



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

GESTÃO DE ESTOQUES E O PROCESSO DE COMPRAS NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA EMPRESA CASA DO SORVETE, SANTANA DO LIVRAMENTO- RS

Débora Paola Ferreira Leites¹

Isabela Braga da Matta²

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista de Santana do Livramento- RS. O presente estudo se orienta por conceitos e definições de comércio varejista no Brasil e o processo de compras das mercadorias, conceitos de gestão de estoques e as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas no armazenamento de produtos. Para alcançar o objetivo proposto empregou-se um estudo de caso por meio de uma pesquisa qualitativa, com dados coletados por meio de observação, entrevistas semiestruturadas com a empresária e a líder da empresa e ainda realizada a análise de documentos. Com os resultados evidenciados pode-se compreender que a partir de uma gestão eficiente do estoque e da armazenagem a empresa pode atender a demanda de seus clientes e mantendo assim sua estabilidade no mercado consumidor, porém para que isso ocorra é preciso que a empresa tenha o controle de entrada e saída dos materiais, pois proporciona que a mesma seja desenvolvida e eficiente. Assim, conclui-se que a empresa deve conhecer minuciosamente seu estoque e a organização dele pois é fundamental para suprir as exigências dos clientes e a administração do negócio.

Palavras-chave: Gestão de estoques; processo de compras; comércio varejista

INVENTORY MANAGEMENT AND THE RETAIL PURCHASING PROCESS: A CASE STUDY APPLIED IN THE COMPANY "CASA DO SORVETE", SANTANA DO LIVRAMENTO- RS

ABSTRACT: This work aims to understand how the inventory management and purchasing process of the company Casa do Sorvete operates in the retail sector of Santana do Livramento – RS. This study is guided by concepts and definitions of retail trade in Brazil and the process of purchasing goods, concepts of inventory management and inventory management techniques used in the storage of products. To achieve the proposed objective, a case study was used

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: deborapaolafl@gmail.com

² Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento - RS. E-mail: isabelamatta@unipampa.edu.br

through a qualitative research, with data collected through observation, semi-structured interviews with the company and the leader of the company and also the analysis of documents. With the evidenced results it can be understood that from an efficient management of the stock and storage the company can meet the demand of its customers and thus maintaining its stability in the consumer market, but for this to occur it is necessary that the company has the control of entry and exit of materials, because it provides that the same is developed and efficient. Thus, it is concluded that the company must know its stock and its organization thoroughly because it is fundamental to supply the customers' demands and the business administration.

Keywords: Inventory management; purchasing process; retail trade

LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y EL PROCESO DE COMPRA AL POR MENOR: UN CASO DE ESTUDIO APLICADO EN LA EMPRESA DE HELADOS SANTANA DO LIVRAMENTO- RS

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es comprender cómo funciona la gestión de inventarios y el proceso de compra de la empresa Casa do Sorvete en el sector minorista de Santana do Livramento - RS. Este estudio se guía por los conceptos y definiciones del comercio minorista en Brasil y el proceso de compra de bienes, los conceptos de gestión de inventario y las técnicas de gestión de inventario utilizadas en el almacenamiento de productos. Para alcanzar el objetivo propuesto un estudio del caso se empleó a través de una pregunta cualitativa, con datos coleccionados a través de la observación, vislumbrada semiestructurado con la mujer de negocios y el líder de la empresa y cuando el análisis de documentos todavía se realizaba. Con los resultados evidenciados se puede entender que a partir de una gestión eficiente del stock y almacenamiento la empresa puede satisfacer la demanda de sus clientes y así mantener su estabilidad en el mercado de consumo, pero para que esto ocurra es necesario que la empresa tenga el control de entrada y salida de materiales, ya que proporciona que esté desarrollada y sea eficiente. Así, se concluye que la empresa debe conocer a fondo su stock y su organización porque es fundamental para abastecer las demandas de los clientes y la administración del negocio.

Palabras clave: Gestión de inventarios; proceso de compra; comercio minorista.

1. INTRODUÇÃO

Quando o cliente solicita um produto que não tem disponível na prateleira é necessário que ocorra uma busca no estoque da empresa. Assim, para facilitar o atendimento o estoque deve estar organizado, porque nessa situação pode correr o risco de demorar em excesso para encontrar o produto, de não encontrar o produto e não atender ao cliente. Desse modo, o processo de gerenciamento de estoques mostra o quanto é importante para organização, para que não ocorra perdas, entre elas: furto/roubo, deterioração e a obsolescência.

Dessa forma, pensa se na disponibilidade de tempo dos funcionários em procurar, os clientes que iriam deixar de atender para procurar um produtos, isso faz-se entender o quanto é importante o gerenciamento do estoque e o processo de compra, ou seja, como a empresa deve organizar seus produtos, tanto para que não ocorra a falta dele quanto o desperdício de tempo na procura. No ambiente profissional, é de extrema importância que a empresa mantenha seu mercado sólido e o segmento bem definido (SANTANA, 2014).

De acordo com Carvalho (2016), o varejo está conectado diretamente com o consumidor final, de modo que pode evidenciar suas exigências com mais presteza, estando atento às variações de comportamento do mercado. Além disso, para atender a demanda dos clientes, a

empresa deve ter seu estoque bem planejado, tendo em vista que a gestão de estoque é o ato de administrar recursos ociosos com grandeza econômica e designado ao abastecimento das necessidades futuras de material em uma instituição (SANTOS, 2017).

De tal forma é preciso atender plenamente a demanda para que não ocorra um custo maior do que a empresa pode manter, para que então a empresa consiga alcançar um desempenho desejado, promovendo um adequado gerenciamento. Torna-se necessário ter uma organização bem definida, como saber o tempo que precisam para o processamento dos pedidos, o tempo de entrega e o que fazer para que não tenham a falta de produtos (SANTANA, 2014).

Com isso, a gestão de estoques serve para que não ocorra o excedente de produtos ociosos, gerando custo e capital, da mesma forma o baixo nível de estoque pode provocar considerados custos devido à inexistência de produtos. Na visão de Santana (2014), uma das dificuldades que os administradores atualmente enfrentam nas empresas, independente do porte, é atribuída ao equilíbrio dos estoques com a demanda.

Da mesma forma que a ausência de estoques quer dizer má gestão, o estoque em grande quantidade significa o mesmo, pois ocorre uma inexistência de processos que deveriam ser tomados para que não houvessem ambos os problemas. Contudo, a previsão de estoques deve ser realizada de com máxima objetividade e para que isso ocorra é preciso uma gestão eficiente e competente, para que as atividades sejam executadas de modo a satisfazer todos os envolvidos.

A humanidade utilizou o estoque de diversos recursos como alimentos e ferramentas contribuindo para sua sobrevivência, de modo que a gestão de estoques permite que ocorra grandes ganhos para organização, com isso procuram ter seus estoques estruturados e eficientes. Segundo Volpe (2013), a gestão de estoque está presente nas empresas e até mesmo no dia-a-dia dos indivíduos. Além disso, em muitas empresas a gestão de estoques é considerada como uma questão não estratégica e limitada a tomadas de decisões em níveis organizacionais mais baixos.

No momento em que um cliente vai à empresa a procura de um produto e o mesmo não é encontrado, é um acontecimento desvantajoso à esta, visto que o cliente sai inconformado com a compra não efetuada (JARDIM, 2014). Ainda neste sentido, trazer novamente o cliente para empresa é mais dificultoso do que chamar um cliente novo, é indispensável que a mesma busque meios para controlar melhor o seu estoque e não deixar faltar o que o cliente procura.

A gestão de estoques traz vantagens competitivas, com isso é necessário ser eficaz principalmente no fluxo de estocagem e armazenamento dos produtos. Para evidenciar as atividades vivenciadas por uma organização que tem seu estoque como ferramenta fundamental o estudo terá com objeto de análise a empresa Casa do Sorvete que teve seu início em 1988, era a sétima filial de uma empresa de Alegrete- RS.

Sendo que a única que permaneceu aberta até hoje é a de Santana do Livramento, com trinta anos de atuação no setor varejista com ampla linha culinária, produtos para padaria, confeitaria, sorveterias, doceiras caseiras, e artigos para festas em geral. Tem apenas três concorrentes na cidade, para que tenha desempenho com tantos anos é necessário ter um diferencial, e é isso que a organização procura, em aquisição de novos produtos e até mesmo promovendo a seus clientes cursos de artesanatos (velas, sabonetes, biscuit, decupagem em madeiras, cursos de chocolates caseiros, sobremesas) e também oferece degustação.

A mesmas tem o interesse em alcançar níveis satisfatórios de competência nas suas operações e processos gerenciais, bem como a redução dos custos, de modo que saber os gastos incorridos da decisão de preservar ou não estoques é imprescindível para os gestores realizarem um bom gerenciamento (SOUSA. *et al.*, 2017).

A gestão de estoque é um recurso que influencia na tomada de decisão de uma empresa, diante da fundamentação exposta, o presente artigo tem como pergunta de pesquisa: *Como*

ocorre a gestão de estoques e o processo de compras na empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista em Santana do Livramento- RS?

Para tanto, define-se como objetivo geral: *Compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista de Santana do Livramento- RS.*

Para o alcance do objetivo geral delinear-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de compras da empresa Casa do Sorvete,
- b) Listar as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas pela empresa;
- c) Analisar o perfil da empresa no que diz respeito a previsão da demanda, organização e armazenagens dos produtos.

