



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

TOMÁS AZEVEDO SANTOS

**GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO DO MAKAI RESORT,
ARACAJU**

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**

TOMÁS AZEVEDO SANTOS

**GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO DO MAKAI RESORT,
ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento à Resolução nº 69/2012/CONEPE, como requisito para a obtenção da Graduação em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva

Coorientadora: Profa. Aline Franca de Abreu, Ph.D.

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**

TOMÁS AZEVEDO SANTOS

**GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO DO MAKAI RESORT,
ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas conforme Resolução nº 69/2012/CONEPE, para obtenção do Título de Bacharel, no curso de Administração de Empresas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª. Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva
Universidade Federal de Sergipe
Orientadora

Profª. Aline França de Abreu, Ph.D.
Universidade Federal de Sergipe
Examinadora

Prof. Me. Éder Danilo Bezerra dos Santos
Examinador

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**

Aos meus pais Delfino e Alvandir, ao meu irmão Diogo, à minha namorada Jéssica, aos meus amigos Rodrigo e Alfredo. E aos professores do curso de Administração da UFS, especialmente a minha orientadora Débora Eleonora.

RESUMO

O estoque sempre foi considerado importante para uma empresa, entretanto, ganhou maior destaque nos últimos anos. O setor responsável para guardar e estocar o material recebido dos fornecedores é o almoxarifado. Para que uma empresa se mantenha competitiva frente ao mercado é fundamental ter um almoxarifado planejado e administrado de forma a minimizar custos e evitar desperdícios. A presente pesquisa teve como objetivo avaliar o modelo de gestão do estoque do almoxarifado do Makai Resort, localizado na Grande Aracaju, antigo Prodigy Beach Resort & Conventions. Para isso, a metodologia se constitui de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo que teve como estratégia o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada por um roteiro contendo 27 questões com conteúdos relacionados as características dos colaboradores, processo de compras, recebimento e armazenamento, estrutura do almoxarifado e controle e avaliação do estoque. A estrutura física do almoxarifado foi considerada boa, bem como sua ventilação e iluminação. O espaço é suficiente para armazenamento dos produtos e adequado de forma a facilitar o recebimento dos fornecedores. O processo de compras é baseado em relatório semanal e o controle da validade dos produtos é feito manualmente, não há um método de codificação dos materiais no armazenamento. Como forma de minimizar custos, otimizar o tempo e evitar desperdícios e erros por falha humana, é sugerido uma maior integração dos setores, no processo de compras, com a finalidade de adequar as compras com base na previsão da demanda conforme a sazonalidade e a utilização de um sistema para o controle da validade dos produtos estocados, além da utilização de codificação numérica no armazenamento dos materiais, visando benefícios para a empresa e excelência na prestação de serviços.

Palavras-chave: Gestão de estoque, almoxarifado, hotel.

ABSTRACT

The stock has always been considered important for a company, however, has gained greater prominence in recent years. The sector responsible for storing and storing material received from suppliers is the warehouse. For a company to remain competitive before the market, it is essential to have a warehouse planned and managed in order to minimize costs and avoid waste. The present research had the objective of evaluating the stock management model of the Makai Resort warehouse, located in Grande Aracaju, former Prodigy Beach Resort & Conventions. For this, the methodology consists of an exploratory research of qualitative character that had as its strategy the case study. Data collection was done through a semistructure interview with a script containing 27 questions with contents related to the characteristics of the collaborators, purchasing process, receiving and storage, structure of the warehouse and inventory control and evaluation. The physical structure of the warehouse was considered good as well as its ventilation and lighting. The space is sufficient for the storage of the products and adequate in order to facilitate the reception of the suppliers. The purchasing process is based on weekly report and the control of the validity of the products is done manually, there is a method of coding the materials in storage. As a way of minimizing costs, optimizing time and avoiding waste and errors due to human error, it is suggested a greater integration of the sectors in the purchasing process, in order to tailor purchases based on demand forecast according to seasonality and utilization of a system to control the validity of stock products, in addition to the use of numerical coding in the storage of materials, aiming at benefits for the company and excellence in service.

Keywords: Stock management, warehouse, hotel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista da frente do Makai Resort no município da Barra dos Coqueiros	30
Figura 2 - Procedimentos metodológicos da Pesquisa	31
Figura 3 - Entrevista realizada com o almoxarife do Makai Resort.....	35
Figura 4 - Vista da frente do setor do almoxarifado do Makai Resort	36
Figura 5 - Recebimento de materiais no setor de almoxarifado do Makai Resort	38
Figura 6 - Localização estratégica do almoxarifado dentro do Makai Resort.....	39
Figura 7 - Plataforma de descarregamento de materiais no Makai Resort.....	39
Figura 8 - Organização do setor do almoxarifado conforme a natureza do material: A) secos; B) químicos; C) frios; D) bebidas; E) descartáveis	40
Figura 9 - Fluxo operacional do almoxarifado do Makai Resort	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação dos tipos de estoques e suas características.....	18
Quadro 2 - Principais modelos de Lote Econômico de Compras (LEC).....	24
Quadro 3 - Sistemas básicos de localização de estoque	27
Quadro 4 - Definição das categorias e elementos de análise do roteiro para a entrevista ...	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ESTOQUE	16
2.2 MODELOS DE GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE.....	21
2.2.1 <i>JUST IN TIME</i> (JIT)	21
2.2.2 KANBAN	22
2.2.3 ANÁLISE ABC	23
2.2.4 LOTE ECONÔMICO	24
2.2.5 AVALIAÇÃO DO ESTOQUE.....	25
2.3 ALMOXARIFADO	26
2.4 HOTELARIA	28
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	30
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.2.1 QUESTÕES DA PESQUISA	31
3.2.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	32
3.2.3 FONTES DE EVIDÊNCIA	33
3.2.4 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	34
4. ANÁLISE DO CASO	35
4.1 PROCESSO DE COMPRAS.....	36
4.2 RECEBIMENTO E ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS.....	37

4.3 ESTRUTURA DO ALMOXARIFADO.....	38
4.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO ALMOXARIFADO.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	52
APÊNDICE II – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	57

1. INTRODUÇÃO

O estoque sempre foi considerado importante para uma empresa e, a partir do século XX, o setor ganhou um foco especial concomitante ao desenvolvimento do conceito de competitividade, que proporcionou, somado a outros fatores, um novo movimento no mercado global. A ideologia que prevalece hoje é que para uma empresa ser competitiva deve operar com níveis mínimos de estoques de modo a atender rapidamente à demanda de seu mercado (TADEU, 2010).

A gestão de estoques está cada vez mais evidente nos meios acadêmicos e empresarial e pode acarretar impactos nos níveis de serviço ao cliente e nos custos totais (WANKE, 2011). Wanke (2011) comenta que em uma cadeia de suprimentos o estoque aparece sob diferentes formatos associados a diferentes operações. Cada operação implica em lotes mínimos de compras e gestão. Nesses processos, as limitações relacionadas às características dos produtos e da demanda podem levar a políticas de antecipação ou postergação.

A política de estoque é uma ferramenta fundamental para uma gestão e que, se implantada corretamente, contribui para uma resposta às novas exigências do mercado e às variações dos preços dos produtos (DIAS, 2011). Além disso, alguns modelos de gestão e controle de estoque são essenciais para uma melhor tomada de decisões dentro da empresa.

Wanke (2011) traz como principais modelos de gestão e controle de estoques: *Just in Time*, Kanban e lote econômico. Esses três itens serão discutidos na fundamentação teórica deste trabalho, juntamente com a análise ABC e avaliação do estoque.

Além da gestão de estoques, outro aspecto que vem se destacando nos últimos anos como atividade econômica é o turismo, que gera um fluxo de pessoas e serviços e influenciam diversos setores mercadológicos. Um desses setores é a hotelaria que tem por desafio permanente propiciar uma hospitalidade adequada aos viajantes. Para isso, a estrutura física e o atendimento devem estar perfeitamente sintonizados (CASTELLI, 2006).

É necessário que os hotéis tenham um planejamento frente ao mercado, promovendo a sustentabilidade financeira. Esse planejamento deve resultar em uma melhor competitividade como uma forma da organização se manter viva e encantar os clientes. Segundo Castelli (2006) a rede de hotelaria deve oferecer bens e serviços melhores que os concorrentes e, por consequência, realizar excelentes vendas e obter lucros.

Na busca pela excelência de serviços, o almoxarifado tem um importante papel, pois é responsável por receber, conferir, estocar, conservar, distribuir e controlar produtos utilizados

pelos setores do hotel (CASTELLI, 2006). Portanto, os hotéis precisam de uma eficiente gestão de estoques para alcançar seus objetivos estratégicos.

Este trabalho aborda alguns conceitos importantes sobre o estoque e seus diferentes modelos de gestão e controle, além de explicar sobre a importância do setor de almoxarifado no ambiente organizacional.

O hotel objeto de estudo é o Makai Resort, antigo Prodigy Beach Resort & Conventions, que teve seu nome alterado durante o desenvolvimento deste estudo. O Resort está localizado na Praia da Costa, no município de Barra dos Coqueiros, Grande Aracaju, no Estado de Sergipe e conta com 208 apartamentos, possui infraestrutura de lazer, gastronomia e realização de eventos como convenções, shows e formaturas além de outros atrativos.

1.1 JUSTIFICATIVA

Atualmente para que uma empresa se mantenha no mercado é fundamental que ela seja competitiva e que ofereça bens e serviços melhores que os seus concorrentes (CASTELLI, 2006). Para isso, é necessário um bom planejamento, práticas eficientes e ter como prioridade a satisfação do cliente. Souza e colaboradores (2016) ressaltam que é preciso pensar amplamente na satisfação do cliente, considerando prazos de entrega de produtos e validades, disponibilidade imediata, atendimento e qualidade, entre outros aspectos.

Nesse sentido, o estoque é um dos setores mais importantes de uma empresa, pois deve garantir a disponibilidade dos produtos, quando houver demanda, a qualidade, a entrega e agilidade no atendimento ao mercado, inclusive o interno (MOURA, 2004). A gestão de estoques deve ser eficiente, melhorando a produtividade da empresa, diminuindo gastos e prejuízos desnecessários.

Considerando que o setor de turismo ascendeu economicamente e socialmente nos últimos anos e gerou o aumento no fluxo de pessoas (BRASIL, 2015; BRASIL, 2016), tornou-se imprescindível o desenvolvimento de setor de hotelaria para atender as necessidades vigentes. Portanto, os hotéis necessitam de uma eficiente gestão de estoques para alcançar seus objetivos estratégicos e se manterem competitivos.

