



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

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM MINIMERCADO EM SANTANA DO LIVRAMENTO-RS**

**Discente: Jorge Luis Cogo Silva  
Orientadora: Isabela Braga Matta**

### **RESUMO**

O presente artigo tem como finalidade resgatar a importância do tema gestão de estoques nos trabalhos acadêmicos, auxiliando os estudantes universitários, inclusive os alunos do curso de administração para a realização de novas pesquisas, bem como a relevância que os estoques representam no mundo empresarial e o impacto que eles refletem na sociedade. Dentro dessa perspectiva, adota-se como fio condutor o gerenciamento e controle de estoques para a obtenção desses objetivos. Partindo desse pressuposto, este trabalho apresenta como problema de pesquisa: Como se dá a gestão de estoques em um minimercado em Santana do Livramento-RS? e como objetivo geral: Entender a gestão de estoques em um minimercado em Santana do Livramento-RS. Para atingir tal objetivo, apresenta-se um amplo estudo da literatura e algumas ferramentas que norteiam este estudo. Por meio de uma entrevista semiestruturada, tendo como foco o Mercado Avenida, realizou-se uma análise do caso, que possibilitou identificar a funcionalidade de ferramentas de controle e as boas práticas de estoques adotadas pela empresa. Como resultado desta pesquisa, observou-se que de maneira incipiente são adotadas algumas ferramentas da gestão de estoques. Dentre elas se destacam: a curva ABC, ponto de pedido, lote econômico de compra, o estoque de mínimo, o estoque máximo e o método PEPS. Nota-se a relevância desse trabalho para as empresas de pequeno e médio porte, visto que elas fomentam a economia local e são responsáveis pela geração de empregos.

**Palavras-Chaves:** Administração, Empresa, Eficiência, Estoques, Ferramentas.

### **RESÚMENES**

El propósito de este artículo es rescatar la importancia del tema de la gestión de inventarios en los trabajos académicos, ayudando a los estudiantes universitarios, incluidos los estudiantes del curso de administración, a realizar nuevas investigaciones, así como la relevancia que las acciones representan en el mundo empresarial y el impacto que reflejan en la sociedad. En esta perspectiva, se adopta la gestión y control de inventarios como hilo conductor para alcanzar estos objetivos. Con base en este supuesto, este trabajo se presenta como un problema de investigación: ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de

inventarios en un mini-mercado en Santana do Livramento-RS? y como objetivo general: Comprender la gestión de inventarios en un mini-mercado en Santana do Livramento-RS. Para lograr este objetivo, se presenta un amplio estudio de la literatura y algunas herramientas que orientan este estudio. A través de una entrevista semiestructurada, con foco en Mercado Avenida, se realizó un análisis del caso, que permitió identificar la funcionalidad de las herramientas de control y las buenas prácticas de inventario adoptadas por la empresa. Como resultado de esta investigación, se observó que algunas herramientas de gestión de inventarios se adoptan incipientemente. Entre ellos, se destacan: curva ABC, punto de orden, lote de compra económica, stock mínimo, stock máximo y método PEPS. Nótese la relevancia de este trabajo para las pequeñas y medianas empresas, ya que fomentan la economía local y son responsables de generar empleo.

**Palabras – clave:** Administración, Empresa, Eficiencia, cepo, Herramientas.

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to rescue the importance of the theme of inventory management in academic works, assisting academic students, including students in the administration course to carry out new research, as well as the relevance that stocks represent in the business world and the impact that they reflect on society. Within this perspective, the management and control of inventories is adopted as a guiding thread to achieve these objectives. Based on this assumption, this work presents as a research problem: How does inventory management take place in a mini-market in Santana do Livramento-RS? and as a general objective: To understand inventory management in a mini-market in Santana do Livramento-RS. To achieve this goal, a broad study of the literature and some tools that guide this study are presented. Through a semi-structured interview, focusing on Mercado Avenida, an analysis of the case was carried out, which made it possible to identify the functionality of control tools and the good inventory practices adopted by the company. As a result of this research, it was observed that some inventory management tools are incipiently adopted. Among them, the following stand out: ABC curve, order point, economical purchase lot, minimum stock and maximum stock and the PEPS method. Note the relevance of this work for small and medium-sized companies, as they foster the local economy and job creation.

**Key-word:** Administration, Company, Efficiency, Stocks, Tools.

### **1 INTRODUÇÃO**

Desde a revolução industrial até a revolução contemporânea o mundo vem melhorando profundamente, graças à inteligência, às ideias e a criatividade do ser humano. Utilizando-se dos mais sofisticados processos, o campo da administração vem contribuindo com rupturas e transformações nas diversas áreas dos negócios, buscam-se modelos de atividades e comportamentos necessários ao fortalecimento das organizações, voltadas a oferecer total satisfação a seus proprietários, trabalhadores, consumidores e a sociedade de uma maneira em geral (MAXIMIANO,2012).