O sucesso operacional de qualquer organização é resultante de uma boa gestão de estoques. Na visão de Volpe (2013) a empresa deve saber a quantidade demandada de cada produto por determinado período, o montante estocado na empresa, além do exibido.

Através dos estoques a empresa obtém um de seus propósitos fundamentais, que constitui no atendimento às exigências dos clientes, dessa forma então se dá a importância do estoque para a administração de um negócio (LEMES; LIMA, 2018).

É fundamental saber o tempo necessário para o fornecedor realizar novo reabastecimento do estoque, neutralizando os efeitos de demora ou atraso no abastecimento, sazonalidade no suprimento e riscos ou dificuldades no fornecimento.

Sabendo que as organizações do mundo contemporâneo buscam mais opções para alcançar uma estratégia de gestão de estoque, as empresas sistematizadas e que administram adequadamente seus materiais são capazes e estão cometidas a encarar o mercado e seus adversários (SANTANA, 2014).

Além de existir vários motivos favoráveis aos estoques, entre elas a melhoria do serviço disposto ao cliente e a economia na compra de mercadoria, com isso é viável comprar em maior quantidade, é fundamental acondicionar o nível de estoque em valor apropriado, sem excedentes (PEREIRA *et al.*, 2015).

Logo, para gerir o estoque deve-se considerar aspectos da gestão da demanda, administração de transportes e o espaço físico disponível para o armazenamento de materiais. Em vista que esta ação gera diversos custos, como: de capital de giro, de capital, de pedido, de manutenção, de oportunidade e de obsolescência.

Deste modo são válidos estudos nessa área, na medida que é possível identificar causas e falhas, fazendo com que a empresa busque soluções viáveis. Com isso é possível identificar causas e falhas, fazendo com que a empresa busque soluções, principalmente no que diz respeito os processos utilizados pelas empresas na identificação e reconhecimento do gerenciamento de estoques.

O trabalho está estruturado em outras cinco seções, além desta introdução, na segunda seção, discutem-se sobre o comércio varejista no Brasil e o processo de compras das mercadorias, conceitos de gestão de estoques, técnicas utilizadas no gerenciamento de estoques. Na terceira seção, delineiam-se os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção, são analisados e discutidos os principais resultados, e, por fim, destacam-se as principais considerações sobre o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa são apresentados os conceitos e as definições que orientam o presente estudo. O referencial teórico está composto pelos seguintes temas: o comércio varejista no Brasil e o processo de compras das mercadorias e gestão de estoques e as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas no armazenamento de produtos.

2.1 Comercio Varejista no Brasil e o processo de compras das mercadorias

Segundo os autores Las Casas e Garcia (2007), o comércio varejista que existia no Brasil em meados do século XIX, teve seu início com a industrialização e o advento dos meios e vias de transporte. O mais importante varejista conceituado na época foi o Visconde de Mauá que foi dirigente de grandes fundações entre elas bancos, estradas de ferro, indústrias e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás, no Rio de Janeiro. Na visão do autor o comércio em grande parte do mundo caracterizava-se como um agregado de ações centradas sob o controle de um comerciante e seus poucos trabalhadores, desempenhando também os ofícios de importador, transportador e varejista de uma variedade de produtos comercializados em pequena escala.

O progresso que ocorre tanto do varejo brasileiro quanto em outros países está relacionado a situação em que se define a infraestrutura das cidades. Nesse contexto Saab e Gimenez (2000), revelam que o desenvolvimento mais concreto do varejo ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial, quando desencadeou o enfraquecimento do setor atacadista da época, que tinha domínio tanto do setor produtivo como distributivo.

Ainda na visão de Saab e Gimenez (2000), no mesmo período houve o aumento da concentração dos negócios de varejo e à facilidade de transporte e comunicações, sendo de extrema importância para o crescimento varejista. Segundo Varotto (2018), no comércio varejista se percebe um elevado número de organizações de pequeno porte que as vendas visam atender ao consumidor final, para uso familiar ou pessoal. O varejo tem como propósito fazer a mediação da mercadoria entre consumidor final e fabricante ou atacadista, com isso deve ser bem controlado para que ocorra o bom funcionamento das funções.

Las Casas e Garcia (2007), definem as atividades de negócios que agregam valor a produtos e serviços são conceituadas como varejo, sendo o último passo do processo de distribuição com isso é definido pela relação direta com os consumidores e adquirentes da mercadoria e prestação de serviço.

Relaciona-se equivocadamente o varejo como simplesmente a venda de produtos em lojas físicas, no entanto, ele compreende a venda em diferentes outras formas: venda direta, venda porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela internet, por máquinas de vender e por ambulantes; e inclui, também, a prestação de inúmeros serviços (MATTAR, 2011). Contudo o varejo é um ambiente de constante mudanças devidas as grandes transições culturais, demográficas, sociais, tecnológicas e com isso causa alterações radicais nas formas como as atividades de varejo são exercidas. Las Casas e Garcia (2007) afirmam que no varejo, é necessário que se tenha uma boa administração e de administradores, que planejem, organizem, dirijam e controlem o crescimento, a sobrevivência e o futuro dos seus negócios.

É frequente os vendedores de pequenos varejos manterem grande contato e comunicação com os clientes, sendo necessário subdividirem em muitas tarefas, além de meramente a prática de vendas: abastecer prateleiras, atender a clientes pelo telefone, organizar expositores, auxiliar nas trocas e devoluções de mercadorias e organização da loja. Uma das funções do varejo é o de mediar a mercadoria entre consumidor final, fabricante ou atacadista (LAS CASAS; GARCIA, 2017, p. 27).

De modo que no setor varejista a função de compras de mercadorias que exige frequente supervisão mediante ao contato entre empresa com o fornecedor, buscando os melhores preços, qualidade e garantia nos produtos adquiridos. (TEIXEIRA, 2011).

O processo de compras de mercadorias diz respeito à aquisição dos materiais, componentes, produtos e suprimentos, para que ocorra o bom funcionamento de uma empresa.

Na visão de Molena (2008), cabe ao gestor de compras em programar as aquisições, de modo a concretizá-las no tempo adequado, no montante correto e verificar se recebeu realmente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento e a comunicação com os fornecedores.

As compras das empresas são realizadas de forma desordenada ocasionando danos, como isso a manutenção de estoques desnecessários. Na visão de Molena (2008), existe um déficit no setor devido à ausência de compreensão técnica dos materiais adquiridos que, por consequência, impede o andamento do processo de compras diante da falta de informações, além de regularizar a ocorrência de compras inconvenientes.

Em contra ponto Teixeira (2011) revela que o contato com os fornecedores deve partir de quem adquire o produto dentro da empresa, do qual deve ser exigente e determinando padrões de qualidade a serem seguidos. Objetivando esse contato criar e manter uma rede de fornecedores bem consistente e com um controle bem definido dessa estrutura.

A gestão varejista envolve a negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de um grande e diversificado conjunto de itens fornecidos por diversos fabricantes e distribuidores, que operam segundo diferentes estratégias (PICK; DIESEL; SELLITTO, 2010). No setor do varejo, o trabalho de gestão de estoque e compras é feito pela mesma pessoa, sendo necessário o planejamento bem definido do gerenciamento de estoques, o comprador não é apenas um operador de sistema que implantam pedidos, ele é um negociador que deve estar atendo a tendências do mercado e as necessidades da empresa.

De acordo com Teixeira (2011), o departamento de compras está relacionado com a negociação de preços com os fornecedores, nas quais os aspectos da economia da empresa, como nível de preços e poder de compra influenciará na negociação e determinará o preço final dos produtos e assim a competitividade da empresa.

Para que o estoque traga benefícios à empresa, é necessário que a gestão seja realizada de forma eficiente com isso será abordado os conceitos e técnicas de gestão de estoques sendo de suma importância para o desenvolvimento da organização. Assim, no próximo tópico enfatizam-se os conceitos de gestão de estoques.

2.2 Gestão de Estoques

Dentre os principais temas desse estudo, a Gestão de estoques traz um papel essencial na administração e armazenamento de materiais, e com suas especificidades que serão decorridas nesse tópico. Corrêa e Corrêa (2008) dizem que estoques são considerados como acúmulo de recursos de matérias entre as etapas e os processos de transformações, sendo denominadas pelo autor como uma arma fundamental que pode ser usada para o “bem” e para o “mal”, ou seja, o estoque deve ser ordenado pela necessidade e pela demanda, pois em determinados momentos o estoque pode ser desnecessário.

Slack; Chambers; Johnston (2009) garantem que todas as operações retêm estoques, e não importa onde é disposto na operação e o que é armazenado, ele sempre existirá, pois dentro da produção mantém uma diferença de ritmo entre o fornecimento e a demanda. Os autores relatam ainda como exemplo que em uma loja de varejo é preciso que se tenha os produtos e matérias necessários para que ocorra o seu bom desempenho, pois a loja depende da venda desses produtos.

Nos estudos sobre gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte realizado por Pereira, *et al* (2015), relatam que com grande eficiência, menor custo e maior rotatividade possível, a gestão de estoques são as atividades que atendem as necessidades do gerenciamento de materiais, procurando manter o equilíbrio de estoques. De modo que os baixos estoques representam impossibilidade de satisfazer ao cliente e estoques altos significam dinheiro parado e, conseqüentemente, maiores custos.

Na visão de Corrêa e Corrêa (2008) a administração de estoques é capaz presumir o quanto será preciso comprar no próximo pedido ao fornecedor, proporcionando informações relevantes sobre as vendas. Com isso pode-se dizer que tal gestão auxilia no controle de entrada e saída dos materiais, proporcionando que os recursos internos sejam desempenhados de maneira ordenada, desenvolvida e com agilidade, de modo que a organização se torne interessante para o cliente, sendo um diferencial perante seus adversários.

