciou-se a observação direta, ocasião oportuna em que a empresa fornecedora da matéria prima (farinha de trigo), efetuará uma entrega ao local. No dia 10/11/2016, quinta-

feira, focou-se nos proprietários e colaboradores no desenvolvimento dos seus processos operacionais dentro das suas frentes de serviços e atividades e no dia 11/11/2016, sexta-feira, a observação focou-se no atendimento e satisfação dos clientes.

Além da observação dos fatos adquiriu-se material por meio de entrevistas de abordagens concedidas também pelo proprietário desde que atendessem as seguintes condições: três perguntas para dois colaboradores, três perguntas para três clientes e o mesmo se colocou à disposição para responder a entrevista por um período de tempo suficiente a fim de esclarecer os fatos observados nesta pesquisa. Entretanto, o proprietário solicitou que fosse privada a divulgação do nome da empresa, esclarecendo, porém que o registro das questões e respostas permaneçam apenas no corpo do artigo, se comprometendo a cooperar na implantação e levantamento dos dados, disponibilizando toda infraestrutura para adequação.

Sendo assim, os dados foram desenvolvidos da seguinte maneira: Inicialmente foi necessário compreender o gerenciamento do processo de armazenagem e manipulação dos produtos dentro dos ambientes da organização. Após a apuração desta etapa, foi detectada visualmente uma amostragem mapeando a localização apropriada na área de armazenagem e nas prateleiras disponíveis no interior da loja, com a pretensão de avaliar a capacidade de desempenho das atividades de cada envolvido na gestão funcional da padaria Alfa.

#### **4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

Para atestar a utilidade do tipo apresentado, foi executado um estudo de caso em uma empresa varejista do segmento de panificadora, digo: Padaria ALFA, empresa de pequeno porte, locada a 22 (vinte dois) anos, em um bairro do município de Cariacica – ES,

O propósito deste estudo de caso é identificar as deficiências na gestão de controle de estoque, implantando instrumento como a classificação da curva ABC, no ambiente de estocagem da organização dirimindo dessa forma: Classe A – Grupo de produtos mais importantes à demanda de consumo e venda, tratados com atenção específica pelos gestores; Classe B – Grupo de produtos intermediários entre as classes A e C, importantes equiparados à médio nível de aquisição de consumo e venda; Classe C – Grupo de produtos menos relevante ao consumo e venda e sugerir um sistema de informação para que possa atender as necessidades do desempenho e controle das atividades dos gestores e colaboradores, proporcionando melhorias no gerenciamento do controle de estoque da Padaria Alfa, e sensibiliza-los para às vantagens e desvantagens do emprego do controle de estoque.

Em relação ao funcionamento da empresa, os produtos que servirão para o reabastecimento dos setores operacionais são armazenados em uma área de aproximadamente 54 m<sup>2</sup>, sobre palhetes, prateleiras e estocagem aéreas improvisadas, que configuram que a armazenam dos produtos necessitam imediatamente de um gerenciamento de controle de estoque.

Considerando-se alguns fatores mencionados nesse contexto, nas formas evidentes, desmembrou-se o estudo cujo foco é diminuir os fatores críticos relacionados ao controle de estoque, aperfeiçoando o armazenamento dos produtos e suas distribuições aos setores operacionais e proporcionando aos colaboradores um melhor desempenho das atividades, adequando-os na gestão operacional dos produtos, a fim de aperfeiçoar o manuseio da localização, identificação, reposição, validação dos produtos e expedição para os setores operacionais, customizando e otimizando recursos para vantagens tais como: tempo de operação, memorização dos materiais e suas aplicações, organização padronizada dos setores deste layout de operação e estocagem.

Como a matéria prima primordial na industrialização dos produtos da panificadora é a farinha de trigo, sendo assim, iniciou-se a observação direta justamente no dia e hora em que a empresa Delta fornecedora do produto estaria abastecendo a organização.

Na entrega do produto observou-se que não existe uma seleção de fornecedores para esse tipo de matéria prima, julgados pelos seguintes fatos: marcas, embalagens, cor e textura dos produtos armazenados; não existem documentos que justificam a origem das mercadorias, tais como: mapa de coleta de preço, ordem de compra e nem um controle de notas fiscais, impossibilitando a conferência dos itens adquiridos a fim de analisarem a conformidade ou a não conformidade específicas nos seguintes critérios da compra: marca do produto, preço de compra, embalagem do produto especificando fabricação, validade, peso e norma de armazenagem, quantidade e o prazo de entrega da aquisição da matéria prima para a industrialização dos alimentos a serem comercializados.