Sendo assim, administrar é o processo de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de maneira organizada para alcançar seus objetivos. Nesse contexto, Maximiano (2012) exalta a importância das organizações na sociedade humana. Para ele, o foco principal das empresas é fornecer as ferramentas adequadas para satisfazer os anseios de seus consumidores. Basicamente tudo depende da administração (produtos, bens, serviços, segurança, meio ambiente). Portanto, quando as organizações atendem as

expectativas de seus clientes, elas são eficientes na utilização de seus recursos causando impacto na sociedade e resolvendo os anseios das pessoas que as criaram.

Nesse sentido, Slack, Chambers e Johnston (2009) salientam que dentro do campo da administração, a área da produção é responsável pela geração de produtos. Seja ela pequena, média ou grande. O sistema de produção, segundo os autores supracitados é um dos segmentos de mercado mais importantes envolvendo pessoas e organizações, isso acontece em razão de que o ciclo da cadeia produtiva potencializa as receitas e simultaneamente proporciona que os bens e serviços sejam feitos com mais qualidade, causando impacto e transformando a vida social das pessoas

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, destaca-se a importância do setor do comércio varejista, especialmente os minimercados. Nesse contexto, Novaes (2004) defende a importância de uma eficiente administração de estoques para que as empresas possam alavancar seus lucros, tornando as organizações competitiva no mercado em que estão inseridas. Seja na logística, dentro da cadeia de produção ou em relação aos custos e as receitas. Os estoques estão sempre presentes correspondendo a uma parte significativa de seus ativos.

Entretanto dentro do campo da administração da produção, a gestão de estoques tem sido tratada com pouca relevância. Segundo Corrêa e Giniasi (2007), poucas pesquisas têm sido abordadas na aplicação de métodos e técnicas relacionadas a determinar o nível de estoque mais eficiente. Segundo esses autores, grande parte das empresas brasileiras ainda se utilizam do conhecimento empírico, baseado na experiência e intuição.

Já Rodrigues (2016) aborda a gestão de estoques dentro das organizações, um assunto que abrange um espaço cada vez maior, visto que eles se tornaram estratégias fundamentais para as tomadas de decisões, desempenhando diferentes papéis conforme os objetivos a serem alcançados, funcionando como molas propulsoras para alavancar as vendas.

A administração de materiais, portanto, está no centro de muitas transformações. Sejam elas: políticas, sociais ou ambientais. Além de fomentar a economia do país e ser responsável por centenas de milhares de empregos. A administração de materiais reflete no comportamento dos consumidores, na automatização das indústrias, nos processos, produtos e serviços, e por essa razão ela é instigante e desafiadora.

Este trabalho se preocupa em dar seguimento aos diversos trabalhos acadêmicos já realizados e mostrar a importância da gestão de estoques nas organizações, servindo de base para que outros trabalhos sejam realizados. Nesse contexto pode-se citar alguns artigos já publicados, como os trabalhos de Souza et.al.(2018), ele fala da utilização das ferramentas gerenciais para o controle de estoques: um estudo de caso de uma empresa do setor de alimentos; e o artigo de Miazzi e Parinos (2016), eles destacam a gestão de estoques na administração do capital de giro nas organizações.

Já para Giansi e Biazzi (2011), apesar de sua extrema relevância para as empresas, os estoques tem sido tratados com pequena formalidade. Para os referidos autores, a falta de interesse que abrange o interesse acadêmico direcionado a essas aplicações está diretamente atrelada ao pouco conhecimento e a ausência de interesse pelos gestores das organizações. Esse cenário, remete a utilização de métodos baseados apenas no conhecimento empírico, deixando os métodos científicos de lado.

Sob essa ótica, a proposta deste artigo é estudar uma empresa que concentra em até 70% dos seus ativos em estoques e cerca de 30% investe em máquinas e equipamentos para conservação dos seus produtos. Por essa razão, grande parte dos custos da organização está diretamente associada a manutenção e a conservação dos estoques para

atender a demanda, e como o espaço físico é pequeno, é de suma importância um controle de estoque eficiente e bem definido.

Sendo assim, o presente artigo tem como finalidade a responder o seguinte problema de pesquisa. Como se dá a gestão de estoques em um minimercado em Santana do Livramento-RS?

Para responder a pergunta mencionada anteriormente, elenca-se o seguinte objetivo geral: Entender a gestão de estoques em um minimercado em Santana do Livramento-RS. Visando auxiliar o alcance do objetivo geral, determinou-se os seguintes objetivos específicos: a) Descrever as ferramentas utilizadas no gerenciamento de estoques; b) Determinar o tempo médio dos produtos alocados no layout da empresa; c) Determinar o estoque mínimo e o estoque máximo; d) Identificar quais produtos mais representativos em relação as receitas; e) Investigar como é realizada a movimentação de abastecimento de mercadoria.

Este estudo justifica-se, primeiramente, pela importância ao abordar a gestão de estoques como tema, que é um dos fatores que mais influência na maximização das receitas e dos lucros é justamente, a relevância que os estoques representam nas organizações e o impacto que reflete nas pessoas e na sociedade em que vive-se; como é revelado no artigo de Torres (2018), segundo ela, faz-se necessário um controle de materiais padronizados em todos os setores e processos: seja ela pequena, média ou grande, já que a realidade em muitas empresas no Rio Grande do Sul, especialmente em Santana do Livramento não condiz com um planejamento bem definido e sincronizado.