As principais funções do estoque são em garantir o abastecimento de materiais à organização, reduzindo os efeitos de demora ou atraso no fornecimento de materiais, sazonalidades no suprimento, riscos de dificuldade no fornecimento.

Nos estudos de Santos, (2017) a gestão de estoque iniciou por necessidade das empresas em gerir todo o fluxo de materiais como o tempo de cada um dentro dos armazéns ou estoques, como a quantidade mantida, o tempo de reposição, o momento em que é necessário fazer uma nova compra. Portanto, gerenciamento de estoque nada mais é do que elaborar um método de como gerir os materiais em uma organização, atuando com base no que a empresa precisa para cada áreas de estocagem, visando preservar a estabilidade entre estoque e consumo.

Os itens armazenados para serem utilizados pela empresa em qualquer de suas atividades, são considerados produto que fazem parte do estoque, sendo os materiais que a empresa tem disponível para sua sobrevivência no mercado. A preocupação dos gestores de estoque é em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis e os componentes do sistema que está envolvido no processo de gerenciamento de estoques (CORRÊA; CORRÊA, 2008).

De modo que é preciso que a organização tenha desenvolvimento do processo de entrada e saída de produtos, seu reabastecimento e quantidades suficientes e necessárias para manter o fluxo de abastecimento e consumo, sendo assim descrevem-se na próxima seções as técnicas utilizadas no gerenciamento de estoques.

2.3 Técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas no armazenamento de produtos

Cada negócio tem suas particularidades específicas, conhecê-la é primordial para alocar os estoques da forma oportuna para empresa, para que proporcione a empresa o desempenho das atividades por ela planejadas. Dias (2009), revela que o processo de gerenciamento e armazenamento de produtos existem técnicas que são utilizadas para que o mesmo seja eficaz, de tal forma descrevem-se algumas técnicas utilizadas no presente estudo sendo elas: estoque de segurança, ponto de pedido, tempo de reposição de materiais, estoque médio, Lote Econômico de Compras (LEC), previsão de demanda, custos com estoque e com falta de estoques.

De modo que, o estoque de segurança é uma ferramenta utilizada em uma organização para mostrar a quantidade mínima de itens que devem conter em estoque, com propósito de cobrir os decorrentes atrasos no abastecimento, garantindo o funcionamento eficiente da produção quanto das vendas dos produtos, sem ameaças ao estoque. (SANTOS, 2017).

Ainda na visão de Santos (2017) com isso a função é proteger a empresa de eventuais perigos, como o atraso nas entregas, problemas com a negociação de produtos e até mesmo com a variação da demanda existente, o estoque de segurança ou também denominado estoque mínimo, é fundamental para que a empresa não fique sem produtos com isso não afeta no seu funcionamento.

Segundo Corrêa e Corrêa (2008) é preciso que a organização compreenda a quantidade de matérias que normalmente são mantidos em estoque, ou seja, a quantidade máxima de materiais ou produtos finalizados que são mantidos em armazenamento, sendo definido como estoque médio.

O controle de armazenamento de produtos ajuda também a organização no momento em que o pedido dos novos produtos são emitido ao fornecedor, sendo outra ferramenta de importância que ocorre na estruturação do ponto de pedido que é estabelecido uma quantidade de produtos em estoque quando for indicado é necessário fazer o pedido de suprimentos, contando assim com o estoque atual para suprir a empresa até a entrega dos itens comprados (JARDIM, 2014).

Sempre que a quantidade de materiais do estoque diminui, atingindo o limite ou abaixo dele, é desempenhada a atividade de reabastecimento do estoque, com isso o tempo de reposição é fundamental para que ocorra a constatação do estoque mínimo, e o tempo gasto desde a verificação de quanto tempo precisa ser repostos até a chegada dos produtos.

De acordo com Dias (2009), o tempo de reposição é uma ferramenta que pode ser dividida em três etapas: emissão do pedido por parte da empresa, elaboração do pedido no fornecedor e transporte do material. A emissão do pedido é o intervalo que leva desde a emissão de compra do mesmo até ele chegar ao fornecedor, além do preparo o pedido é realizado em tempo que dê para produzir, separar e deixar os produtos em condições de serem transportados, enfim o transporte se caracteriza desde a saída do fornecedor até o recebimento na empresa.

Uma ferramenta importante de apoio à gestão de estoques é o Lote Econômico de Compras (LEC), que calcula o tamanho ótimo do lote de compra, com base no trade-off, os custos de manter estoques e o custo de processar o pedido. O LEC expõe que os custos de processamento do pedido são elementos do sistema e, portanto, prevê o tamanho do lote que vai dissolver este custo sem cometer em custos de manter estoques (SANTANA, 2014).

Segundo Dias (2009), o Lote Econômico de Compras (LEC) é o equilíbrio econômico entre o custo de posse (manutenção dos estoques) e o custo de aquisições (obtenção de material). Sendo então a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem é mínimo para o período considerado.

Slack, Chambers e Johnston (2009) expõem a diferença entre planejamento e controle, sendo que o planejamento é a formação de um plano para funções futuras, e por se tratar de uma possibilidade, não garante a efetivação; de modo que o controle é responsável pelos ajustes proporcionando assim que as atividades alcancem os objetivos do planejamento. De tal forma o planejamento e controle de estoques é uma ferramenta que permite a supervisionar e monitorar, indicando os níveis que devem ser condicionados em armazenamento, em que momento deve ocorrer a reposição, o volume do pedido de compras.

Conforme Dias (2009), juros; depreciação; aluguel; equipamentos de movimentação; deterioração; obsolescência; seguros; salários; conservação são denominados como os custos que são gerados para organização, com o armazenamento de produtos e materiais.

De acordo com Santana (2014), os custos com estoque podem representar nos custos de aquisição sendo fixos administrativos, compreendem também os custos de pedidos de compra, inspeções de recebimento, e demais custos burocráticos de um armazenamento. Os custos de manutenção dos estoques correspondem a custos de armazenagem, seguros, preservação e obsolescência do produto em estoque e o custo de oportunidade de se aplicar o dinheiro empregado em estoque em outros investimentos.

Ainda na visão de Santana (2014), os custos da falta de estoque acontecem quando um pedido não pode ser atendido, tal custo pode causar atrasos nos pedidos e na produção, deixando os clientes insatisfeitos, gerando prejuízos financeiros e ainda novos custos adicionais de transporte. É de suma importância que ocorra uma mensuração e adaptação da organização com a demanda, com isso permite a otimização dos recursos e diminuição dos custos, contudo o administrador tem o propósito de encontrar o ponto ótimo do estoque para que não tenha o excesso nem a ausência de produtos.

A demanda é criada pelo desejo de produtos específicos, quando apoiados pelo poder de compra, tornando-se fundamental que as organizações certifiquem quantas pessoas visam o produto e quantas propõem-se realmente a compra-lo (WERNER; RIBEIRO, 2006). Prever a demanda constitui em estimar o retorno do consumidor e planejar delineamentos de atender estas necessidades, prevê qual a quantidade de certo produto os clientes deverão comprar. Segundo Jardim (2014), pesquisas de intenção por telefone ou entrevistas pessoalmente, podem dar uma indicação de que produto e quanto os clientes têm em vista adquirir. Também é provável solicitar a opinião de especialistas no assunto, como vendedores ou até mesmo especialistas conceituados.

Os principais trabalhos utilizados nessa área estudo foram as pesquisas de Santana (2014), que abordam a gestão de estoques na indústria alimentícia, outro autor que referencia estocagem e armazenamento de produtos em seus estudos é Volpe (2013) e Teixeira (2011) delimita sua pesquisa sobre como é realizada a gestão de compras de mercadorias nas empresas, sendo assim foram utilizados diversos estudos relacionados a gestão de estoques e processos de compras.

Assim sendo é fundamental a organização ter um planejamento estratégico que ajude a contribuir para que as previsões de demanda tenham garantias para revelar as posições futuras do mercado, com isso a gestão de estoques é uma ferramenta de extrema relevância, para tomada de decisão de uma empresa, que sendo bem realizada garante a redução de perdas como financeiras e também a insatisfação dos clientes.

Foi realizado um quadro que sintetiza a revisão da literatura, pois é necessário que se volte diversas vezes aos conceitos para melhor compreensão de modo geral do estudo como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Síntese dos conteúdos abordados no estudo.

Categoria	Crítérios de análise
COMÉRCIO VAREJISTA	Contato e comunicação com os clientes.
	Número de organizações de pequeno porte
	Mediação da mercadoria entre consumidor final e fabricante ou atacadista.
	Atividades de negócios que agregam valor a produtos e serviço
	Negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de um grande e diversificado conjunto de itens fornecidos por diversos fabricantes e distribuidores.
PROCESSO DE COMPRAS DAS MERCADORIAS	Busca dos melhores preços, qualidade e garantia nos produtos adquiridos
	Aquisição dos materiais, componentes, produtos e suprimentos
	Criar e manter uma rede de fornecedores bem consistente e com um controle bem definido.
	Frequente supervisão mediante ao contato entre empresa com o fornecedor
	Programar as aquisições, verificar se recebeu realmente o que foi adquirido
GESTÃO DE ESTOQUES	Acumulo de recursos de matérias entre as etapas e os processos de transformações.
	O estoque deve ser ordenado pela necessidade e pela demanda.
	Equilíbrio de estoques.
	Controle de entrada e saída dos materiais
	Preservar a estabilidade entre estoque e consumo.
TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES	Alocar os estoques da forma oportuna.
	Itens em estoque, quantidade adequada para suprir falta
	Garantir funcionamento eficiente.
	Planejamento e controle do estoque e seu armazenamento.