A capital do Estado de Sergipe, Aracaju, dispõe de diversidade de equipamentos culturais e de lazer, como por exemplo, museus, galerias, teatros, casas noturnas. Além disso, a região é tranquila, aconchegante e acolhedora possuindo atrativos naturais como: rios, manguezais, litoral com areias planas e firmes, praias ótimas para o banho com bares e restaurantes estruturados (ARACAJU, 2017). A lei complementar nº 25 de 29 de dezembro de

1995 criou a região Metropolitana de Aracaju, Sergipe, constituindo o agrupamento dos Municípios de Aracaju (sede), São Cristóvão, Nossa Senhora do Socorro e Barra dos Coqueiros (BRASIL, 1995). Todos esses atrativos geram um fluxo de pessoas e serviços que influenciam diversos setores mercadológicos, como por exemplo, o setor de hotelaria.

O turismo na região pode ser afetado por uma forte sazonalidade, ou seja, uma instabilidade entre oferta e demanda ao longo do ano, por esse motivo, a rede hoteleira precisa de um planejamento que resulte numa melhor competitividade frente ao mercado, promovendo a sua sustentabilidade financeira. Assim, uma estrutura administrativa eficiente é fundamental para um funcionamento baseado na busca pela excelência de serviços.

No mercado de hotéis, um dos setores relevantes na busca pela excelência é o almoxarifado que consiste em ser:

[...] responsável pelo recebimento, pela conferência, estocagem, conservação, distribuição e pelo controle dos produtos utilizados pelos diversos setores do hotel. O bom desempenho do hotel depende, em grande parte, da boa organização, da boa gestão dos estoques e do bom entrosamento do setor com os demais departamentos do hotel (CASTELLI, 2006, p. 415).

Desse modo, o tema abordado ressalta a importância que uma boa gestão de estoques representa para as mais diversas organizações em diferentes áreas. Portanto, faz-se necessário analisar os modelos de gestão de estoque do setor de hotelaria, procurando avaliar as vantagens, desvantagens e possíveis falhas, visando a redução de seus custos e beneficiando a empresa e os funcionários, além de fornecer uma pesquisa exploratória que poderá servir para embasar futuros trabalhos.

Esta pesquisa é de fundamental importância, pois busca direcionar para uma melhor organização do setor de estoques, que proporcione redução de custos, eficiência na execução do serviço, e por consequência, uma lucratividade, além de fornecer subsídios para futuros estudos na área.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A situação problema de uma pesquisa é formulada de acordo com uma necessidade de se preencher uma lacuna epistemológica, uma dúvida, uma vontade de compreender ou explicar uma situação cotidiana, entre outros motivos, desde que se parta do princípio de responder a uma situação não resolvida. É importante ressaltar que o problema deve ser concreto e claro (RICHARDSON *et al.*, 2012; VERGARA, 1998).

Diante disso, a situação problema da pesquisa foi **avaliar como a gestão de estoques influencia em uma boa prestação de serviços do Makai Resort, Aracaju.**

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa estão relacionados àquilo que se pretende realizar, ou seja, o resultado que será alcançado. Esses objetivos podem aparecer de maneira específicas como metas ou etapas que devem ser cumpridas para que um objetivo final seja alcançado (RICHARDSON *et al.*, 2012; VERGARA, 1998).

O presente trabalho teve os objetivos geral e específicos explanado nos itens abaixo.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar como a gestão de estoques influencia em uma boa prestação de serviços, analisando o modelo de gestão do estoque do almoxarifado do Makai Resort, antigo Prodigy Beach Resort & Conventions.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o modelo de gestão do estoque do Makai Resort;
- Descrever a estrutura do almoxarifado do hotel;
- Identificar possíveis falhas no processo de controle do estoque;
- Propor melhorias na sistemática de controle de estoques.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo eles: (1) Introdução, (2) Referencial Teórico, (3) Metodologia, (4) Análise do Caso e (5) Considerações Finais. Na Introdução foi apresentada a contextualização da pesquisa, evidenciando a justificativa, o problema e os objetivos (geral e específicos).

O segundo capítulo traz o referencial teórico abordando as conceituações que norteiam a pesquisa, como definições de estoque, os principais modelos de gestão e controle do estoque, almoxarifado e hotelaria.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada, trazendo a caracterização do objeto de estudo, os procedimentos metodológicos que inclui o tipo de pesquisa e as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

O quarto capítulo traz a análise do caso, evidenciando os resultados obtidos na etapa qualitativa e as discussões acerca do tema.

Por fim, o último capítulo evidencia as considerações finais da pesquisa, trazendo as conclusões sobre a pesquisa desenvolvida e sugestões para uma melhor gestão e controle do estoque.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica em uma pesquisa é empregada para explicitar conceitos que serão utilizados na análise, sobretudo explicar os componentes do método. Ela serve para nortear a investigação, devendo, portanto, não se contradizer internamente, constituir-se num todo orgânico e ser compatível com o estudo em questão. Os pressupostos teóricos aqui apresentados servirão como base para todo o desenvolvimento da pesquisa (FILHO, 2007).

Neste capítulo foram abordados os principais conceitos que fazem parte do estudo em questão: o estoque, os modelos de gestão e controle de estoque, o setor de almoxarifado e a hotelaria.

2.1 ESTOQUE

O estoque consiste em um agrupamento de produtos ou materiais armazenados com características inerentes e que atendem aos objetivos da empresa. O estoque define-se em agir como um regulador do fluxo de entrada e saída de itens nas organizações. Além disso, o setor de estoque deve garantir a disponibilidade dos produtos, quando houver demanda, a qualidade, a entrega e agilidade no atendimento ao mercado, inclusive o interno (MOURA, 2004).

Sendo assim, o estoque é definido como a unificação dos recursos materiais em um sistema de constante desenvolvimento e existe dentro de uma organização pela necessidade de ritmo entre fornecedor e demanda. Além disso, o estoque é utilizado para a delimitação de qualquer recurso armazenado, não importando o material armazenado ou sua localização na organização (SLACK *et al.*, 1997).

Em outra linha de pensamento, Dias (1995) define que o estoque pode ser a matéria-prima, o material em processo e o produto acabado. As empresas precisam de estoques para trabalhar, assim, a meta principal será maximizar seus lucros sobre o capital investido, portanto, o bom atendimento, as vendas e a produção dependem do estoque. Isso torna a busca pelo estoque ideal algo imprescindível.

Os estoques são imobilizações do capital e ocupam espaços gerando um custo por armazenagem, podem ser roubados, tornar-se obsoletos e deteriorados, por outro lado podem também amenizar problemas gerenciais, como erros na previsão, atrasos na produção, entre outros. Sendo assim, se torna necessária uma manutenção de estoque mínimo para eventuais problemas (MOURA, 2004). O estoque mínimo também conhecido como estoque de

segurança é a quantidade mínima que deve existir em estoque que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a continuidade do serviço na organização, sem o risco de faltas (DIAS, 1993).

O processo de estocagem traz alguns desafios que, segundo Ballou (2011), os principais são: a) manutenção de um produto necessitado sem manter um estoque real, pois esse representa um valor monetário estagnado, ou seja, sem real produção de valor para a organização; b) falta de exatidão na previsão das necessidades dos consumidores.

Ballou (2011) aponta algumas razões para a sustentação do estoque. Dentre elas estão: a) o melhoramento do nível de serviços tendo o estoque como um facilitador do marketing e das vendas; b) o amparo em relação a alteração de preço, uma vez que as compras podem ser antecipadas; e c) a proteção contra as oscilações de demanda. Os estoques são fundamentais para a garantia da disponibilidade do material.

O setor de almoxarifado é responsável pelo planejamento e controle dos produtos em todas as suas etapas. O estoque e a produção podem ser vistos de maneira integrada e devem ser coordenados, exigindo uma observância em cada um dos níveis de planejamento e por isso fazem parte do planejamento de produção. Controlar o estoque é uma grande responsabilidade da empresa, pois influencia no capital. Isso significa dizer que os estoques concentram o capital da empresa que poderia ser aplicado para outros investimentos. Ao aumentar a rotatividade do estoque aumenta o ativo e economiza o custo de manutenção do inventário (ARNOLD, 1999).

A responsabilidade do setor de estoque, bem como a sua importância, é vista como algo que:

[...] visa elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto (DIAS, 1993, p. 36).

É importante ressaltar que há três pontos principais que abrangem as deliberações de estoque. São eles: a) quanto pedir; b) quando pedir; c) como controlar o sistema. Tais pontos devem ser respondidos como uma forma de encontrar o melhor modelo de gestão para determinada organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007).

As razões para manter os estoques interagem-se com o serviço ao cliente e com as economias de custos derivadas indiretamente deles (BALLOU, 2011). No entanto, Pozo (2002, p. 33) alerta que “quando temos estoques elevados, para atender plenamente a

demanda, eles acarretam a necessidade de elevado capital de giro e, que produzem elevados custos”.

Para Martins e Alt (2006), o giro de estoques mede o estoque que se renovou por unidade de tempo. Esse giro nada mais é do que a rotatividade dos estoques, a quantidade de vez que um produto é repostado na prateleira e se a empresa tiver esse número com exatidão pode quantificar os estoques e saber exatamente de quanto de produto precisa comprar por um período de tempo para suprir a demanda. Quanto maior for o giro de estoques maior será a venda e a lucratividade da empresa.

Outro aspecto relevante é que os diversos motivos para o desequilíbrio entre a taxa de demanda e de fornecimento acarretam na existência de diferentes tipos de estoques. Esses são classificados por Slack e colaboradores (2007) em quatro tipos: estoque de proteção, estoque de ciclo, estoque de antecipação e estoque de canal, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Classificação dos tipos de estoques e suas características

Tipos de Estoque	Características
Estoque de Proteção	Utilizado frequentemente nas empresas e visa compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e a demanda. Previne problemas relacionados à ausência de um algum item que precisa ser disponibilizado para venda aos consumidores.
Estoque de Ciclo	Utilizado quando uma ou mais etapas da operação não podem fornecer, concomitante e continuamente, todos os itens que produzem. Nesse estoque, cada lote de produção deve oferecer uma quantidade suficiente o bastante para satisfazer e suprir a demanda até que seja produzido e disponibilizado um novo lote do produto.
Estoque de Antecipação	Utilizado quando flutuações na demanda são previstas, a empresa se antecipa a um aumento da demanda, como na Páscoa, Natal, Dia das Crianças, ou em casos de previsão de variações ou ameaças de fornecimentos significativas.
Estoque de Canal de Distribuição	É necessário quando os materiais não podem ser transportados imediatamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Logo que o cliente encomenda materiais ao fornecedor, esse irá reservar o estoque em seu próprio armazém, embalá-lo, transportá-lo e descarregá-lo em seu destino. Durante o trânsito de todo esse processo o estoque se encontra no canal de distribuição.