Observou-se ainda, que não há um critério para a aplicabilidade deste produto, ou seja, o rodízio da utilização desta matéria-prima, pois supondo que os gestores consideram o consumo rotineiro do produto, não faz-se necessário o controle de qual remessa estocada será expedida para a área de produção, se a última ou a primeira remessa adquirida no fornecedor, fato constatado quando um dos colaboradores da área de produção solicita a colocação de dois sacos do produto, recém chegados, na área de industrialização, tendo estoques do mesmo produto chegados anteriormente. Observou-se ainda que os colaboradores e proprietários não possuem treinamentos para esta gestão de controle operacional.

No dia seguinte para o segundo passo da observação, focou-se nos proprietários e colaboradores no desenvolvimento dos seus processos operacionais dentro das suas frentes de serviços e atividades, onde observou-se que os mesmos não compõem nenhuma postura de apresentação, ou seja, não usam uniformes e nem crachás, que os tornam sem identidade dentro do setor, dificultando aos clientes uma abordagem caso tenham necessidades de orientações ou informações.

A comunicação interpessoal é isenta de ética e conduta profissional, pois falam alto, brincam, discutem e não há respeito mútuo entre a relação, empregado e empregador, onde julga-se assim a impossibilita do aperfeiçoamento nos procedimentos operacionais. As atividades são desenvolvidas aleatoriamente, ou seja, o colaborador é o mesmo que recebe mercadoria, atende no balcão, passa troco, descarrega mercadoria, abastece prateleiras e faz limpeza, sempre exercendo atividades distintas para o que foram contratados, sendo estas designadas pelo proprietário, causando assim a desordem e o acompanhamento preciso do gerenciamento da organização, onde perde tempo para localizar, identificar, abastecer e direcionar clientes na busca dos produtos.

A comunicação e a interação entre os envolvidos têm dificultado muito na logística do material estocado e a reposição nas prateleiras da loja, pois os mesmos não tem um padrão para este controle, todos bruscamente tentam desenvolver seu trabalho fora dos critérios determinantes e importantes para uma organização.

No terceiro e último dia de observação direta, focar no atendimento ao cliente foi o objetivo, onde detectamos que a maioria dos clientes se submetem a aquisição de produtos nessa organização por não terem uma outra opção de comercio na região, outros se veem submissos por causa do credito em cadernetas e a maioria além de estarem completamente insatisfeitos com o atendimento e respostas ás perguntas pertinentes às mercadorias disponíveis, questionam dos preços, prazo de validade, qualidade, da falta de itens e principalmente da higiene do ambiente.

Foi notório a gama de irregularidade nas observações diretas nessa organização nas seis horas entre os dias permitidos para tal.

#### **4.1 Respostas Dos Funcionários, Clientes E Proprietário.**

As respostas dos colaboradores referentes às questões investigativas revelam que os mesmos não possuem conhecimento dos procedimentos operacionais relativos ao controle de estoque e armazenagem, pois alegam que como auxiliares de serviços gerais não atuam profissionalmente

em um setor específico da organização e não possuem instruções técnicas para esses procedimentos. Quanto aos clientes, suas respostas revelaram descontentamentos mediante aos produtos expostos nas prateleiras, além da baixa qualidade dos produtos industrializados para comercialização e insatisfação no atendimento por parte da organização, proporcionando baixa frequência e aquisição de produtos no ambiente da empresa. Apresentando ao proprietário estas informações de pesquisa, obtivemos respostas quanto ao problema deste estudo, onde justificou o proprietário a falta de recursos para o investimento imediato em software e mão de obra qualificada para o gerenciamento, esclarecendo que seu efetivo de colaboradores envolve em parte a família e pessoas com baixo nível de conhecimento, visando um menor custo na folha de pagamento. Sendo assim, ficou compreendido que o proprietário não tem domínio organizacional e nem visão estratégica para inovar a estrutura da sua empresa, fator fundamental que tornou este projeto viável para às novas propostas, otimizando e adequando aos recursos modelados.

#### **4.2 Discussão Dos Resultados**

Após apuração dos fatos na entrevista, uma reunião no dia 11/11/2016 com o proprietário foi decisiva para dirimir os dados da pesquisa. Mediante as respostas dos clientes e colaboradores ele sentiu a necessidade e a urgência de mudar os procedimentos da empresa argumentando que a preocupação em fazer a coisa acontecer o impedia de se preocupar com as deficiências apresentadas. Nesse momento apresentou-se o projeto, e o mesmo analisando-o explica que a condição para a implantação de um sistema de informação requer custos e mão de obra que para o momento não é favorável às condições, porém, decide iniciar na organização o controle do estoque pelo método de classificação da curva ABC apresentado.