	Aquisição de mercadorias quando e qual a quantidade para fazer um pedido.
--	---

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

O quadro foi desenvolvido para compreender como foi delimitado o referencial teórico e assim evidenciar os pontos principais do estudo.

No item a seguir, serão definidos os procedimentos metodológicos empregados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem o objetivo compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista de Santana do Livramento. O estudo se desenvolve por meio de uma abordagem qualitativa que de acordo com Minayo (2001), tem sua pesquisa fundamentada na interpretação da realidade atual e da experiência humana, compreendendo o como as pessoas interagem e interpretam, passando a muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

Segundo Gil (2008), na pesquisa qualitativa o investigador tem o propósito de aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que está estudando as práticas dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto. Portanto são evidenciados elementos de fundamental importância no processo de investigação que estão presentes, sendo a interação entre o objeto de estudo e pesquisador; o registro de dados ou informações coletadas e pôr fim a interpretação e explicação do pesquisador, dessa forma foi adotada tal pesquisa pois proporciona realizar a investigação a partir da pesquisa dos participantes, relacionando com o objetivo da pesquisa.

Na visão de Yin (2010), a pesquisa se define com descritiva pois exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, dessa forma o estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade expondo as características da empresa estudada. Com isso a pesquisa irá descrever como ocorre o processo de gerenciamento de estoques da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista localizada em Santana do Livramento, utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, observação não participante, diário de campo, entrevista semiestruturada, análise de documentos e revisão da literatura.

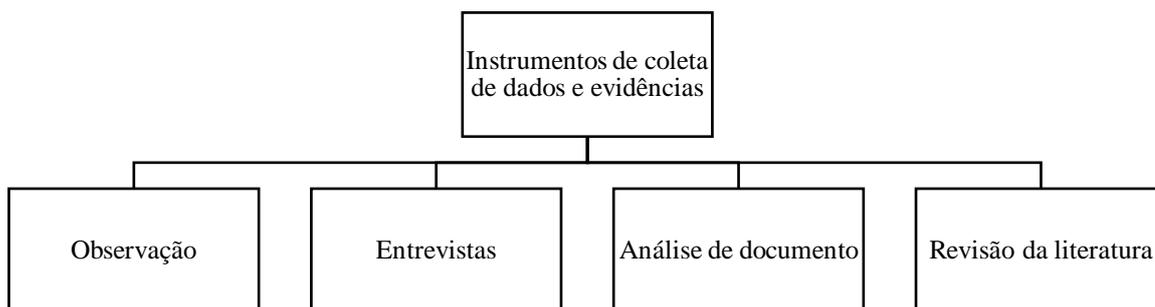
Como estratégia de pesquisa, pretende-se utilizar o método de estudo de caso, que para Yin (2010) contribui de forma única para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, se evidencia na pesquisa o planejamento, a análise e a exposição de ideias possibilita investigar um fenômeno (gerenciamento de estoques de uma empresa varejista).

A empresa foi escolhida por sua grande experiência no comércio da cidade, compreende um estoque com quantidades definidas para o desenvolvimento da mesma e um dos principais pontos importantes para a pesquisa foi o acesso as informações pois existe um contato próximo com a dona da empresa, sendo assim as limitações foram poucas na pesquisa.

A organização em questão foi escolhida também pela grande diversidade e variedade em produtos alimentícios como pasta americana, correntes alimentícios, chocolates e coberturas, embalagens plásticas, sacolas plásticas, doces em geral e atua com produtos para eventos e festas. Surge assim a necessidade de compreender como é gerenciado o estoque da organização, como é possível diferenciar a estrutura de disposição de mercadorias sendo que existem produtos alimentícios e para outras finalidades.

Sendo assim, no presente estudo foram utilizadas como técnicas de coleta a observação, entrevista, análise documental e revisão da literatura, como mostra a figura 1.

Figura 1: Processo de planejamento da coleta de dados e evidências em estudos de caso



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Marconi e Lakatos (2011) definem a observação como uma estrutura planejada e controlada, procurando utilizar instrumentos para coleta de dados através do fenômeno observado, corroborando com os autores será realizada na empresa observações semanais juntamente com toda a equipe de como ocorre as etapas do processo de gerenciamento de estoques e juntamente com a observação foi construído um diário de campo relatando toda rotina dos dias presentes no local, com o propósito de auxiliar na coleta e análise dos dados.

As observações foram realizadas nos sábados entre os meses de agosto e setembro e cada observação contém um relatório com todas as dúvidas e questionamentos que a pesquisa propõe, foi preciso fazer anotações de todos os pontos principais que foram visualizados na observação para discorrer sobre os acontecimentos.

Outro instrumento de coleta de dados foi a entrevista que na visão das autoras Marconi e Lakatos (2011) é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, com isso a entrevista que será realizada vem de encontro com a definição das autoras. A entrevista aplicada na organização foi semiestruturada, a partir de dois roteiros de entrevista descritos nos Apêndices A e B. Com isso, o pesquisador organizou um conjunto de questões estruturadas de acordo com os objetivos e o referencial teórico, sobre o tema que está sendo estudado, permitindo que as entrevistadas falem livremente sobre os assuntos que foram surgindo como desdobramentos do tema principal.

Foram atribuídas siglas às entrevistadas para melhor citar no decorrer das análises dos dados como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Identificação das entrevistadas

Entrevistada	Sigla	Função e tempo de atuação
Empresária	E.1	Administradora da empresa, 40 anos de atuação do comércio, 30 anos na “casa do sorvete”.
Líder	E.2	Distintas funções e atua diretamente com o estoque, trabalha a 8 anos na empresa e a 6 anos como Líder.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O roteiro de entrevista no Apêndice A estão dispostas as questões que serão abordadas com a E.1 da empresa, contendo perguntas na área de atuação e referente à compra e manutenção de estoques, o Apêndice B estão dispostas as questões para a funcionária que é denominada pela diretora como “líder” que tem suas funções distintas das demais e ainda atua diretamente com o estoque da empresa.

A análise dos dados que foram obtidos é realizada através dos documentos coletados, com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender o fenômeno

estudado. De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes.

Os registros foram feitos através dos documentos, sendo que foi analisado também como a administradora tem seu relacionamento com os fornecedores e se os mesmos são antigos parceiros assim, foi realizado um fluxograma para analisar o processo de compras da empresa

Na fase de coleta de dados, o pesquisador registra os dados coletados depois passar para o processo de organização e classificação de acordo com objeto de pesquisa, na visão de Barros e Lehfeld (2007) os dados são examinados e transformados em elementos para que ocorra a comprovação ou não da hipótese, isso ocorre através dos dados coletados e a partir da interpretação das entrevistas e observações que houveram no estudo.

A técnica de análise de dados será através do método de triangulação que por sua vez pode ser realizada por meio das combinações de perspectivas e de métodos de pesquisa adequados, que sejam apropriados para levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.285).

Sendo assim o estudo se desenvolve por meio da técnica de análise da triangulação, pois surgiu na necessidade ética para confirmar a validade dos processos prevenindo possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador. A triangulação analisa todos os pontos envolvidos no estudo e faz uma ligação entre eles sendo que será esquematizado uma forma de organização do processo de investigação e através da entrevista com a administradora irá ser comprovado pelos dados e documentos analisados e mais as observações que serão realizadas semanalmente, para que ocorra a validação de toda a coleta de dados.

Nesse sentido a triangulação metodológica pode instruir a realidade a partir de vários ângulos, o que possibilita convergência, e discordâncias, perguntas, dúvidas, falseamentos, numa discussão interativa e comunicativa na construção e análise dos dados (DUARTE, 2009).

O pesquisador recorre ao estudo de caso, realizando entrevistas, pesquisa documental, análise sistema interno da empresa, além de levantamento de informações sobre o contato da empresa com os fornecedores, análise de documentos internos consistem num extenso material sobre os assuntos levantados durante as entrevistas para efeito na triangulação dos dados. Após o término da pesquisa empírica, a etapa seguinte foi a transcrição das entrevistas para posterior avaliação das informações contidas nas gravações, entre leituras e exame profundo do material coletado permitiram desenvolver a análise e interpretação dos dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados após a realização da observação, entrevistas realizadas com as duas pessoas propostas no estudo, levantamento de dados e informações coletadas na empresa Casa do Sorvete em Santana do Livramento- RS. Para tanto, a apresentação e discussão dos resultados está organizada a partir de categorias pré-definidas: comércio varejista, o processo de compras das mercadorias e por fim as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas no armazenamento de produtos da empresa.

4.1 Comércio Varejista

Através da entrevista realizada com a E.1 pode-se confirmar que o comércio varejista não é somente a venda de produtos, mas também o contato e comunicação com os clientes. De modo que a empresa Casa do Sorvete tem 30 anos de atuação no mercado varejista, e a empresária trabalha com o varejo há aproximadamente 40 anos mostrando uma experiência

significativa. Com a observação das ações foi possível visualizar que a empresária tem grande desenvoltura em todas as atividades na organização e conta com a ajuda de uma funcionária que atua como líder a 6 anos.

A E.1 relata que no mercado varejista sempre se encontrou dificuldades na fronteira, em relação a venda de novos produtos, *“as pessoas na fronteira cultuam o clássico, coisas novas é difícil de colocar no meu ramo de alimentos e festas a gente tem grande dificuldade”* (E.1).