Fonte: Adaptado de Slack *et al* (2007).

O setor de estoque é tão importante para uma empresa que, diante disso, muitos pesquisadores têm se dedicado ao tema e gerado algumas publicações que ressaltam a importância do setor e o adequado gerenciamento, as formas de melhoramento do setor, os desafios a serem superados e as ferramentas utilizadas para um gerenciamento dos estoques.

Chaves e colaboradores (2017) consideram que investir em melhorias não é mais um diferencial da empresa, mas uma necessidade. Com base nisso, os autores apresentaram um

estudo de caso no qual aplicaram um projeto numa empresa de Pequeno Porte, visando a melhoria do seu estoque. Como metodologia, utilizaram a pesquisa aplicada, quantitativa e exploratória fundamentada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Ao final da aplicação do projeto, foi constatado o aumento de aproximadamente 30% do espaço útil do estoque, redução do desperdício de tempo e movimentação no processo de armazenagem e arquivamento de documentos, gerando benefícios para a empresa e o bem-estar dos funcionários.

O trabalho realizado por Souza e colaboradores (2016) analisou a Gestão de Estoque de uma empresa através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso desenvolvido em um supermercado de pequeno porte. Os autores constataram algumas falhas no gerenciamento dos estoques e verificaram que no setor não há informações como a data de validade dos produtos e a data do seu recebimento. Tais dados são importantes para o controle dos produtos vencidos e a vencer, para a programação do recebimento de mais produtos e para evitar o acúmulo de itens desnecessários e desperdícios. A proposta dos autores é a adoção de uma programação de estoque e nova estrutura de armazenagem e controle.

A adoção de ferramentas que auxiliam o gerenciamento de estoques vem sendo destacada em alguns trabalhos, como por exemplo, o trabalho de Fontanillas e colaboradores (2015) que, através da pesquisa de campo em uma concessionária de energia elétrica, ressaltaram a importância da adoção de ferramentas, sobretudo a utilização da classificação ABC para segregar materiais e chamar atenção dos gestores para certos itens do estoque.

Maia e colaboradores (2017) analisaram de que forma a ferramenta curva ABC influencia no gerenciamento de estoque da loja Três Irmãos em Aquidabã, no interior de Sergipe. A pesquisa foi caracterizada como exploratória e teve como coleta de dados, os procedimentos documental e de campo. A curva ABC foi utilizada e verificou-se que os produtos da classe A são mais relevantes, pois são responsáveis por 70% da demanda, os produtos da classe B são considerados intermediários e os produtos da classe C aparecem em grande quantidade, mas com pouca rotatividade.

Os resultados da pesquisa de Maia e colaboradores (2017) permitiram a obtenção de informações essenciais que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisões, aprimorando assim a gestão de estoque. A proposta dos autores é a implantação da curva ABC na loja, para isso, é necessário um *software*, mudanças nos processos internos da empresa, atualização das informações inseridas no sistema como uma forma de melhorar o acesso às informações, e um levantamento das vendas, feito pelo gestor, a cada final do mês, sempre analisando e interpretando os dados.

Outra pesquisa relevante é de Besen e Alves (2012) que tiveram como base teórica as ferramentas utilizadas pela administração de materiais. O trabalho se caracteriza como um estudo de caso em dois hotéis da cidade de Balneário Camboriú, no Estado de Santa Catarina. Para coletar os dados, os hotéis foram visitados, as informações foram analisadas para o cálculo do indicador de rotatividade, valor total dos estoques, consumo total, estoque médio e estoque médio anual. Os autores usaram a Curva ABC, o modelo *Just in Time*, parcerias com os fornecedores e inventário geral para propor um indicador para a gestão do setor hoteleiro, visando minimizar desperdícios, otimizar investimentos e reduzir custos.

Visando a redução dos custos na Gestão de Estoques, Oliveira e colaboradores (2015) avaliaram o comportamento da demanda de uma empresa multinacional. Foram levantados métodos para previsão de demanda, calculou-se o erro por ocorrência e sua média e o impacto dos resultados obtidos para cada umas das técnicas. Foi avaliada a melhor técnica específica para um produto. Os autores constataram que a empresa apresentava altos índices de mercadoria estocada, representando um valor impactante ao financeiro. Como resultados, a pesquisa representou um ganho de 63% na redução do custo total do estoque do item, representando aproximadamente R\$ 2.000.000,00.

O tema Gestão de Estoques é bastante relevante, entretanto é pouco adotado por micros e pequenas empresas. Visando identificar as dificuldades enfrentadas por essas empresas, Oliveira e colaboradores (2016) pesquisaram sobre os principais desafios para a Gestão de Estoque.

Para isso, Oliveira e colaboradores (2016) realizaram entrevistas com os proprietários de quatro mercearias da cidade de Varginha, em Minas Gerais e constataram que a falta de conhecimento sobre metodologias e tipos de estoques, além da ausência de departamentos específicos para o gerenciamento de estoques dessas empresas, são os principais desafios a serem superados. Os autores também reforçam que os princípios de gestão que estão presentes nas teorias, geralmente são voltados para grandes empresas, o que não se adequa à realidade das micro e pequenas empresas. É necessário o estudo de novas metodologias voltadas para tal realidade.

Silva e Farias (2015) pesquisaram sobre o gerenciamento do estoque de um hotel no interior de Pernambuco. Na pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, os autores verificaram que o hotel não possui uma política de gerenciamento do estoque bem definida, o que ocasiona alguns problemas. A sazonalidade se constitui um fator de desequilíbrio e reflete na oferta e demanda, não há um estudo do hotel sobre o público alvo e suas preferências para

serviços disponíveis e produtos solicitados, e geralmente, há uma deficiência na comunicação entre o hotel e os representantes de vendas, ocasionando atraso na entrega dos materiais.

Sabendo que uma gestão de estoque eficiente é fundamental, Silva e Farias (2015) apresentam uma proposta de intervenção que consistem em: a) conscientizar a equipe e buscar o apoio da alta administração; b) escolher um profissional responsável pelo estoque e oferecer treinamento; c) adotar uma técnica de previsão e demanda; d) definir os parâmetros do sistema de estoque; e) gerenciar os itens do estoque e e) avaliar a nova política de gerenciamento do estoque.

Junior (2009) através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso, avaliou a gestão de estoques de uma empresa em Sergipe e constatou que para o controle e organização do setor é realizado anualmente um inventário que ocorre no mesmo período em todas as filiais brasileiras. O inventário fornece resultados sobre a quantidade de material que existe no sistema e no estoque físico.

Além disso, Junior (2009) observou que o processo de reposição de material, na empresa, era feito via e-mails encaminhados para a filial sergipana, filial da Bahia, onde o pedido era criado e solicitado à matriz. Todo o processo poderia ocasionar uma demora entre o envio do e-mail e processamento do pedido, o que pode gerar impactos e refletir diretamente na qualidade dos serviços. Como uma forma de superar tais dificuldades, o autor aponta para a facilitação da rotina como uma possibilidade de impulsionar o desenvolvimento da empresa, agregando valor a organização.

2.2 MODELOS DE GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE

Os modelos de gestão de estoque são referências fundamentais para um eficiente controle do estoque. Neste capítulo serão apresentados os principais modelos de gestão e controle do estoque: *Just in Time*, Kanban, Análise ABC, cálculo do Lote Econômico e métodos de avaliação do estoque.

2.2.1 *JUST IN TIME* (JIT)

Uma importante discussão acerca dos estoques é o modelo *Just in Time* (JIT), que assume o compromisso de produção de acordo com a necessidade na hora exata, ou seja, incentiva o estoque zero. Slack (2002) comenta que tal modelo atende, de forma instantânea, à demanda, com qualidade e sem desperdícios. Esse tipo de modelo é muito utilizado na

indústria hoteleira, principalmente em hotéis localizados nas proximidades de centro distribuidores de mercadorias, fator esse que agiliza a entrega e reduz o inventário (BESEN; ALVES, 2012).

A filosofia do JIT é motivadora e complexa, portanto, é necessário que a organização tenha uma excelente grade de programação e produção. Segundo Wanke (2011), é fundamental identificar uma necessidade na estação seguinte para que o trabalho prossiga. Entretanto, vale ressaltar que a utilização desse modelo traz o risco da falta de suprimento. No caso de produtos finais, o risco é ainda maior para a organização porque se o produto demandado pelo cliente não estiver disponível, a consequência é que a venda não será concretizada (BESEN; ALVES, 2012; DIAS, 1993).

2.2.2 KANBAN

Outro modelo aplicado a gestão de estoque é o modelo Kanban cujo significado deriva da palavra "etiqueta" ou "cartão". Segundo Corrêa e Giansesi (1996), essa etiqueta atua como fator iniciante da produção (ou movimentação) pelas partes de centros produtivos do processo, e por consequência, informando as atuações para os comandos que atenderão as demandas dos clientes.

O Kanban é utilizado para atingir metas do JIT e foi um sistema de informação manual desenvolvido pela Toyota para operacionalizar esse modelo (DIAS, 2011; WANKE, 2011). Sendo assim, o Kanban organiza a sequência de produção para procedimentos de gestão de estoque como o JIT, produzindo os materiais na quantidade e no momento necessário. Como resultado, a força de trabalho e os inventários são reduzidos naturalmente, obtendo-se um aumento da produtividade e a redução de custos.

Existem dois tipos de Kanban, o de retirada e de colocação do pedido. Wanke (2011) aborda que o primeiro consiste em requisitar materiais para a estação de trabalho anterior; o segundo, constitui um sinal para a estação anterior produzir lotes adicionais.

Para Viana (2006), o sistema Kanban promove benefícios em questão de estoque, fornecedor e qualidade, sendo que para o estoque, um desses benefícios é uma maior quantidade de giro de estoque, que apesar das desvantagens sobre as flutuações de preços e pelas compras em menor quantidade, acaba diminuindo o prejuízo dos materiais estagnados e uma compensação em épocas sazonais. Quanto ao fornecedor, a vantagem seria a opção de um único e especialista fornecedor, garantindo assim que a qualidade e os prazos de entrega estimados seriam cumpridos.

2.2.3 ANÁLISE ABC

A análise de classificação ABC é um instrumento que auxilia no gerenciamento de estoques, proporcionando informações relevantes sobre produtos que tem maior ou menor giro, relacionados com o custo de obtenção e manutenção. O conceito da curva ABC, com sua decorrente classificação de produtos, providencia lógica baseada no nível de vendas para decidir quais produtos devem receber diferentes níveis de tratamento logístico (BALLOU, 2011).