Foi gradativa a forma pelo qual o proprietário mudou a sua visão e envolvimento durante o processo da implantação do controle de estoque, adequado ao instrumento de classificação da curva ABC, integrando seus colaboradores às novas modalidades da empresa em busca de caracterizá-la como uma organização comprometida com seus clientes. No curso da aplicação dos novos procedimentos operacionais que a empresa passaria implantar, esperava-se que os colaboradores se mostrassem resistentes às novas mudanças, onde nos surpreendemos, pois todos estavam de comum acordo à nova adequação e até dispostos, sugerindo ideias para de aperfeiçoamento.

A implantação e desenvolvimento da curva ABC passou a incentivar o trabalho em equipe, colaborando principalmente na demanda dos produtos estocados, solucionando o maior

problema da organização. O trabalho em equipe foi extraordinário, pois os problemas afetam todo os setores da empresa e não somente uma área.

Com base nos resultados apresentados anteriormente, pode-se observar que houve uma evolução considerável em todos os aspectos das observações de pesquisa, que confirma um diferencial da implantação do controle de estoque na padaria Alfa.

Seu objetivo primordial foi efetuado com sucesso, pois proporcionou mudanças na linha de pensamento dos envolvidos, mudança do comportamento profissional e pessoal.

Essa mudança testificou êxodo pelos surpreendentes comentários dos clientes agora surpreendidos.

Antes mesmo da implantação não havia ordem dos produtos, nem identificação, indevida localização e falta de estrutura devida para execução das atividades dos estoques.

Após a implantação fez uma evolução no controle de estoque, pois todos os produtos são controlados dentro das especificações, além de bem armazenados e bem operacionalizados para a expedição da produção e comercialização, beneficiando principalmente nos custos das negociações, que já planeja para um futuro próximo o investimento em um *software* para melhoria dos processos e uma melhor configuração dos procedimentos operacionais de controle.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar quais os problemas decorrentes da falta de um sistema de informação aplicado ao processo de controle de estoques em uma padaria; bem como identificar os benefícios que a gestão de estoques pode trazer. Buscou-se ainda neste trabalho, desvendar os motivos pelos quais a Padaria Alfa não aderiu ao uso de um sistema de informação no controle do estoque de materiais, além de investigar como é realizada a sua gestão de estoques atualmente.

No propósito de alcançar o objetivo geral apresentado, busca-se focar nas seguintes especificidades: Identificar as deficiências na gestão de controle de estoque, implantando instrumento como a classificação da curva ABC e sugerindo um sistema de informação para que possam atender as necessidades de desempenho e controle das atividades dos gestores e colaboradores, proporcionando melhorias no gerenciamento do controle de estoque da padaria Alfa, organização varejista, cujo ramo de atividade é comercial.

O controle de estoque é uma operação logística geradora de custos nas organizações, pois necessitam de gerenciamentos adequados nas armazenagens e expedições dos seus produtos

coerentes com as necessidades da industrialização e comercialização, credibilizando a mesma diante de seus gestores, colaboradores, fornecedores, clientes e concorrentes.

Mediante este contexto, o estudo diagnosticou a gestão do controle de estoque nas instalações da Padaria Alfa identificando o seguinte problema de pesquisa: Quais os problemas decorrentes na padaria Alfa pela falta de gerenciamento do controle de estoque e o uso de um sistema de informação aplicado? As respostas às questões investigativas foram reveladas nas entrevistas juntos aos envolvidos e por meio de observações entre um conjunto de operações desenvolvidas dentro da organização, no curso da pesquisa, assim dirimidas.

A resposta ao problema de pesquisa está fundamentada na entrevista com o proprietário que justificou-se enfatizando a falta de recursos para o investimento imediato em software e mão de obra qualificada para o gerenciamento, esclarecendo que seu efetivo de colaboradores envolve em parte familiares e pessoas com baixo nível de conhecimento, visando também um menor custo na folha de pagamento.

Os resultados adquiridos nas mudanças atribuídas na área de armazenagem, tanto para os produtos de industrialização e para os produtos de comercialização, pelo método da classificação da curva ABC, proporcionou ao controle de estoque o endereçamento correto e fluxo dos itens, desempenho na produtividade, otimização de espaço e acondicionamento padronizado dos itens, que garantiu a separação para expedição, melhor acesso dos clientes aos produtos desejados e o aspecto visual do ambiente que agregou valor ao comércio além do bom desempenho dos colaboradores no andamento funcional da padaria Alfa.