Tal afirmação vem de encontro com os autores Las Casas e Garcia (2007) que evidenciam que o varejo é um ambiente de constante mudanças devidas as grandes transições culturais, demográficas, sociais, tecnológicas, e com isso a aceitação dos consumidores em relação a determinados produtos.

A E.1 e dona da organização intitulou uma pessoa de confiança denominada Líder para delegar e distribuir tarefas e manter a organização e contato com o estoque e compras de mercadorias. A funcionária trabalha nessa função há 6 anos e atua diretamente no estoque há 8 anos, desde que entrou na empresa. A E.1 relata que *“são 4 funcionárias que trabalham comigo uma é específica do caixa, as outras cada uma ocupa uma função, além da função que é igual para todos que é a da venda”* (E.1).

Na observação direta destaca-se que todas as funcionárias se nas atividades, porém ninguém além da funcionária responsável, desempenha a função de caixa apenas. Observou-se ainda que as funcionárias tem uma desenvoltura com os clientes, não esperam que o cliente procure os produtos pela loja, vão até ele os abordando perguntando o que o cliente precisa.

Nesse ponto, se destaca a visão de Las Casas e Garcia (2007), mostrando que no varejo é necessário subdividirem em muitas tarefas, além de meramente a prática de vendas: abastecer prateleiras, organizar expositores, auxiliar nas trocas e devoluções de mercadorias e organização da loja, de modo que as funcionárias que trabalham na organização fazer tarefas subdividas pela E.2, porém todas tem a função de vender.

No comércio varejista de acordo com Varotto (2018), se percebe um elevado número de organizações de pequeno porte que as vendas visam atender ao consumidor final, para uso familiar ou pessoal.

A E.1 relata sobre seus clientes, que são fieis e trabalham com empresas familiares:

“Trabalhamos com empresas familiares temos várias doceiras que vivem fazendo festas, as pessoas contratam ela para fazer uma festa e ai a pessoa faz salgadinho, bolo, doces finos, temos outras que zeram a parte decorativa com painéis mesas decoradas com aqueles brinquedos artísticos para crianças todas elas são minhas clientes, vendemos todos os produtos para festas”(E.1).

A loja “Casa do Sorvete” fornece materiais para as pequenas empresas familiares que são independentes pessoas que fazem para vender produtos na rua. *“As nossas clientes produzem em casa e vendem na rua, no mesmo dia como; sanduiche, suco, salada de fruta todos esses produtos que as pessoas que as pessoas vendem, eu vendo as embalagens vendo as bandejas os copos, colheres para as pessoas comerem as sobremesas que as pessoas vendem”* (E.1).

Foi observado que a maioria dos clientes são Uruguaios, a “casa do Sorvete” tem sua clientela principal, mulheres que atuam em empresa familiar, que fazem doces, salgados, bolos e decorações em geral, essa clientes vão a empresa e ficam escolhendo as mercadorias por aproximadamente de 15 a 20 minutos, olham, analisam e escolhem seus produtos.

Neste sentido, a empresa analisada é um pequeno varejo que tem uma longa jornada no mercado consumidor, mantendo uma boa comunicação tanto com os clientes como seus fornecedores, corroborando estes resultados com os autores Las Casas e Garcia (2007) evidenciam que uma das funções do varejo é o de mediar a mercadoria entre consumidor final, fabricante ou atacadista.

4.2 O processo de compras das mercadorias

Com esse estudo foi possível observar e assim descrever o processo de compras de mercadorias da empresa “Casa do Sorvete” que vai de encontro aos estudos de Teixeira (2011) que mostra a necessidade de frequente supervisão mediante ao contato entre empresa com o fornecedor, buscando os melhores preços, qualidade e garantia nos produtos adquiridos. De modo que corroborando com o autor, durante a entrevista e o período de observação com a descrição do diário de campo foi evidenciado passo a passo do processo de compras de mercadorias.

Sendo assim as funcionárias tanto, a E.1 quanto as demais, fazem a conferência dos produtos nas prateleiras todos os dias, ao final do expediente ou no início do próximo dia. Com isso, se ocorre a falta produtos na frente da loja as funcionárias vão ao estoque pegar a mercadoria para reposição, puxando assim do estoque para as prateleiras.

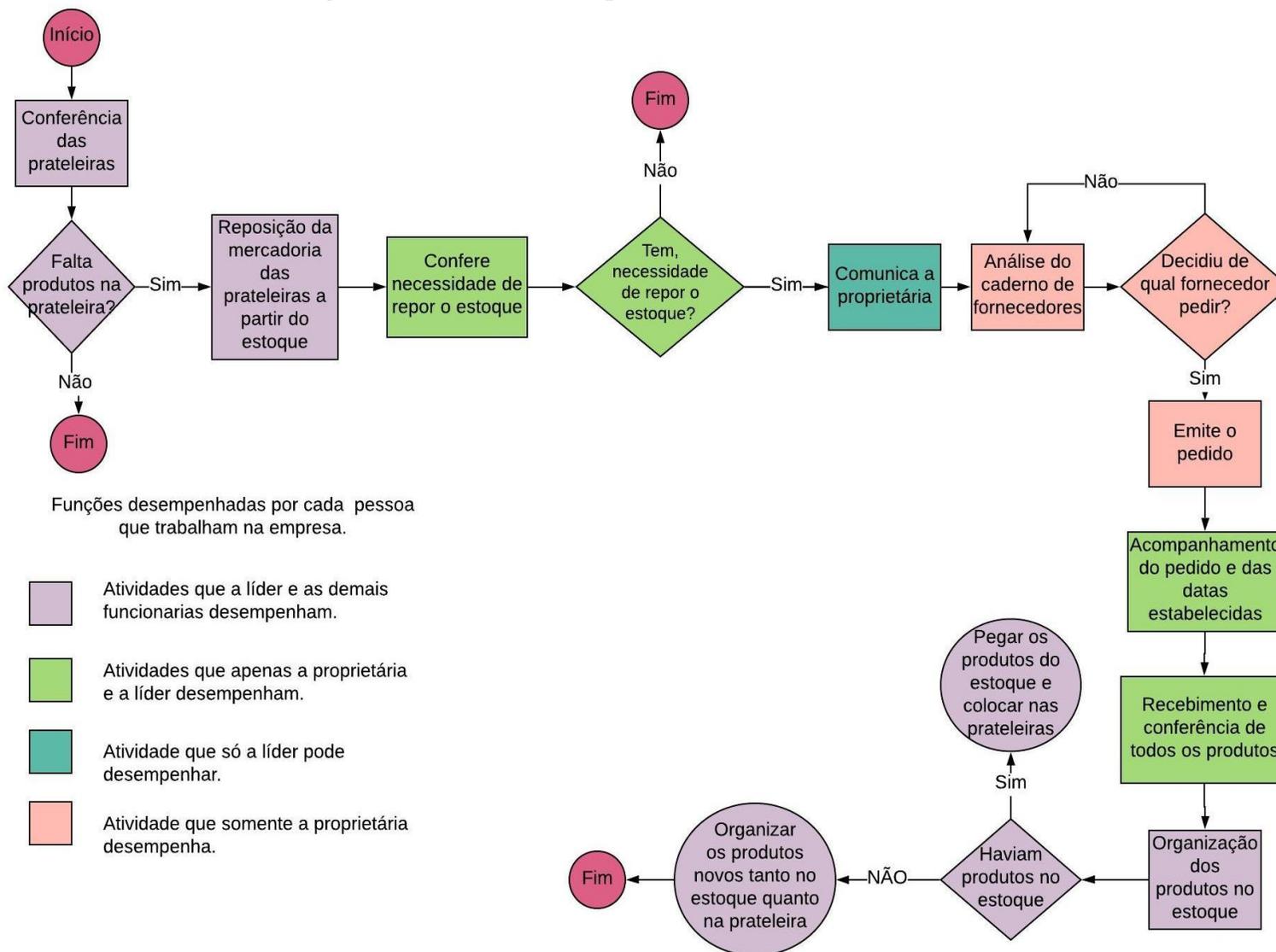
No entanto, a E.1 e a E.2 analisam a necessidade de repor, ou seja, o ponto de pedido que é estabelecido uma quantidade de produtos em estoque e quando for indicado é necessário fazer o pedido de suprimentos, contando assim com o estoque atual para suprir a empresa até a entrega dos itens comprados. A E.1 deve então saber a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem devem ser mínimos para o período dominado por Santana (2014), como Lote econômico de compras.

Dependendo da frequência das vendas as mercadorias são compradas, a proprietária é comunicada da necessidade da compra pois a empresa está no estoque de segurança que é utilizada para mostrar a quantidade mínima de itens que devem conter em estoque. Este quesito vai ao encontro das afirmações de Dias (2009) que relata que o estoque de segurança tem o propósito de cobrir os decorrentes atrasos no abastecimento, garantindo o funcionamento eficiente da produção quanto das vendas dos produtos, sem ameaças ao estoque.

Diante disso o próximo processo é limitado a proprietária que analisa o caderno de fornecedores e faz a junção dos produtos que são da mesma empresa e faz um pedido total que, na percepção de Dias (2009), é denominado como tempo de reposição que parte da emissão do pedido por parte da empresa, elaboração do pedido no fornecedor e transporte do material até a chegada ao seu destino. De modo que é tanto a E.1 quanto a E.2 que fazem o acompanhamento dos pedidos calculando os prazos de entrega após ocorre o recebimento dos produtos e conferências das mercadorias.