O método curva ABC é, portanto, uma ferramenta gerencial que possibilita indicar quais itens requerem atenção e tratamento adequados quanto à sua importância. No que diz respeito aos itens pertencentes às classes A, B ou C:

[...]não existe forma totalmente aceita de dizer qual o percentual do total dos itens que pertencem à classe A, B ou C. Os itens A são os mais significativos, podendo representar algo entre 35% e 70% do valor movimentado dos estoques, os itens B variam de 10% a 45%, e os itens C representam o restante (MARTINS; ALT, 2006, p. 211).

Cerca de 20% dos itens em estoque são responsáveis por 80% do valor em estoque. A linha dos itens pode ainda ser classificada de acordo com o critério de maior valor até o menor valor (CHING, 2010).

Segundo Carvalho (2002), os itens são classificados como: a) classe A, de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total (podem ser itens do estoque com uma demanda de 65% num dado período); b) classe B, com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total (podem ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período); c) classe C, de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total (podem ser itens do estoque com uma demanda de 10% num dado período).

A análise desses parâmetros propicia o trabalho de controle de estoque e possibilita que a decisão de compra possa se basear nos resultados obtidos pela curva ABC. Assim, a consequência da utilização da ferramenta é a otimização da aplicação dos recursos financeiros ou materiais, evitando desperdícios ou aquisições indevidas e favorecendo o aumento da lucratividade.

2.2.4 LOTE ECONÔMICO

O lote econômico é utilizado para determinar qual o número correto de pedidos a serem feitos e a quantidade ideal de cada lote de produto. O modelo funciona como uma ferramenta de apoio às decisões gerenciais e junto a outras metodologias e modelos quantitativos servem de suporte às decisões (TADEU, 2010).

Dessa forma, lote econômico consiste em definir a quantidade de equilíbrio para diminuir os custos totais de estocagem de certo item do estoque. Considera-se os custos de pedir e os custos de manter o material parado. É preciso ponderar que custos de pedido são os custos administrativos do momento de efetuação e recebimento de um pedido, portanto são custos fixos. Já os custos de material estacionado são os custos de armazenagem, são custos variáveis por cada manutenção de um item de estoque por um determinado período.

Accioly e colaboradores (2012) comentam que para reduzir os custos inerentes ao estoque se faz necessário a utilização do cálculo de lote econômico, que tem como fórmula básica:

$$LEC = \sqrt{\left(\frac{2 \times D \times C_p}{i \times C_{unit}}\right)}$$

Onde, D corresponde à Demanda, C_p é o custo de processamento de pedido, i corresponde ao custo financeiro (taxa de juros) e C_{unit} refere-se ao custo unitário do item (ACCIOLY; AYRES; SUCUPIRA, 2012).

Moura (2004) reforça que o lote econômico de compras (LEC) serve para direcionar as quantidades ótimas de compras a efetivar, minimizando custos anuais, e traz como principais modelos de lote econômico de compras (quadro 2): a) Modelo Básico; b) LEC com Reposição Progressiva; e c) Desconto em Função da Quantidade.

Quadro 2 - Principais modelos de Lote Econômico de Compras (LEC)

Modelo de LEC	Definição
Modelo Básico	Modelo cuja aplicação está voltada para o fornecimento de um único produto, sendo que a quantidade desse produto não é um fator para a obtenção de desconto. Além disso, o modelo se enquadra quando há período anual com demanda estável.
LEC com Reposição Progressiva	Modelo utilizado quando não há necessidade de repor todo o estoque imediatamente ou quando as empresas fabricam e utilizam sua matéria-prima, contanto que as taxas de utilização e de produção não sejam iguais.
Desconto em Função da Quantidade	Modelo que considera o aumento da quantidade dos produtos desejados para a obtenção de descontos. Para isso, é necessário que a empresa tenha uma condição financeira para o investimento no estoque, espaço para o seu armazenamento e uma previsão mínima de demanda.

Fonte: Adaptado de Moura (2004).

2.2.5 AVALIAÇÃO DO ESTOQUE

Para o desenvolvimento de uma empresa e obtenção do sucesso é fundamental um bom gerenciamento do seu estoque e redução de seus custos. Para esse fim, o uso de alguns métodos e indicadores se torna essencial na verificação do desempenho da gestão de estoques. Rodrigues e colaboradores (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar o método de avaliação de estoques da empresa GEOSOL, uma das maiores da América Latina e do Brasil no ramo da pesquisa mineral, nos anos 2013 e 2014. Nesse trabalho, os autores comentaram sobre alguns fatores que influenciam na escolha de um método de contabilização, como por exemplo, o lucro esperado e a legalidade do método, e apresentaram como principais métodos o PEPS, UEPS e preço médio.

Para Martins e Alt (2006), o método PEPS consiste no primeiro produto que entrar no estoque ser o primeiro produto a sair. A avaliação realizada através do método permite a aproximação dos valores dos produtos estocados aos preços atuais do mercado. Esse método valoriza os produtos estocados baseando-se no estoque mais antigo e é importante ser utilizado para os produtos com prazo de validade mais curto (BERTAGLIA, 2005). Rodrigues e colaboradores (2015) acrescentam que as vantagens do método PEPS é que os itens mais antigos não ficam em estoque, os resultados mostram o custo real dos itens usados na saída.

O método PEPS é considerado simples, entretanto, pode deparar-se com algumas situações difíceis, como por exemplo: a) a identificação do lote do material, já que o produto chegou no estoque a mais tempo; e b) o acesso a esse material, uma vez que, por chegar primeiro, provavelmente foi armazenado na parte de trás do almoxarifado (ACCIOLY; AYRES; SUCUPIRA, 2012).

Outro método de valorização do estoque é UEPS que pondera que o último produto a entrar no estoque é o primeiro a ser utilizado, considerando os preços mais atuais (BERTAGLIA, 2005). O método padroniza os preços dos produtos estocados para a venda, portanto, é o método mais apropriado para períodos de alta inflação (MARTINS; ALT, 2006).

Além do PEPS e UEPS, é importante destacar o Custo Médio que considera na movimentação que os produtos que chegaram por último no estoque são os primeiros produtos utilizados (BERTAGLIA, 2005), mas os estoques são valorizados pelo custo médio de compra. O cálculo do custo médio consiste no somatório da multiplicação de cada quantidade recebida do produto pelo custo da sua unidade, o resultado é dividido pela quantidade total de itens. Nos hotéis, esse indicador é o mais usado (CASTELLI, 2006).

2.3 ALMOXARIFADO

Antigamente o setor do almoxarifado era o local onde os produtos eram depositados sem nenhum critério. Geralmente os funcionários que trabalhavam no setor não eram preparados para a função. Atualmente o setor é considerado um dos mais importantes de uma empresa, portanto, deve ser planejado, organizado e administrado para que os custos sejam os menores possíveis (PAOLESCHI, 2013).

O almoxarifado é o local destinado a guardar e conservar materiais, podendo ser um ambiente coberto ou não e com a função de destinar espaços onde permanecerá cada item que será usado conforme a necessidade (VIANA, 2006). Para manusear e armazenar os produtos nesse setor, é fundamental a utilização de técnicas administrativas, a escolha de um sistema para administrar, o cadastramento dos itens estocados e sua atualização constante, o que permite ao almoxarife o controle do estoque (PAOLESCHI, 2013).

O sistema usado para administrar o almoxarifado deve proporcionar informações sobre as quantidades disponíveis dos produtos, onde estão estocadas, os materiais a receber e os que estão em processo de recebimento, bem como as devoluções ao fornecedor. Com os dados, é possível evitar erros de avaliações e compras indevidas (PAOLESCHI, 2013).

A localização, os equipamentos e a disposição interna do almoxarifado ficam condicionados à política geral de estoque das empresas e para se ter um almoxarifado eficiente é necessário: a) redução das distâncias internas percorridas pela carga; b) tamanho médio das unidades armazenadas; c) melhor utilização da capacidade volumétrica (VIANA, 2006).

A utilização eficaz desse setor é influenciada por alguns fatores, como por exemplo, a utilização cúbica que consiste no aproveitamento de todo espaço, e a acessibilidade que está relacionada aos espaços destinados à movimentação no setor (ARNOLD, 2011). Viana (2002) corrobora com essa ideia quando comenta que o espaço deve ser utilizado nas três dimensões, proporcionando uma movimentação rápida e de fácil acesso aos produtos estocados.

Outro fator que influencia é a localização do estoque. Arnold (2011) comenta que há vários sistemas básicos de localização (quadro 3) ou até mesmo combinações de sistemas que podem ser usados, considerando o tipo e tamanho dos produtos. Além disso, é fundamental a definição adequada do layout, um arranjo físico que deve considerar a localização de todos os obstáculos, área de recebimento de materiais, separação de pedidos, estocagem, entre outros (VIANA, 2002).

Para Chiavenato (2005), o almoxarifado é o órgão, na empresa, que guarda e estoca os materiais recebidos de fornecedores externos por meio do setor de compras. Os materiais comprados são liberados, mediante uma análise de controle de qualidade, para o almoxarifado. Uma vez armazenados, passam a ser requisitados pelos diversos setores através da Requisição de Materiais (RM).

Quadro 3 - Sistemas básicos de localização de estoque

Sistemas	Definição
Agrupar itens funcionalmente relacionados	Esse agrupamento consiste em colocar próximo os produtos que tenham uma utilização ou função semelhantes.
Agrupar itens de giro rápido	Esse agrupamento está relacionado à quantidade vendida do produto em determinado período. Se o produto tem giro rápido, deve ser estocado próximo ao setor de recebimento.
Agrupar itens fisicamente semelhantes	Agrupamento que consiste em colocar próximo os produtos semelhantes, considerando suas características físicas, como exemplo, os produtos que necessitam de congelamento podem ser acondicionados juntos em uma câmara fria.
Colocar o estoque de trabalho e o estoque de reserva em locais separados	Esse agrupamento sugere a separação entre dois estoques, o estoque de trabalho, onde é feito a retirada, pode ser agrupado em um local próximo da área de entrega, e o estoque que é utilizado para repor o estoque de trabalho pode ser colocado em outro local mais afastado.

Fonte: Adaptado de Arnold (2011).

Besen e Alves (2012) abordam o almoxarifado como um setor complexo e que necessita de uma pessoa capacitada administrando o trabalho, bem como um fluxo e formalidades para a entrada e saída de materiais nesse setor. Vale ressaltar que um local ideal para armazenar materiais é fundamental para se evitar desperdícios que, por sua vez, podem acarretar perdas e aumento dos custos financeiros.