A direção da Padaria Alfa já propõe para o próximo ano a compra de um *software*, assim que se adaptarem ao processo de caráter experimental que passou a ser desenvolvido na organização.

Visando esta busca inovadora para implantar em um comércio de pequeno porte, um software seria fundamental. Para um novo objeto de pesquisa a dica seguinte: Quais configurações deverão conter um software para atender de forma objetiva um pequeno empreendimento comercial, visando o pouco domínio ou conhecimento de seus gestores?

## REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informação Gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 8. Ed., São Paulo: Atlas. 1992.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

LIMA, Amadeu Nascimento & IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micros, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. Revista da Micro e Pequena Empresa ISSN 1982-2537, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008. Retirado de: [WWW.faccamp.br](http://WWW.faccamp.br) - Acesso em: 08/12/2015.

ALMEIDA, Douglas Santos, SILVA, Juliano Domingues & SOUZA, Adalberto Dias. **Análise da gestão de estoque de uma micro empresa de autopeças de Campo Mourão** – PR: uso da classificação ABC dos materiais. Revista FOCO ISSN: 1981-223X, V.8, nº 1. Jan./jul. 2015. Retirado de: [WWW.novomilenio.br](http://WWW.novomilenio.br) – Acesso em 09/12/2015.

SOUZA, Antonio Artur, PEREIRA, Anna Carolina Correa, XAVIER, Alessandra Graziella, XAVIER, Daniele oliveira & MENDES, Eduardo Santos. Logística hospitalar: **Um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica**. Revista Eletrônica de Administração ISSN: 1679-9127 v. 12, n.1, ed. 22, jan-jun 2013. Retirado de: [WWW.periodocos.unifacef.com.br](http://WWW.periodocos.unifacef.com.br) – Acesso em: 07/12/2015.

PICK, Valdir Luis, DIESEL, Letícia & SELLITTO, Miguel Afonso. **Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados**. Revista Produção INNS: 1676-1901 Florianópolis, SC, v.11, n. 2, p. 319-343, abr./jun., 2011. Retirado de: [WWW.producaoline.org.com](http://WWW.producaoline.org.com) – Acesso em: 09/12/2015.

**SEBRAE NACIONAL** [Internet]. Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio. [Acesso 2015 jun 11].

PAIM, Rafael. [et. al.]. **Gestão de processo: Pensar, agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

CARVALHO, C. C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: um estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 235 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

MARCHIORI, P. A **Ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar. 2002.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1998.

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

VENDRAME, F. C. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, 2008, 66 p. Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins.

DIAS, M. A.P. **Administração de Materiais: Uma abordagem Logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT. P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. 1999. <http://www.mge.com> ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada**.

AGAPITO, Naiara. **Gerenciamento de estoques em farmácia hospitalar**. Grupo de Estudos Logísticos Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: . Acesso em: 06 dez. 2010.

MELO, PAULO Roberto de Sousa; MOLLER Junior, OSCAR, (Março-1997) – Editora: **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social**.

MOURA, RA. **Sistema e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. 4ad. São Paulo: IMAM, 1997. V.1.p.229 – 244.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**, 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2010

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação com Internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MEGHNAGI, Saul e outros. **La competenza esperta** - sapere professionale e contesti di lavoro. Roma, Ediesse, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informação gerencial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPIGLIA, A. O; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de caixa. Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. Florianópolis: UFSC, 2003. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3, ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a Distancia da UFSC, 2001.

LENARD, J. D.; ROY, B. **Multi-item inventory control: A multicriteria view**. European Journal of Operational Research, v. 87, p. 685-692, 1995.

LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras** como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

**APENDICE**

1 – Quais os conhecimentos adquiridos para o gerenciamento do controle de estoque e armazenagem de matérias?

2 – Quais as atividades diárias mais desenvolvidas aqui na organização?

3 – Como é desejo de todo o funcionário crescer na empresa, estaria disposto adequar às mudanças dos procedimentos operacionais da empresa?

No dia 10/11/2016, quintas-feiras foram abordadas aleatoriamente três clientes na padaria e aos mesmos foram feitas as seguintes perguntas:

1 – Os produtos da padaria em especial e os expostos nas prateleiras, atende as suas necessidades?

2 – O atendimento ao cliente é satisfatório?

3 – Quanto tempo vocês são clientes aqui na padaria?