Os próximos processos são realizados por todas as funcionárias que são a organização dos produtos no estoques, se ainda tem no estoque os produtos são colocados para frente da loja e arrumados nas prateleiras e se não havia produto no estoque os que iram chegar são distribuídos nas prateleiras e os demais no estoque terminando assim o fluxo do pedido. Para evidenciar esse processo foi realizado um fluxograma a partir de software lucidchart como mostra a Figura 1

Figura 1: Processo de compras de mercadorias da Casa do Sorvete.



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Durante a entrevista realizada, quando foi perguntado sobre o processo de compra e como ocorre a empresária, diz que quando faz suas compras ela observa primeiro o quanto ela vende e se já é cliente da fábrica em questão, *“se o produto vende bastante eu vou comprar mais quantidades e sempre observando o prazo de validade”* (E.1).

Analisando as falas da entrevistada E.1 e da E.2, no que se refere ao processo de compras das mercadorias, percebe-se que a empresa utiliza o modo antigo, anotações em um caderno, do qual tem a descrição dos produtos das fábricas disponíveis e os tipos de mercadorias e ainda se é produto alimentício ou para festas. As palavras da E.1 sobre como ocorre o processo de compra das mercadorias são: *“primeiramente anotamos no caderno o que está faltando aí vimos quantas fábricas temos disponível para escolher aí a gente vai escolher pelo prazo de pagamento prazo de entrega e o custo”* (E.1).

Nesse sentido a entrevistada E.2 revela que *“quando é feito o pedido, no máximo dois dias elas estão com a cópia no e-mail, também confere se eles têm a matéria prima já pronta, assim que se libera a nota a responsável é a transportadora que demoram de 7 a 15 dias para ser entregue a mercadoria”*.

De tal modo foi necessário investigar através de que meios eram realizados o contato e a compra propriamente dita das mercadorias. Com base nisso a entrevistada E.2 relata que o processo de compras pode ser realizado de algumas formas, sendo por WhatsApp, foto, e-mail, ligação, solicitar o representante se for a área de atuação perto, porém *“tem fábricas que mandam um link aí a gente coloca ali no anexo depois já manda diretamente para fábrica, mas o que a gente prefere é fazer manual por e-mail”* (E.2).

Dessa forma é evidenciado que quando os pedidos são realizados por e-mail, ambas as entrevistadas tem mais segurança pois podem acontecer alguns erros como a fábrica manda um produto a mais ou errado, o pedido também deve estar especificado no caderno de controle que é utilizado. No momento da entrega dos produtos é feito o recebimento e a conferência pela E.2 ou pela empresária, caso os pedidos não estejam de acordo com o que foi concordado, é repassado o problema para o comprador, que entra em contato com o fornecedor para encontrar a solução adequada.

Pode-se compreender que para as entrevistadas, a loja em questão fica localizada longe de seus fornecedores, mas isso não prejudica diretamente a empresa, isso porque a empresária tem uma comunicação assídua e continua com seus parceiros, porém tem itens que são comprados perto de Santana do Livramento, o fornecedor pede que se faça o pedido por telefone, não aceitam Whatzapp nem e-mail relata a E.1.

A E.1 dá ênfase ao fato de que a loja fica longe dos grandes fornecedores *“nós moramos a 500 e a 1000 km das fabricas, então nós compramos um produto agora e temos que esperar o prazo de entrega que fica entre 7 a 15 dias”*

Molena (2008) revela que cabe ao gestor programar as aquisições, de modo a concretizá-las no tempo adequado, no montante correto e verificar se recebeu realmente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento e a comunicação com os fornecedores.

Sendo assim a E.1 descreve que tem muitos fornecedores aproximadamente 40 fábricas que ela tem disponível em seu caderno de fornecedores, mas tem 10 fornecedores que fazem mais de 20 anos que a empresária trabalha em parceria. Dando um exemplo específico o fornecedor DR que é uma fábrica mundialmente conhecida e tem em vários países da América Latina. Revela ainda que tem empresas que se fundiram durante esses anos e uma comprou a outra e devido ao tempo de parceria continuou sendo cliente.

É observado que a empresa trabalha com muitas linhas de produtos entre muitas fábricas, tendo parceiras bem definidas a muitos anos, tem produtos que é preciso fazer pedidos de poucos em poucos dias e é necessário que o tanto fornecedor quando cliente tenha uma comunicação eficiente. *“Na loja temos desde embalagens bem básicas que continuamente a*

gente está comprando, renovamos o estoque de 10 em 10 dias, essa é a fornecedora F que mais tenho acesso (E.1).”

“Atendemos também os restaurantes, lancherias, hotéis que são guardanapos de papeis que se usa todo dia, saquinho de sacolé que usam para guardar os talheres, nós temos uma linha de descartável tudo mesmo dessa empresa, ela é representante dessas empresas, pratos plásticos talheres para refeições abrange o dia a dia ne e são produtos que vendem muito, que as pessoas vem toda hora pedir”(E.1).

Durante a observação foi possível visualizar que nas prateleiras tinham produtos que eram em potes e em saquinhos em pequenas quantidades como mostra a Figura 2 sendo assim foi instigado a necessidade de entender se esses produtos já vinham para empresa naquela quantidade ou tinha algum outro processo.

Figura 2: Produtos fracionados.



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

As entrevistadas E.1. e a E.2. relatam que tem produtos que compram de pacote grande, e tem que fazer o fracionamento, pois as pessoas não compram em pacotes com grande quantidade, uma vez que são produtos com várias cores e sabores diferentes e o fracionamento possibilita ao cliente comprar diferentes tipos. Esses produtos são comprados de uma fábrica de São Paulo, o pote pequeno de 5g de outra empresa e a tampa do pote de outra empresa e pôr fim a etiqueta que foi mandada fazer e sempre se faz esse processo se imprime e cola no pote. A entrevistada E.1 mostra que *“O primeiro produto o corante em pó de 50g nos fracionamos em potinho em uma balança digital 5g de cada corante e aí nos colocamos a tampinha e colocamos a etiqueta e só depois ir para venda” (E.1.).*

É evidenciado que a empresa tem boas condições de armazenagem de seus produtos, com isso ativar as perdas de itens por movimentação ou manuseio inadequado. Sendo assim no momento da negociação é verificada a quantidade de itens estocados pela empresa e a

disponibilidade dos itens para a venda, se caso haja necessidade de compra, são negociados preços, quantidades, prazo de entrega e prazo de pagamento. Diante disso o conteúdo da entrevista está diretamente relacionada com Teixeira (2011) que diz que o contato com o fornecedor deve partir de quem adquire o produto dentro da empresa, objetivando esse contato criar e manter uma rede de fornecedores bem consistente e com um processo de compras bem definido.

4.3 A importância do estoque e as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas no armazenamento de produtos

Para compreender a importância de um estoque da referida empresa, aplicou-se uma entrevista com perguntas referentes ao tema e assim tendo resultados mais aprofundados, de modo que é necessário descrever as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas pela empresa. É preciso que ocorra a administração adequada do estoque pois isso auxilia no controle de entradas e saída de produtos, proporcionando que os recursos internos sejam desempenhados de maneira ordenada, desenvolvida e com agilidade, dessa forma a organização se torne interessante para o cliente, sendo um diferencial perante seus adversários.

Dessa forma a previsão de demanda prevê qual a quantidade de produto os clientes deverão comprar, a decisão sobre o que comprar deve ser tomada com base na decisão do que vender, com isso estabelecer a quantidade que se deve manter de cada item em estoque consiste em obter os benefícios de um alto giro, minimizando os riscos das faltas em estoque. A E.2. revela que independente do produto ela sempre comunica a empresaria quando tem fardos ainda fechados, cita o exemplo do produto Chantily que tem grande saída, *“em um fardo vem 12 unidades de chantily, quando tem 5 fardos eu já aviso a proprietária, se é um produto que não tem tanta saída o se espera que fique 1 fardo fechado para fazer o pedido”*. Os pedidos não podem ser feitos em pequenas quantidades pois precisam fechar pedidos mínimos para que a fábrica possa enviar.

O controle de estoque da empresa “Casa do sorvete” não é fundamentado em nenhuma ferramenta de gestão, e sim na experiência adquirida ao longo dos anos da proprietária no ramo do varejo. O controle feito é totalmente visual e pelas notas fiscais de venda. As funcionárias verificam as prateleiras constantemente para não faltar produto, no final do expediente elas anotam em um caderno vão até o estoque a procura do produto para repor na prateleira, porém se o produto não é encontrado em estoque, como atribuição da funcionária Le.2, ela deve relatar o produto em falta a proprietária. Durante a observação foi possível perceber que os itens são dispostos na loja tanto na frente como no próprio estoque com placas para melhor identificação.

A E.1 descreve como é realizado a gestão do estoque da empresa, sendo que quando os produtos chegam na loja ocorre a identificação e conferencia dos mesmos, depois as caixas são colocadas no estoque com placas com a identificação do produto, *“o depósito já está organizado, as prateleiras já estão distribuídas por produtos, tudo que é de alimento em uma prateleira tudo que é de isopor na outra são organizadas para que se possa chegar e já achar o produto que está procurando para o cliente”*.

A E.2 relata que os produtos que estão faltando na venda são colocados no final do expediente ou conforme for faltando nas prateleiras no dia:

“quando os produtos e já tem na venda guardamos no depósito, são muitos fardos de sabores diferentes então são etiquetados, eles já vem com a etiqueta da própria fábrica mas nos colocamos igual outra com os dados que precisamos para melhor visualização para ter mais o controle”(E.2).