Sendo assim, a função do setor de almoxarifado é:

[...] a) receber e conferir as mercadorias, verificando se as especificações referentes às quantidades coincidem com as constantes na nota fiscal e desta com a de compra, verificar se a qualidade dos produtos está de acordo; b) estocar as mercadorias no almoxarifado em locais adequados; c) atender às requisições internas; d) registrar e classificar as notas fiscais; e) controlar e gerir os estoques; f) solicitar a compra de mercadorias quando necessário; g) acompanhar os inventários dentro dos prazos estabelecidos pelo hotel; h) proceder ao arquivamento dos documentos que devem permanecer no setor etc. (CASTELLI, 2006, p. 415).

Arnold (2011) traz como principais atividades relacionadas ao almoxarifado: a) receber produtos e identificar produtos, checar pedidos, quantidades e se há algum dano; b) enviar produtos para armazenamento; e c) operar um sistema de informações.

Castelli (2006) acrescenta que a higiene no almoxarifado é fundamental, pois os produtos armazenados podem atrair insetos com facilidade. Devendo também o almoxarifado

ser de fácil acesso por parte dos fornecedores e com portas largas para facilitar a entrada de mercadorias com carrinhos.

2.4 HOTELARIA

A expansão dos setores empresariais de hospedagem tem gerado o desenvolvimento de várias pesquisas com diversas abordagens, como por exemplo, empreendedorismo, fomentação do poder público na área do turismo e discussões epistemológicas envolvendo o termo hotelaria (CAMARGO, 2002; ANJOS, 2004; GORINI; MENDES, 2005).

Para Camargo (2002) o termo hotelaria é mais fácil de ser mantido e de se incorporar discussões sobre hospitalidade do que assumir a designação de hospitalidade e relacioná-la à hotelaria. O mesmo autor ainda comenta que a hotelaria é uma ocupação moderna herdada de antigos modelos servis de trabalho e afirma que aceitar esse termo para ser utilizado em cursos, significa aceitar a formação de profissionais que atendam às necessidades epidérmicas do mercado de trabalho.

Anjos (2004) caracteriza a hotelaria como um subsistema do sistema turístico, que se relaciona com as partes e influencia o todo. Ressalta também que esse sistema se envolve com sistemas maiores, dinâmicos e compostos de numerosas variáveis.

Alguns autores consideram o termo hospitalidade algo amplo, no qual a hotelaria estaria inserida. Segundo Gorini e Mendes (2005), o segmento da hospitalidade atende à necessidade de alojamento e abrigo e os empreendimentos comerciais que atuam são: pensões e hospedarias ou hotéis. Sendo que quase a totalidade dos negócios está concentrada na hotelaria.

Uma das características do setor de hotelaria é a intensidade em mão-de-obra, a maior parte das atividades se refere ao atendimento. Nesse caso, é fundamental uma mão-de-obra qualificada para manutenção da qualidade dos serviços. Outra característica é que esse setor é intensivo em capital e está sujeito a sazonalidades conforme o período do ano (GORINI; MENDES, 2005).

A classificação oficial dos meios de hospedagem no Brasil se agrupa em sete categorias, levando-se em consideração infraestrutura, serviços e sustentabilidade. São elas: a) Hotel (de um a cinco estrelas); b) Resort (de quatro a cinco estrelas); c) Hotel Fazenda (de um a cinco estrelas); d) Cama e Café (de um a quatro estrelas); e) Hotel Histórico (de três a cinco estrelas); f) Pousada (de um a cinco estrelas); e g) Flat/Apart (de três a cinco estrelas). Essa

classificação é importante porque cria um referencial informativo que pode orientar os mercados turísticos internos e externos (BRASIL, 2018).

3. METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa abrange componentes como o método de abordagem, procedimentos e técnicas utilizadas para a coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste capítulo serão abordadas as características do objeto de estudo, o tipo de pesquisa e as técnicas utilizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O Makai Resort é objeto de estudo desta pesquisa e está inserido no Sítio Tingui, s/n, na Ilha de Santa Luzia no município de Barra dos Coqueiros (figura 1).

Figura 1 - Vista da frente do Makai Resort no município da Barra dos Coqueiros



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

O município de Barra dos Coqueiros está localizado na Mesorregião do Leste Sergipano, na Microrregião Aracaju e Região Metropolitana Aracaju. Tem como municípios limítrofes: Aracaju, Nossa Senhora do Socorro, Santo Amaro das Brotas e Pirambu. Distante da capital 3km, o município tem uma área da unidade territorial de 89.598 km² e uma população 27.495 habitantes (IBGE, 2016).

De acordo com a sua área territorial, a Barra dos Coqueiros apresenta 64,5% do seu território com esgotamento sanitário adequado, 41,7% de arborização de vias públicas e 41,

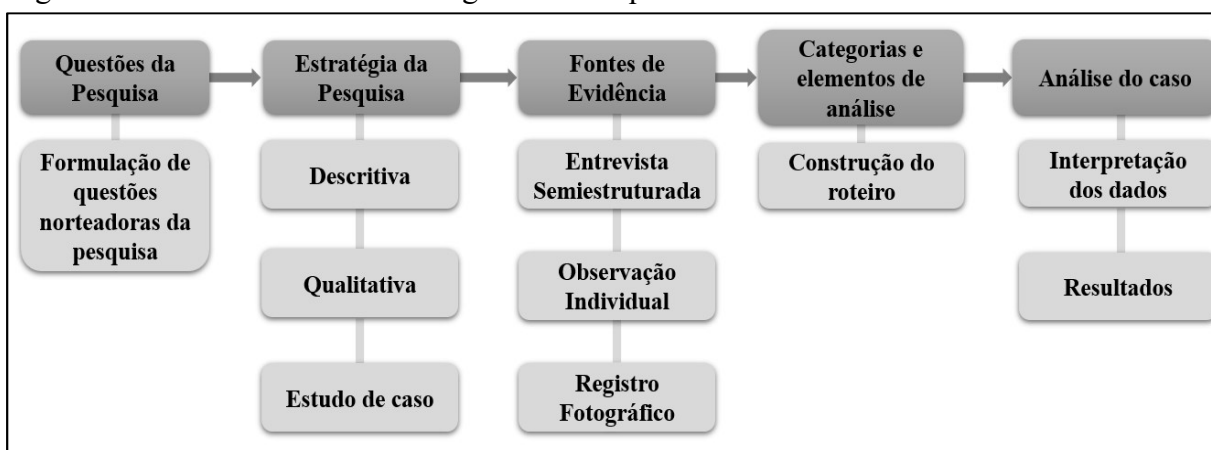
5% de urbanização de vias públicas. E, no que diz respeito à economia, a Barra dos Coqueiros apresentou no ano de 2015 um PIB per capita correspondente a 12.919,39 R\$. Já o percentual das receitas oriundas de fontes externas foi de 43,4% (IBGE, 2016).

O hotel objeto de estudo já apresentou vários nomes, sendo que como Prodigy Beach Resort & Conventions foi reinaugurado no município no dia 05 de novembro de 2012. A mudança para o atual nome, Makai Resort, aconteceu no dia 01 de abril do ano corrente. São 208 apartamentos, piscina, bar de piscina, restaurante, parquinho, espaço *kids*, quadra de tênis, campo de futebol, *paintball*, mesa de bilhar, lavanderia, serviço de limpeza diário, *Business Center*, estacionamento, ginásio, auditório e centro de conferências. Além de possuir salas para realização de eventos com capacidade de 50 até 1,5 mil convidados.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram sistematizados nos itens abordados na figura 2.

Figura 2 - Procedimentos metodológicos da Pesquisa



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

3.2.1 QUESTÕES DA PESQUISA

Vergara (1998) comenta que as questões da pesquisa têm função semelhante aos roteiros, serve como um direcionamento para o desenvolvimento do trabalho. As questões dessa pesquisa foram levantadas de acordo com os objetivos específicos e serão respondidas no tópico “Análise do Caso”.

As principais questões que orientaram o desenvolvimento deste trabalho, aprofundando as informações e caracterizando-o, foram:

- a) Qual o modelo de Gestão do Estoque do hotel?
- b) Como é a estrutura do almoxarifado do hotel?
- c) Quais as possíveis falhas no processo de controle do estoque?
- d) Como melhorar a sistemática de controle de estoques?

3.2.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que orientou este trabalho foi a **pesquisa descritiva**, que levanta informações sobre determinado objeto mapeando as condições de sua manifestação (SEVERINO, 2007). Esse tipo de pesquisa tem como características: a) a investigação de pesquisa empírica; b) a permissão da utilização de uma variedade de procedimentos de coleta para um estudo de pequeno número de unidades e c) geralmente sem emprego de técnicas probabilísticas.

Além disso, a pesquisa descritiva tem como finalidade desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o fato, modificar ou clarear conceitos, contribuindo para estudos posteriores mais precisos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Gil (2008) acrescenta que a pesquisa é a primeira etapa de uma investigação mais ampla e geralmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e estudos de caso.

O **estudo de caso** pode ser utilizado em uma pesquisa descritiva e se caracteriza como um estudo empírico de um objeto dentro do seu contexto e realidade, permitindo um conhecimento amplo e detalhado, com o propósito de explorar situações reais, descrevê-las em seu contexto e explicar as variáveis causais do fato ou fenômeno (GIL, 2008).

Nesse sentido, o presente trabalho investigou e analisou o modelo de Gestão de Estoque do almoxarifado do Makai Resort, descrevendo, justificando e captando dimensões subjetivas relacionadas ao modelo utilizado, denotando também um **caráter qualitativo** à pesquisa. Segundo Severino (2007) é preferível a utilização do termo “abordagem” ou caráter qualitativo a “metodologia qualitativa”, pois diversas metodologias podem adotar a designação qualitativa.

3.2.3 FONTES DE EVIDÊNCIA

É sabido que em uma pesquisa de campo o objeto é abordado em seu meio próprio e a coleta de dados é feita em condições naturais (SEVERINO, 2007). O principal objetivo é conseguir informações acerca de um problema ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, tendo como fases: a) a obtenção de um arcabouço teórico que servirá de base para o desenvolvimento da pesquisa; b) a determinação das técnicas e instrumentos que serão empregados para a coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003). No primeiro momento desta pesquisa, foi obtido o arcabouço teórico e para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de: **observação individual, entrevista semiestruturada e registro fotográfico.**

A **observação individual** é uma das técnicas mais importantes da coleta de dados. Essa técnica é feita pelo pesquisador que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, examinando os fatos, indicando os eventos reais e quais as suas interpretações, tendo como instrumento o eu. A vantagem é que, através da observação, há permissão de se evidenciar dados que não constam em um formulário de entrevista ou questionário, além de se constituir um meio direto e satisfatório para estudar um fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003; SOMEKH; LEWIN, 2015). Contudo, como toda técnica possui suas limitações, a observação foi realizada associada à entrevista visando a obtenção de dados e resultados mais satisfatórios.

A **entrevista** é uma forma de interação social, uma técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado, um encontro entre duas pessoas, conversação face a face e de maneira metódica, com a finalidade de obtenção de informações sobre determinado assunto. As vantagens dessa técnica é que ela permite que o entrevistador repita ou esclareça perguntas garantindo que seja compreendido e possibilita a obtenção de informações mais precisas (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

Segundo Gil (2008) há vários níveis de estruturação de uma entrevista, desde àquelas mais estruturadas as menos estruturadas que acontecem de maneira espontânea. A entrevista para este trabalho se desenvolveu de forma semiestruturada: a) a partir de uma relação fixa de perguntas, também denominada de questionário ou roteiro; b) e por meio do direcionamento do entrevistador para outras questões e aspectos pertinentes identificados no decorrer da entrevista e que não constam no roteiro. O roteiro que subsidiou a entrevista conta com 27 questões, objetivas e subjetivas, distribuídas em categorias como: processo de compras, recebimento e armazenamento, almoxarifado, controle e avaliação do almoxarifado (Apêndice I).

Como uma forma de complementar a coleta de dados por meio da observação e entrevista, foram feitos **registros fotográficos** dos ambientes relacionados ao estoque do Makai Resort, visando contribuir para a identificação de características específicas, a descrição e elucidação do ambiente.

3.2.4 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A construção do roteiro para a entrevista semiestruturada considerou as categorias e elementos de análise apresentados no quadro 4.

Quadro 4 - Definição das categorias e elementos de análise do roteiro para a entrevista

Categorias	Elementos	Questões
Características dos colaboradores	Grau de escolaridade, capacitação, cargo, tempo de serviço e funções desempenhadas	Abordagem introdutória e questões 1 e 2
Processo de Compras	Etapas, frequência, solicitações frequentes e controle de validade	3 a 6
Recebimento e Armazenamento	Localização, procedimentos de recebimento, codificação e meios de armazenamento	7 a 11
Almoxarifado	Área, avaliação do espaço, ventilação, iluminação e local de armazenamento	12 a 18
Controle e Avaliação do Almoxarifado	Ferramentas de gestão, catalogação, sistema informatizado, tipos de materiais, faltas de materiais, ordem de saída, alterações no setor e avaliação	19 a 27

Fonte: Tomás, A. Santos (2018)

4. ANÁLISE DO CASO

Para Marconi e Lakatos (2003) essa etapa é uma das mais importantes, pois proporciona respostas às investigações. No primeiro momento, os dados coletados foram organizados, sistematizados e interpretados. A **análise** correspondeu na busca por evidências das relações que representam/compõem o estoque do Makai Resort e posteriormente foram feitas as **interpretações**, buscando dar um significado mais amplo sobre o estoque e vinculando-se a outros conhecimentos. A análise e a interpretação são atividades distintas, mas relacionadas e que contribuem para fomentar os resultados e as discussões. Os resultados foram devidamente analisados e apresentados em figuras e sistematizados no fluxograma.

A entrevista foi realizada no dia 25 de julho de 2018, iniciada às 15 horas e 20 minutos e teve o seu término às 15 horas e 50 minutos. Foi entrevistado o almoxarife (figura 3) com o acompanhamento do supervisor do setor de almoxarifado e compras. A autorização do hotel para a execução dos procedimentos metodológicos desta pesquisa consta no Apêndice II.

O almoxarife possui nível de escolaridade Superior Incompleto e um curso na área de auxiliar administrativo, tem um ano de experiência no setor de almoxarifado e 5 anos que trabalha no hotel. Segundo o funcionário, o setor (figura 4) possui 4 funcionários em um local com área aproximada de 50m², onde são desempenhadas tarefas como: recebimento de mercadorias, controle de estoque e validade dos produtos, controle e operação das câmaras frias, entre outras.

Figura 3 - Entrevista realizada com o almoxarife do Makai Resort



Fonte: Jéssica, C. Leite (2018).

Figura 4 - Vista da frente do setor do almoxarifado do Makai Resort



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

Para uma melhor compreensão dos resultados, os dados coletados da entrevista semiestruturada, observação individual e registro fotográfico serão abordados juntos nos subitens: Processo de Compras, Recebimento e Armazenamento dos Materiais, Estrutura do Almoxarifado, Controle e Avaliação do Almoxarifado.

4.1 PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compras depende do tipo do hotel, do seu tamanho, da sua filosofia e para realizar essa atividade alguns conhecimentos são requeridos, como por exemplo, o conhecimento das mercadorias, dos produtos utilizados pelo hotel, do mercado local de compras, das formas de negociar e da operacionalidade (CASTELLI, 2006).

No Makai Resort, o almoxarifado, além do controle de estoque, também é responsável pelo processo de compras dos materiais. As etapas para esse processo correspondem à: a) cotação de preços; b) escolha do fornecedor de acordo com preços e qualidade dos produtos; c) autorização para o fornecimento; e c) o recebimento dos materiais.

Segundo os funcionários, o processo de compras não é baseado em requisições de materiais dos outros setores, o supervisor do almoxarifado e compras elabora semanalmente um relatório contendo os itens que estão faltando e com base no relatório, os funcionários providenciam os materiais.

Dos materiais encontrados no estoque, as carnes são os mais perecíveis e, portanto, os mais solicitados. O controle da validade dos materiais também é feito semanalmente. Os funcionários verificam a validade dos produtos diretamente no estoque, separam os materiais a vencer e reorganiza cada um deles, comunicando à cozinha do hotel para que possam usar o material antes do vencimento. Esses procedimentos adotados pelo setor de almoxarifado do Makai Resort estão de acordo com os procedimentos sugeridos por Castelli (2006) quando comenta a respeito do almoxarife que deve ser capaz de gerenciar o estoque e manter os prazos de validade sob controle, comunicando à cozinha em tempo hábil.

4.2 RECEBIMENTO E ARMAZENAMENTO DOS MATERIAIS

Tão importante quanto o processo de compras é o recebimento e armazenamento dos materiais. No Makai Resort os materiais são recebidos no almoxarifado e conta com 4 funcionários para o desempenho dessas tarefas.

Assim que as mercadorias chegam ao setor, os funcionários conferem a nota fiscal e a abertura das caixas, verificando a integralidade dos materiais e sua validade. Se o material tem rotatividade muito alta e sua validade está próxima, o produto é aceito e comunicado aos setores para que seu uso seja em um tempo breve. Entretanto, se a rotatividade é baixa e o prazo de validade é curto, os funcionários fazem a devolução dos materiais, pois esses podem demorar a sair do estoque. Nesse caso, é solicitado materiais com um prazo maior de validade, visando evitar desperdícios e prejuízos.

O registro da entrada do material é feito por controle dos próprios funcionários. Não há nenhum método de codificações dos materiais no armazenamento. Os meios utilizados para o armazenamento dos materiais se dão, principalmente, em estantes, prateleiras, paletes e caixas.

Tadeu (2010) comenta que uma das vantagens de se utilizar estantes como uma estrutura de armazenamento é que não há uma necessidade do uso de equipamentos para manuseá-la e o material é distribuído uniformemente pelas prateleiras. As estantes são adequadas para armazenar itens mais leves, como foi observado no armazenamento de produtos secos, descartáveis, químicos, entre outros. As prateleiras geralmente são fabricadas em madeira por ser mais mole que outros materiais, não danificando o produto estocado caso haja algum impacto (DIAS, 2011).

Já as caixas são comumente utilizadas para armazenar itens de pequena dimensão, como por exemplo, pacotes de café solúvel, óleo de soja, leite em pó, entre outros. As caixas

também facilitam o empilhamento desses produtos. Além desses meios de armazenamento, foi observado também a existência de três câmaras frias para a estocagem de alimentos que exigem baixa temperatura para sua conservação, como por exemplo, carnes, aves, peixes e laticínios.

Foi observado também, no momento da entrevista, o recebimento de materiais no almoxarifado e a utilização de carrinhos para a realização do transporte interno no setor (figura 5). Os carrinhos são plataformas com rodas e um timão direcional e, segundo Tadeu (2010), as vantagens desse sistema de manuseio consistem no seu baixo custo, na versatilidade e na não exigência de manutenção com grande frequência.

Figura 5 - Recebimento de materiais no setor de almoxarifado do Makai Resort



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

4.3 ESTRUTURA DO ALMOXARIFADO

O papel do almoxarifado é relevante para os diversos setores do hotel, e para um bom desempenho desse setor é fundamental que sua estrutura atenda alguns requisitos. Castelli (2006) traz como aspectos a serem analisados: a localização do setor, a organização e a operacionalidade. De acordo com os dados coletados foi possível observar que a localização do almoxarifado dentro do hotel está estruturada de modo estratégico facilitando a entrada e saída de fornecedores (figura 6), diferentemente do que é abordado por Castelli (2006) quando afirma que, na maioria das vezes, o almoxarifado é construído sem nenhuma previsão quanto a sua localização e dimensão, se constituindo no somatório de cubículos que sobraram.

Figura 6 - Localização estratégica do almoxarifado dentro do Makai Resort



Fonte: Adaptado do Google Earth (2018).

Tão importante quanto a localização estratégica do almoxarifado dentro de uma empresa é o seu layout ou arranjo físico. Viana (2002) comenta que para proporcionar uma movimentação eficiente é fundamental considerar aspectos que facilitem desde o recebimento à expedição das mercadorias.

Em conformidade com Viana (2002) foi observado que o acesso ao setor do almoxarifado do Makai Resort possui uma plataforma de descarregamento de materiais (figura 7) e portas largas, o que viabiliza o fluxo de pessoas e mercadorias. Além disso, foi observado um espaço destinado a armazenagem temporária, o que favorece a conferência da mercadoria, e um acostamento capaz de suprir a quantidade diária de descarregamento.

Figura 7 - Plataforma de descarregamento de materiais no Makai Resort



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

Existem vários sistemas para agrupamento dos materiais no estoque conforme foi abordado no quadro 3. No almoxarifado do Makai Resort, os materiais são armazenados e organizados de acordo com sua natureza, com sua função e semelhanças. Os produtos que necessitam de resfriamento são acondicionados em três câmaras frias. Essas possuem uma antecâmara que, segundo Castelli (2006), funciona para armazenar outros produtos e evitar a entrada de ar quente nas câmaras frias.