Slack *et al* (2009) relatam ainda que em uma loja de varejo é preciso que se tenha os produtos e matérias necessários para que ocorra o seu bom desempenho, pois a loja depende da venda desses produtos.

O que o autor descreve acaba sendo comparado ao relato da E.2 dizendo então que os produtos no depósito são conferidos sempre para que não falte nenhum item chave na empresa, dando exemplo que na época de verão não pode de maneira nenhuma faltar produtos para fabricação do sorvete e sacolé.

Ambas entrevistadas citam que a empresa tem em torno de 4.000 produtos, sendo entre eles, chocolate em pó, em barra, sabores de sorvetes e sacolés, castanhas, farinhas, emulsificantes, liga para sorvete, granulados, pasta americana, chantily, cobertura para sorvete entre outros itens alimentícios, e mais ainda os produtos para decoração de festas entre outras finalidades como, painéis, TNT, balões, formas de alumínio, bandejas de isopor, copos descartáveis, guardanapos de papel, potes para mel e ainda toda a linha de descartáveis entre copos, talheres e pratos.

A E.1. enfatiza que a loja está distribuída por ordem, um lado todo da linha de festa do outro lado a linha de alimentos, *“se faltou um produto na venda na frente da loja a menina vai no depósito e já sabe onde procurar, está organizado, se falta na prateleira do estoque nós temos nas caixas com os nomes dos produtos”*.

As duas entrevistas falam que antes de fechar a loja as meninas anotam em um papel todos os produtos que estão faltando na frente na loja e uma das funcionárias vai para o depósito separa tudo e todas trazem para frente e organizam.

Foi observado que todos os produtos são bem distribuídos nas prateleiras e balcão, com quantidades adequadas para visualização com determinadas quantidades nem para mais que possa cair da prateleira nem de menos que fique um espaço em branco, com boa apresentação e visualização adequada para o cliente.

Foi evidenciado que a empresa “Casa do Sorvete” atua a muitos anos no mercado varejista e tem seus clientes bem definidos, tendo seu estoque como fundamental para se manter no mercado, de modo que no seu campo de atuação é necessário que se disponha de grande quantidade de mercadorias.

Com isso Santos (2017) diz que é necessário que a empresa saiba se proteger de eventuais atrasos e problemas durante as entregas, e também é importante que os produtos não sobrem em grande quantidade pois a empresa trabalha com produtos sazonais e ao mesmo tempo que não falte produtos que a empresa vende diariamente.

A E.1 diz que dependendo dos produtos se vende mais ou vende menos é nessa proporção que ela faz a compra:

“o produto que tá vendendo mais tipo chocolate em barra que é da linha de confeitaria que atendemos as padarias, restaurantes os cafés, chocolates meio amargo e ao leite agente não de deixar faltar nunca nem o chocolate em pó, se vende muito no inverno e o cacau também , as pessoas fazem bolos e tortas cafés capuccinos chocolate quente esses produtos no inverno se vende mais então tem que ter mais, se compra uma tonelada para vender durante o ano todo agente tem que comprar 50% a mais para vender nas temporadas de inverno , e é muito importante sim ter em estoque os produtos que vendem mais que é para não faltar , não deixar o cliente esperando e não perder o cliente” (E.1.).

A empresa não tem registros em planilhas digital, apenas existe o controle físico das mercadorias que estão em estoque, sendo assim as duas entrevistas citam os cadernos de anotações que servem para toda compra de mercadorias realizadas na loja. A E.1 fala que *“o nosso registro de movimentações de produtos é através da venda, nas notas fiscais de venda”*. Durante os dias de observação pode-se notar que os clientes raramente saiam da loja sem algum

produto, e que as mercadorias procuradas sempre tinham em estoque, isso é comprovado na fala da E.1:

“Uma vez por semana se olha o nosso caderno para ver o que precisa para comprar raramente falta um produto ,sempre temos em estoque, tenho medo que falte ao clientes, então eu prefiro ter um pouco a mais principalmente produtos que não são perecíveis, produtos que tem validade indeterminadas, ou com prazo de longa data, e ai a gente em um pouco a mais porque se vende mais , procuro ter produtos que vendemos mais em estoque”.(E.1)

Foi questionado a ambas as entrevistadas que quando clientes pedem um item e não tem na prateleira, o tempo que se perde em procurar no estoque já fez com que a empresa perdesse clientes, as duas tiveram respostas familiares, a alguns anos atrás a loja era menor e os produtos não eram bem organizados e acabavam se misturando, e na hora que o cliente pedia até achar o produto acabavam perdendo o cliente.

A E.2 relata que teve em específico um caso que para não perder o cliente foi preciso procurar na concorrência, *“não queríamos deixar o cliente sem o produto por que se ele vem atrás daquele produto e mais outros e se não tem , ele vai em outro lugar acabamos perdendo a venda”*.

Quando foi questionado sobre o tempo em que as mercadorias eram entregues e se já ocorreu problemas nesse processo a empresária na hora lembra de dois casos específicos: O primeiro pedido em questão levou de 25 a 30 dias para chegar até o destino, carga foi roubada a fábrica tomou conhecimento e ressarciu a compra. O outro levou 3 meses a fábrica estava mudando de local então acabaram perdendo a carga, *“eles mandaram a carga para mim em dezembro e a carga veio 50% e os outros 50% ficou perdido eles foram me entregar a carga completa em março, ou seja, fiquei 3 meses esperando”*.

Porém ela explica que nesse meio tempo as duplicatas foram canceladas e até que a empresaria recebesse o produto por completo não foi cobrado sendo que era cliente a mais de 20 anos, a fábrica trocou as datas das duplicatas e o pagamento foi feito só depois que ela tivesse recebido o pedido *“não foi uma boa compra digamos assim por eu perdi 50%da carga na demora da entrega , eu tive que comprar de outro fornecedor bem mais caro, e mas que essa empresa é muito exclusiva por que ela vende e tem produtos de boa qualidade e o atendimento é muito bom”* (E.1.).

Dias (2009) relata que a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem é mínimo para o período considerado. Para tanto na entrevista foi possível constatar que a empresa trabalha com muitos produtos que tem prazo de validade citado como exemplo pela empresária o chantilly que tem um prazo de validade de a 180 dias, sendo assim ela diz que deve ser comprado *“para 180 dias e não mais que isso”*.

A empresa dispõe de produtos que não podem ficar muito tempo abertos, pois podem ressecar e ficar impróprios para o uso, esses produtos são fracionados, embalados e etiquetados e por fim colocados para vender. A entrevistada E.2 relata especificamente sobre esse processo *“se abre um sabor de manhã de meio quilo e de tarde ele já tem que ser pesado e colocar nas sacolinhas para se vender”*. A entrevistada conta que se pesa o produto com a quantidade de 100 gs se fecha com o lacre e coloca nas prateleiras, *“sempre cuida para não colocar produto fora porque as vezes fica sabor no fundo do saquinho aí já é produto desperdiçado”*.

É necessário que se espere fechar grandes quantidades de produtos para fazer a compra pois a loja fica longe das fabricas, sendo que os vendedores precisam fechar rotas para Santana do Livramento, *“tenho que esperar que o vendedor venda para todos dos clientes de*

Livramento, para fechar a quantidade que ele precisa para entregar um caminhão, para vir do Paraná até Santana do Livramento”.

A entrevistada E.1. dá exemplo de uma compra realizada no mês de Setembro, *“comprei 600 caixas de casquinhas e estou esperando que o vendedor feche o caminhão com pedido para essa região, é um produto de longa distância e sazonal por que vou vender no verão, então tem que comprar esse produto com antecedência 40 a 60 dias sendo que tem que estar dentro da loja para estocar e ter o produto quando começar a temporada”.*

Outro ponto fundamental na empresa é os produtos sazonais que tem temporadas de vendas e sendo assim em determinado período vende mais ou menos, a empresa trabalha com várias temporadas como, a páscoa, dia das mães, dos pais e dos namorados, natal e a temporada mais importante que aumenta 40% a mais o lucro da empresa que é o verão com a venda dos produtos para sorvete e sacolé.

Os produtos sazonais são importantes para o funcionamento da empresa pois aumentam os lucros sendo assim é necessário que seja comprado com moderação e com antecedência, pois como citado pela E.1 os produtos são comprados com antecedência para que nesses períodos não falte. O mercado consumidor é surpreendente revela a entrevistada, pois já ocorreram épocas que não se teve o esperado em vendas e assim sobrou produtos de uma temporada para a outra, porém os produtos sempre tem o prazo de validade grande e tem produtos como para decoração que tem validade indeterminada.

As compras dos produtos sazonais são realizadas da seguinte forma como menciona a E.1, *“as compras são realizadas com base nas vendas dos outros anos que se sobrou alguma coisa ou não, mas mais ou menos tenho comprado 10% a mais de um ano para outro dos produtos de páscoa especificamente”.*

Sendo assim as entrevistadas revelam que as compras são realizadas com antecedência, aproximadamente 3 meses, os produtos para se vender na páscoa deve ser comprado em janeiro, os para serem vendidos no natal e verão devem serem comprados em setembro, cita a E.1:

“não se pode comprar muito em função que pode sobrar, tem produtos da linha de decoração de pascoa com coelhos e coisas só se vende na pascoa , igual os produtos de natal, que se compra em setembro até já comprei em julho , comprei frutas cristalizadas 100 caixas em julho para pegar preço bom”(E.1).