A organização física dos produtos no estoque considera os produtos perecíveis e não-perecíveis e utiliza ao máximo o espaço físico, proporcionando a fluidez e uma boa conservação. No setor foi observado que o estoque é subdividido em: secos, químicos, frios, bebidas e descartáveis, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 - Organização do setor do almoxarifado conforme a natureza do material: A) secos; B) químicos; C) frios; D) bebidas; E) descartáveis



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

Segundo o almoxarife, o espaço é suficiente e adequado para a quantidade de materiais armazenados, a ventilação e a iluminação foram consideradas boas. Esses aspectos são importantes para a conservação do material estocado e a manutenção da higiene, já que alguns produtos podem atrair insetos com facilidade. Outro fator importante é o espaço livre para a movimentação de materiais dentro do setor, que foi considerado ótimo pelo almoxarife.

Os corredores livres e desimpedidos facilitam a movimentação, evitando perdas de produtos por efeito de batidas e impactos, redução das perdas de materiais no manuseio, conseqüentemente acelerando o ritmo do trabalho, reduzindo acidentes e desgastes dos equipamentos de movimentação e reduzindo também o número de problemas administrativos (DIAS, 2011).

4.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO ALMOXARIFADO

Segundo o almoxarife do Makai Resort, as ferramentas e modelos de gestão utilizados para controlar o estoque não correspondem a um modelo de gestão específico. Os funcionários verificam as mercadorias nas prateleiras. Os materiais estocados são catalogados semanalmente e as principais informações contidas no catálogo são: tipo de produto, quantidade e validade.

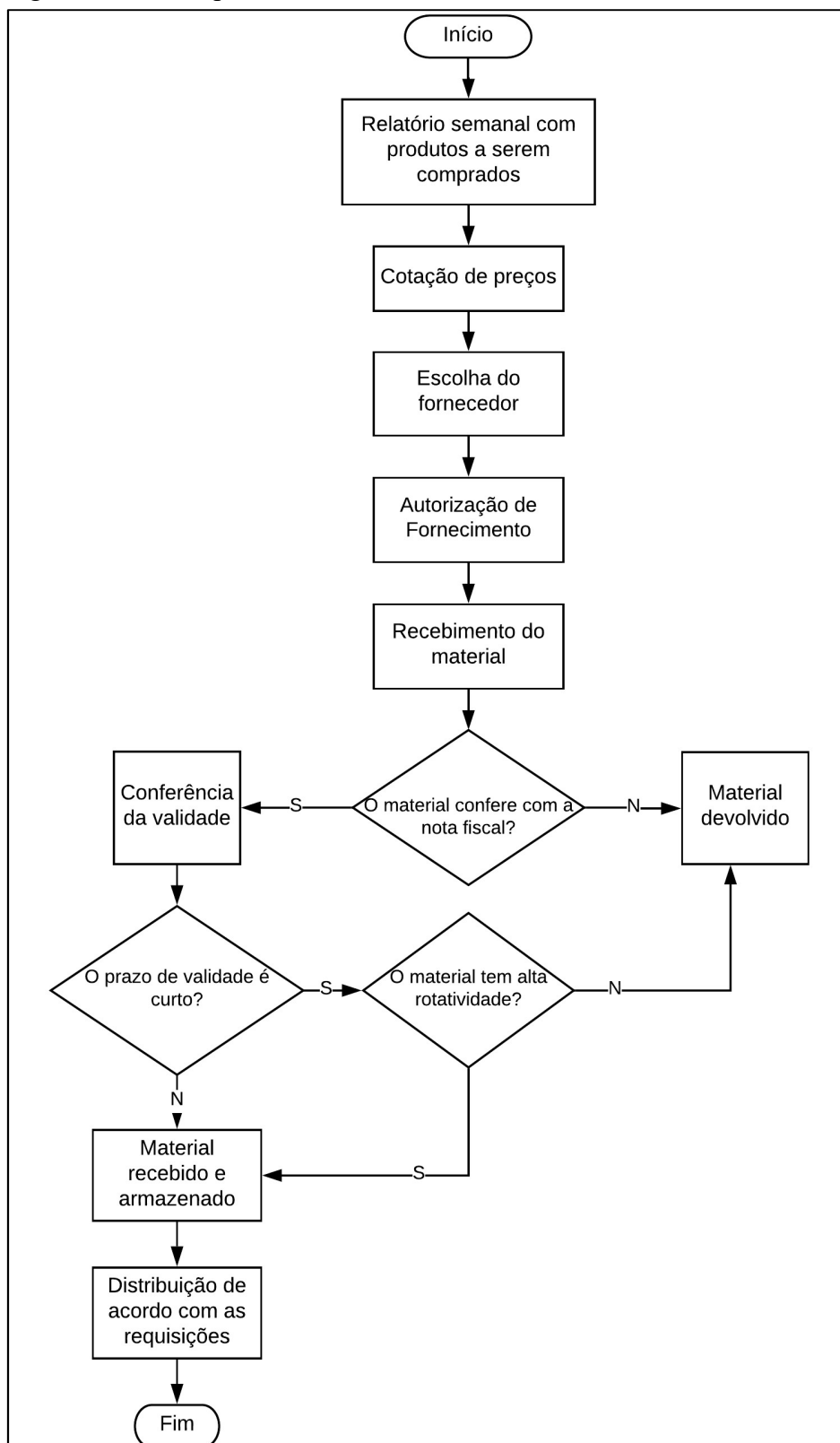
O Makai Resort utiliza o sistema informatizado CMNet. O sistema é integrado e abrange as diversas áreas administrativas do hotel, incluindo o controle de estoque do almoxarifado. O CMNet consiste em uma base de dados que possibilita um suporte para aumentar receitas e diminuir custos. De acordo com o almoxarife, esse sistema é **“o melhor para o trabalho com estoque”**.

Com relação a frequência com que falta materiais, o almoxarife afirmou que ocorre mensalmente, mas a falta nunca levou à prejuízos na prestação dos serviços. A falta mensal de alguns materiais foi justificada, principalmente, pelo atraso de fornecedores, mas sempre há um “plano B” e outros fornecedores são contatados. Entretanto, já houve falta de produtos por falha humana, o funcionário acrescentou que **“nada é 100%”**. Além disso, a maioria dos fornecedores é da cidade de Aracaju, contudo alguns são provenientes do Estado da Bahia e Pernambuco por oferecer melhor qualidade e menor preço.

Os materiais que existem no almoxarifado do Makai Resort são: os frios, as bebidas, os produtos descartáveis, os produtos secos e os químicos. A organização desses materiais dentro do setor foi apresentada no tópico 4.3 na figura 8. Segundo o almoxarife, a movimentação dos produtos obedece ao método PEPS, primeiro a entrar é o primeiro a sair.

O fluxo operacional do almoxarifado foi esquematizado no fluxograma abaixo (figura 9).

Figura 9 - Fluxo operacional do almoxarifado do Makai Resort



Fonte: Tomás, A. Santos (2018).

Com a mudança de nome do hotel em abril do ano corrente, não houve grandes mudanças no almoxarifado, apenas a frequência de compras que antigamente era mensal, passou a ser semanal com a implantação do sistema *all inclusive*, pois houve o aumento do consumo de materiais, aumentando a rotatividade.

Encerrando a entrevista, o almoxarife enfatizou a importância do setor do almoxarifado para o hotel, afirmando que todos os outros setores dependem do bom funcionamento do almoxarifado, que **“se não funcionar bem, não trabalhar da forma correta, prejudica os outros setores”**. O bom funcionamento é essencial para diminuir os custos, considerando sempre a qualidade e a satisfação do cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor do almoxarifado é complexo e um dos mais importantes para uma empresa, necessita de pessoas capacitadas trabalhando, além do fluxo e formalidades para a entrada e saída de produtos dentro do setor. Portanto, deve ser planejado e administrado de forma a minimizar custos e evitar desperdícios.

No Makai Resort a localização do almoxarifado dentro do hotel é planejada de modo estratégico para facilitar a entrada e saída de fornecedores. O espaço é bom e suficiente para armazenar os produtos, é bem ventilado e iluminado, dispondo de estrutura adequada para a execução das atividades do setor.

O almoxarifado é responsável pelo processo de compras, recebimento, armazenamento dos materiais e o controle. O processo de compras é feito com base em um relatório semanal elaborado pelo próprio supervisor do almoxarifado e compras, não é fundamentado em requisições de materiais de outros setores. Isso evidencia que não há uma previsão de demanda em conjunto com os outros setores, o que pode levar a compras desnecessárias em períodos de baixa ocupação do hotel.

Considerando que o hotel está sujeito a sazonalidades, um fator de desequilíbrio que reflete na oferta e demanda, sugere-se uma maior integração dos setores com a finalidade de adequar as compras com base na previsão da demanda conforme a sazonalidade. Isso resultará em um estoque nivelado com a real necessidade, evitando desperdícios e reduzindo os custos.

No hotel, o registro da entrada do material no almoxarifado é feito por controle dos próprios funcionários, bem como o controle de validade dos produtos. Os funcionários conferem, olhando semanalmente o estoque, para verificar a validade dos produtos. Esse controle manual favorece a ocorrência de erros por falha humana, além de exigir um tempo maior na conferência da validade. Sugere-se a utilização de um sistema informatizado nesse processo para otimizar o tempo de conferência da validade dos produtos, visando benefícios para a empresa através do aumento da eficiência no controle do setor.

Além disso, não há nenhum método de codificações dos materiais no armazenamento, o que pode dificultar a rotina de organização. É sugerido a utilização de codificação numérica como uma forma de melhorar a organização, padronizar e facilitar a localização dos materiais.

O hotel Makai Resort é considerado um hotel de destaque no Estado de Sergipe e para se manter competitivo frente ao mercado é fundamental ter um eficiente setor de almoxarifado que sempre se fundamente na busca pela excelência dos serviços, minimizando os desperdícios e reduzindo os custos.

O presente trabalho contribui com uma pesquisa descritiva que se limitou ao Hotel Makai Resort e se concentrou no setor do almoxarifado, procurando entender como a gestão de estoques influencia em uma boa prestação de serviços, entretanto, para uma melhor compreensão do tema, se faz necessário a replicação do estudo em outros hotéis, tendo como base esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe., AYRES, Antonio de Pádua Salmeron., SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. 1 ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2012.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC. 2004.

ARACAJU. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal do Turismo. **O Turismo**. Disponível em: <http://www.aracaju.se.gov.br/cultura_e_turismo/?act=fixo&materia=turismo> Acesso em: 04 Abr. 2017.

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

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. 1 ed. 9ª reimpressão. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 24. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

BESSEN, Fabiana., ALVES, Rafael Zamboni. **Rotatividade de estoque: um indicador para gestão do setor hoteleiro de Balneário Camboriú**. Caderno de publicações acadêmicas. Instituto Federal, SC, vol. 1, n. 1. 2012, p. 31-39.

BRASIL. Lei Complementar, nº 25, 29 de dezembro de 1995. **Cria a Região Metropolitana de Aracaju**.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015**. Brasília, 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estatísticas básicas de turismo Brasil – ano base 2015**. Brasília, 2016.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: < <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR->

classificacao/mtur-site/Sobre.action;jsessionid=E4C34B5EB3AA33DAA938BE155D281EC7
>. Acesso em: 21 set. 2018

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Turismo, Hotelaria e Hospitalidade**. Turismo em Análise. São Paulo, SP, vol. 13, n. 1. 2002.

CARVALHO, José Mexia Crespo de. **Logística**. 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

CHAVES, Carlos Alberto., MENDES, Jéssica Alves Justo., LEITE, Thiago Bittencourt. Aplicação do Projeto Kaizen para a melhoria do Estoque de uma empresa de Pequeno Porte: um Estudo de Caso. **XIV SEGeT**, Resende/RJ, out. 2017. Disponível em: <
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/225150.pdf>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 1 ed. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo, SP:Atlas, 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: edição compacta**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípio, conceitos e gestão**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

FILHO, Geraldo Inácio. **Monografia sem complicações: métodos e normas**. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

FONTANILLAS, Carlos Navarro., CORRÊA, Raquel Ramos., CRUZ, Eduardo Picanço. Otimização do Estoque com o uso da Classificação ABC/PARETO. **XII SEGeT**, Resende/RJ, out. 2015. Disponível em: <
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/44922585.pdf>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N. **Just in Time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GORINI, Ana Paula Fontenelle., MENDES, Eduardo da Fonseca. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, RJ, n. 22, 2005.

IBGE. **Panorama da Barra dos Coqueiros**. 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/barra-dos-coqueiros/panorama>> Acesso em: 04 Abr. 2018.

JUNIOR, Marcelo da Silva. **Avaliação da Gestão de Estoque da Empresa Thyssenkrupp Elevadores Unidade de Negócio Sergipe**. Faculdade São Luís de França, Aracaju/SE. 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Marcelo_da_Silva_Junior.pdf>. Acesso em: 15 Maio 2018.

MAIA, Larissa Martins., CRUZ, Cleide Ane Barbosa., OLIVEIRA, Clauberto Rodrigues., FRAGA, Érica Emília Almeida. A Importância da Ferramenta Curva ABC no Gerenciamento de Estoque. **IX SIMPROD**, São Cristóvão/SE, nov. 2017. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7680/2/CurvaABCGerenciamentoEstoque.pdf>>. Acesso em: 15 Maio 2018.

MARCONI, Maria de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia., ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

MOURA, Cassia E. de. **Gestão de Estoques: Ação e Monitoramento na Cadeia Logística Integrada**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

OLIVEIRA, Igor Henrique Inácio., RODRIGUES, Lucas Lopes Filholino., CASTORANI, Rodrigo Rodrigues., ALEXANDRE, Maurilo Fagundes., JACUBAVICIUS, Celso. Aplicação de Métodos de Previsão de Demanda para Redução de Custos na Gestão do Estoque. **XII SEGeT**, Resende/RJ, out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/7622292.pdf>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

OLIVEIRA, Pamela Caroline Silva de., LIMA, Luan Emerson Soares de., SILVA, Elton Cesar dos Santos., ARAGÃO, Lane Karelle Vieira., MONTE, Franciel de Carvalho. Controle de Estoque como ferramenta de apoio gerencial: um estudo de caso em uma loja de conveniência na cidade de Sumé/PB. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, João Pessoa/PB, out. 2016.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques: do recebimento, guarda e expedição à distribuição do estoque**. 2 ed. São José dos Campos, SP: Editora Érica, 2013.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry., PERES, José Augusto de Souza., WANDERLEY, José Carlos Vieira., CORREIA, Lindoya Martins., PERES, Maria de Holanda Melo. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Gilmar Lima., SOUZA, Carlos Alberto de., DALFIOR, Vanda Aparecida Oliveira. Avaliação do Método de Mensuração dos Estoques em uma Empresa S.A. Um Estudo de Caso. **XII SEGeT**, Resende/RJ, out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/512243.pdf>>. Acesso em: 10 Maio 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. 5ª reimpressão. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, Jiceli de Souza., FARIAS, Ana Paula da Silva. O Gerenciamento de Estoque num hotel localizado no sertão de Pernambuco. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro/RJ, ago. 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sitesdefaultfiles/T_15_496.pdf>. Acesso em: 15 Maio 2018.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., HARLAND, Christine., HARRISON, Alan., JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SOMEKH, B.; LEWIN, C (Org.). **Teoria e Métodos de Pesquisa Social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

SOUZA, Ingrid Tainan Dias de., SANTOS, Isabella Rita Oliveira., MONTEIRO, Adival de Sousa., BARBOSA, Macus Vinícius., IZOLDI, Nohan Cardoso. Sistema Integrado de Gestão de Estoque e Armazenagem: Estudo de Caso em um Supermercado de Pequeno Porte. **XIII SEGeT**, Resende/RJ, out. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352422.pdf>>. Acesso em: 10 Maio 2018

TADEU, Hugo Ferreira Braga. (Org). **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1 ed. 6ª reimpressão. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

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

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Data da entrevista: ___ / ___ / ___

Início: ___ : ___ Término: ___ : ___

Cargo do entrevistado: _____

Nº de funcionários subordinados: _____ Tempo de trabalho na função: _____

Grau de escolaridade: _____

1. Quais as tarefas que você desempenha no Makai Resort?

2. Você tem algum curso na área de Administração de Materiais/Gestão de Estoques? Se sim, qual(is)?

As perguntas de 3 a 6 correspondem ao Processo de Compras do Makai Resort.

3. Quais as etapas do processo de compras dos materiais? Enumere-as.

 Requisição de material Cotação de preço Escolha do fornecedor Autorização de fornecimento Recebimento do material Outros: _____

4. Qual a frequência de realização das compras de materiais?

 Diariamente Semanalmente Quinzenalmente Mensalmente Outros: _____

5. Quais os materiais mais solicitados nas compras?

6. Como é feito o controle da validade dos itens armazenados?

As perguntas de 7 a 11 correspondem aos processos de Recebimento e Armazenamento de materiais no Makai Resort.

7. Quem recebe e qual o local de recebimento dos materiais entregues pelo fornecedor?

8. Quais os procedimentos para a verificação das mercadorias entregues?

9. Como é feito o registro de entrada de materiais?

Manualmente

Sistema de Informação Integrado

Outros: _____

10. Algum método de codificação dos materiais é utilizado no armazenamento?

Sim Não

Se sim, qual?

Numérico

Alfanumérico

Alfabético

Código de Barras

Outros: _____

Quem realiza essa tarefa? _____

11. Quais os meios utilizados pelo Makai Resort para o armazenamento de materiais?

Estantes e prateleiras

Paletes

Caixas

Gôndolas

Outros: _____

As perguntas de 12 a 18 correspondem à estrutura do almoxarifado do Makai Resort.

12. Qual a área (em m²) aproximada do espaço físico do almoxarifado?

13. O espaço do almoxarifado é suficiente para a quantidade de materiais armazenados?
Comente.

14. Onde os materiais são armazenados?

- Almoxarifado específico para cada tipo de material de acordo com sua natureza.
 Almoxarifado geral contendo materiais de diversas naturezas.
 Não existe um local apropriado.
 Outros: _____

15. Como você considera a ventilação do almoxarifado?

- Péssima
 Ruim
 Regular
 Boa
 Ótima

16. Como você considera a iluminação do almoxarifado?

- Péssima
 Ruim
 Regular
 Boa
 Ótima

17. Por onde é feita a entrada e saída dos materiais no almoxarifado?

18. Como você considera o espaço interno livre para a movimentação de materiais dentro do almoxarifado?

- Péssimo
 Ruim
 Regular

- () Bom
- () Ótimo

As perguntas de 19 a 27 correspondem ao Controle e Avaliação do almoxarifado do Makai Resort.

19. Quais ferramentas e modelos de gestão utilizados pelo Makai Resort para fazer o controle de estoque?

20. Os materiais estocados são catalogados?

- () Sim () Não

Se sim, quais informações dos materiais contém no catálogo?

Com que frequência o catálogo é atualizado?

21. O Makai Resort utiliza algum sistema de controle de estoque informatizado?

- () Sim () Não

Se sim, qual? _____

O que você acha do sistema?

- () Péssimo
- () Ruim
- () Regular
- () Bom
- () Ótimo

22. Que tipos de materiais existem no almoxarifado?

23. Com que frequência ocorre falta de materiais no almoxarifado?

- () Diariamente
- () Semanalmente
- () Quinzenalmente
- () Mensalmente
- () Nunca falta

24. De acordo com a frequência marcada no item anterior, já ocorreu algum prejuízo na prestação de serviços do Makai Resort?

() Sim () Não

Se sim, comente: _____

O que motivou a falta do(s) material(is) no almoxarifado?

25. No almoxarifado, quais itens são liberados primeiro para serem utilizados?

() Os que chegaram primeiro (PEPS)

() Os que chegaram por último (UEPS)

() Não há distinção entre os que chegaram primeiro e os que chegaram por último.

() Outros: _____

26. O sistema All Inclusive foi implementado recentemente no Makai Resort. O que mudou na Gestão de Estoques do hotel?

27. Como uma boa Gestão de Estoques pode ajudar ao Makai Resort a alcançar seus objetivos estratégicos?

APÊNDICE II – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DAD**

Cidade Universitária “Prof. José Aloísio de Campos”, 03 de Julho de 2018.

De: Tomás Azevedo Santos / Discente do curso de Administração

Para: Gerente do Makai Resort

Assunto: Pesquisa sobre Gerenciamento de Estoques / Universidade Federal de Sergipe

Estamos desenvolvendo o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**Gestão de Estoques: um estudo de caso do Makai Resort**”, o qual está sendo desenvolvido pelo discente do curso de Administração Tomás Azevedo Santos sob a orientação da Prof.^a Dra. Débora Eleonora Pereira da Silva.

Para isso, venho por meio deste solicitar autorização para a realização de entrevista com um ou mais funcionários do Makai Resort a quem compete o assunto abordado na pesquisa: modelo de gerenciamento de estoque do hotel.

Sem mais, agradeço a atenção dispensada e coloco-me a disposição para esclarecimentos.

Respeitosamente,

Tomás Azevedo Santos
Graduando em Administração - UFS

Gerente do Makai Resort **Fabrício Trolets**
Gerente Geral