Constatou-se que e a empresária da “Casa do Sorvete” está atenta a todas as atividades que compõe a empresa, de modo que o estoque para essa organização é de suma importância, pois seu funcionamento depende dos produtos que contém, sendo assim a falta de produto pode causar o comprometimento nas vendas, e o excesso gera custo com estoque obsoleto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista de Santana do Livramento- RS. Mais especificamente, descrever o processo de compras da empresa listando assim as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas e por fim analisar o perfil da empresa no que diz respeito a previsão da demanda, organização e armazenagens dos produtos.

Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem qualitativa e utilizando o método de estudo de caso e para evidenciar sua autenticação foi utilizado os processos de planejamento da coleta de dados como a observação, diário de campo, entrevistas, análise de documento e revisão da literatura.

O estoque de uma empresa é uma ferramenta que norteia o seu desenvolvimento isso foi evidenciado no presente estudo, pois a organização que foi fonte de pesquisa não teria como

sobreviver em um mercado competitivo sem seu estoque definido com isso gera a organização lucros satisfatórios, minimizando custos e principalmente os que se referem aos materiais utilizados. De forma pode-se compreender que no processo de gerenciamento de estoque o excesso de produtos representa capital ocupado e custos operacionais, porém um baixo nível de estoque pode acarretar elevados custos devido à falta de produtos. Visto isso, pode afirmar que a gestão de estoque é uma de suma importância para a tomada de decisão de uma empresa, bem como uma garantia de redução de perdas tanto financeira como de insatisfação do cliente.

Através deste estudo, foi possível observar que a empresa ainda utiliza o processo manual de gerenciamento de estoques tendo que conviver com incertezas, pois dependendo das temporadas a loja vende mais ou menos sendo assim a proprietária utiliza as notas fiscais de venda para garantir as próximas compras. Ainda, se analisou o contexto de uma situação real de estoque na empresa “Casa do Sorvete”, e com isso, se aplicaram os conhecimentos adquiridos durante a realização do curso, verificando a partir daí as especificidades de uma empresa.

Desta forma, sugere-se que a empresa desenvolva uma técnica específica de gerenciamento de estoques fazendo um levantamento dos dados de todos os produtos que constam armazenados, propondo-se que a empresa utilize planilhas ou até mesmo o auxílio de um simples sistema ou software com as entradas e saídas dos produtos, para que assim tenha as previsões mais evidentes das compras futuras.

A empresa trabalha com variedade de produtos e com isso é necessário que tenha produtos e materiais necessários para que ocorra o seu desenvolvimento, pois a loja depende da venda desses produtos. A pesquisa evidencia que o planejamento e controle de estoques é uma ferramenta que proporciona a supervisão e monitoramento do armazenamento de materiais, indicando em que momento deve ocorrer a reposição, o volume do pedido de compras.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a grande quantidade de clientes que a loja dispõe, sendo que a entrevista teve que ser gravada por partes e no momento que chegavam os clientes era necessário pausas e depois seguir novamente com a entrevista. Pode-se ressaltar que a análise de um caso específico limita a generalização dos resultados obtidos.

O assunto do estudo não foi esgotado, recomendando-se que outros trabalhos acadêmicos sejam realizados nessa área, de modo que este tema merece uma devida atenção sendo que existem diversos comércios varejistas na cidade que tem um estoque com grande quantidade de matérias alimentícios e para festas. Além disso, pode-se sugerir melhor compressão dos produtos fracionados, sendo necessário analisar como ocorre o processo até chegada ou consumidor final. contribuir para o gerenciamento das empresas e desenvolvimento da região.

REFERÊNCIAS

BARROS; A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARVALHO, J. L.G. Comportamento do Shopper E Experiências de Consumo no Varejo de Rua e no Varejo Shopping Center. **XIX SEMEAD Seminários em Administração**, São Paulo, 2016.

CORRÊA, H. L; CORRÊA, C. A.; **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação: reflexões sobre triangulação (metodológica). CIES e-WORKING PAPER N.º 60/2009. **Centro de Investigação e Estudos de Sociologia**. Disponível em: < http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf> Acesso em 11/06/2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

JARDIM, C. R. **A importância da Gestão de Estoque do setor de varejo utilizada como ferramenta para tomada de decisão no suprimento**. Universidade Federal do Pampa-Bagé, 2014.

LAS CASAS, A. L; GARCIA, M. T, (Org.). **Informação em marketing: utilização da tecnologia da informação como diferencial em estratégias de marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEMES, E. A.; LIMA, E. M. Análise dos Critérios Utilizados em Relação aos Estoques Obsoletos em uma Empresa Atacadista. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 1, p. 68-79, 2018.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas: 2011

PEREIRA, B. M; CHAVES, G; BELLUMAT, M. S; BARBOZA, M. V; DUTRA, R.V. **Gestão de estoque: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de Jaguaré. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** Perspectivas Globais Para A Engenharia De Produção Fortaleza, CE, Brasil, 2015.

PICK, L.V.; Diesel, L.; SELLITTO, M.A. Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, 2010.

SANTANA, S. L. T. **Gestão de estoques: um estudo de caso numa indústria Alimentícia**. Monografia de Especialização, Ponta Grossa, 2014.

SANTOS, T. S. Aplicação de ferramentas da gestão de estoque e custo: um estudo de caso em uma loja de artigos e acessórios para automóveis em Marabá – PA. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55917>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

SOUSA, D. C. F.; CLAUDINO, C. N. Q.; AQUINO, J. T.; MELO, F. J. C. Utilização de Ferramentas Gerenciais para o Controle de Estoques: Um Estudo de Caso de uma Empresa do Setor Alimentício. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 546-563, 2017.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. **Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLENA, L. O. A **utilização da compra proativa como vantagem competitiva para uma indústria do setor têxtil**, Itatiba – São Paulo, 2008.

SAAB, W.G.L., GIMENEZ, L.C.P.G. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES Setorial, 2000.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, L. G. **Gestão de Compras**. Assis – São Paulo, 2011.

VAROTTO, L. Varejo no Brasil – **Resgate Histórico e Tendências**. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

VOLPE, A. D. **Gestão de estoque: estocagem e armazenagem**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2013.

WERNER, L; RIBEIRO, J. L.D. **Modelo composto para prever demanda através da integração de previsões**. São Paulo, v. 16, n. 3, p. 493-509, dez. 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO COM A EMPRESÁRIA

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o presente estudo: **“GESTÃO DE ESTOQUES E O PROCESSO DE COMPRAS NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA EMPRESA CASA DO SORVETE, SANTANA DO LIVRAMENTO- RS”**. O estudo tem a orientação da Prof^a Isabela Braga da Matta. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

1. Formação acadêmica:
2. Anos de experiência na área do varejo e quais as maiores dificuldades encontradas no setor de varejo?
3. Em relação a sua equipe de trabalho, cada funcionária desempenha uma atividade diferente ou todas fazem as atividades em geral, como ocorre o contato com o estoque?
4. Qual a importância do estoque na empresa, o que ele significa para o desenvolvimento da mesma?
5. Como é disposto o estoque da empresa, aproximadamente quantos item em estoque?
6. Quando os clientes pedem um item e não tem na prateleira, o tempo que se perde em procurar no estoque já fez com que a empresa perdesse clientes?
7. Quantos produtos você espera que fiquem no estoque para pedir nova remessa?
8. A quanto tempo você trabalha com os mesmos fornecedores?
9. Em média quantos dias os fornecedores entregam os pedidos?
10. Já ocorreu de os produtos atrasarem? Qual foi o maior tempo de entrega de um pedido? Como você agiu nesse caso?
11. Como você registra as movimentações dos produtos que tem em estoque e os que são pedidos aos fornecedores?
12. Em um processo de comprar o que você avalia, frete, preço das mercadorias, tempo de entrega, os produtos variam de acordo com os fornecedores em relação ao frete ou lote de compra (quantidades compradas) ou valor total da compra.
13. Você trabalha com produtos sazonais que tem menos ou mais pedidos em determinadas estações como é esse processo?
14. Quanto ao contato com os fornecedores em relação a validade dos produtos, como ocorre?
15. Como ocorre o processo de compra de mercadorias, cite exemplos específicos.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO COM A “LÍDER” E QUE TAMBÉM TEM CONTATO COM O ESTOQUE E SUA MANUTENÇÃO.

1. A quanto tempo você trabalha na empresa, e a quanto tempo é líder e trabalha diretamente com o estoque?
2. Como é organizada as atividades que cada funcionária deve desempenhar diariamente como limpeza das prateleiras, manutenção, controle dos produtos?
3. Como é realizada a chegada dos produtos que foram pedidos, como é o processo de identificação, eles são colocados nas prateleiras ou vão para o estoque? Qual a importância do estoque para organização?
4. Como é disposto o estoque da empresa? Aproximadamente quantos item em estoque?
5. Quando os clientes pedem um item e não tem na prateleira, o tempo que se perde em procurar no estoque já fez com que a empresa perdesse clientes?
6. Quantos produtos você espera que fiquem no estoque para pedir nova remessa ou comunicar a diretora que deve fazer um novo pedido?
7. Em média quantos dias os fornecedores entregam os pedidos, em sua opinião qual a maior dificuldade na comunicação com os fornecedores?
8. Já ocorreu de os produtos atrasarem, qual foi o maior tempo de entrega de um pedido? Como você agiu nesse caso?
9. A empresa trabalha com produtos sazonais que tem menos ou mais pedidos em determinadas estações como é esse processo?
10. Como ocorre o processo de compra de mercadorias, cite exemplos específicos.
11. Fale sobre o estoque da empresa como é a manutenção, cite exemplos específicos.