Nesse sentido, cita-se o trabalho de Carvalho (2018), onde o referido autor destaca que para as empresas se tornarem competitivas, é fundamental manter um eficiente controle de estoques. Para isso, é necessário um sistema informatizado para facilitar todo o fluxo de distribuição de materiais, desde à entrada desses produtos até o seu destino final.

Já na visão de Braga, Pimenta e Vieira (2008), para as empresas ganharem espaço no mercado em que se atua, é de extrema relevância se ter um planejamento bem definido sobre a logística interna, fazendo com que seus funcionários conheçam toda distribuição de materiais dentro do espaço físico da empresa, facilitando os serviços prestados no atendimento aos clientes. E para isso, é fundamental um eficiente sistema de abastecimento de mercadorias, ocasionando aumento nas vendas e uma boa imagem da organização, tornando a empresa competitiva.

E nesse ambiente de análise e observação que foi possível saber quais procedimentos a empresa pesquisada se utiliza no gerenciamento de estoques. Para tal, foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2010), esse tipo de pesquisa deve ser bem estruturado de maneira a se adequar a situações análogas, cedendo interferências durante a entrevista. A empresa em questão, porém mesmo que empiricamente utiliza algumas ferramentas, como exemplo: curva A, B, C, dando mais atenção àqueles produtos que têm mais rotatividade e geram mais lucros, e também, dispõe de um atendimento diferenciado proporcionando satisfação em seus consumidores e atingindo suas expectativas. Entretanto ficou evidente a presença de um profissional na área de gestão de estoques para acompanhar todo o processo na obtenção de melhores resultados

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1) a introdução que apresenta o tema de uma forma mais genérica, buscando persuadir o leitor acerca do assunto gestão de estoques, onde estão a problemática, os objetivos: geral e específicos e justificativa; 2) a revisão bibliográfica tendo como meta fornecer as bases teóricas para o trabalho acadêmico, com o intuito de apresentar e sintetizar a importância sobre o tema gestão de estoques; 3) os recursos metodológicos com a concepção da pesquisa, objeto da pesquisa e o método escolhido que foi o estudo de caso, com a realização da entrevista

semiestruturada; 4) análises dos resultados, onde foram apurados os resultados da entrevista concedida pelos entrevistados; 5) e por fim as conclusões finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, contextualiza-se os conceitos, definições e aspectos que orientam este estudo apresentando uma revisão teórica acerca do tema gestão de estoques. Assim como suas funções e particularidades que norteiam as organizações no processo decisório a fim de embasar teoricamente a pesquisa para o alcance dos objetivos proposto.

### 2.1. Gestão de Estoques

Na visão de Corrêa e Corrêa (2009), os estoques são considerados no mundo empresarial, como uma variedade de recursos materiais compreendendo todo ciclo da cadeia produtiva. E esses ciclos são divididos em fase de transformação: a chegada desses insumos, a transformação desses processos em produtos acabados, incluindo também sua distribuição, logística e o transporte. Esses recursos, entretanto, tem algumas particularidades e podem se transformar em uma faca de dois gumes, eles podem ir para lado do bem ou do mal. Nesse sentido, os autores destacam a independência das fases no processo de transformação, evitando que ocorra algumas falhas ou até mesmo interrupções no sistema da cadeia de produção (quanto maior os estoques forem independentes entre as fases maior será independência entre essas fases), o que torna o sistema produtivo e sem gargalos. No quadro abaixo (Quadro1), destaca-se os principais desafios de gerenciar os estoques.

QUADRO 1 Principais Desafios de Gerenciamento dos Estoques

OBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Independência das Operações	Maior independência nas fases transformação, mais flexibilidade nas operações, reduzindo número de setups
Demanda do Produto	Para atender a demanda forma perfeita, tem de conhecer o mercado, caso contrário, necessidade estoque mínimo como regulador dessas variações
Flexibilidade Programação Produção	Planejamento padronizado, reduzindo custos com lotes maiores de produção
Segurança Entrega Material	Quando possa ocorrer algum problema com o fornecedor em relação a atrasos, perda do pedido, falta material, logística
Aproveitar Tamanho Pedido Compra	Quanto maior o pedido maior será o custo-benefício

FONTE: Corrêa e Corrêa (2009)

Concordando com as explanações de Corrêa e Corrêa (2009), Rodrigues (2016) aborda que o grande desafio do gerenciamento de estoques é conciliar o equilíbrio, se por um lado ter um volume alto de estoques provoca um impacto nos custos em relação a sua manutenção e conservação. Por outro lado, estoques reduzidos corre-se o risco de não atender seus consumidores perdendo espaço para concorrência e acarretando perda em vendas. Porém quando se encontra o equilíbrio entre o mercado consumidor e o mercado fornecedor, os resultados são positivos e se tem uma boa competitividade no mercado em que se atua.

Já para Moreira (2008) compreende-se por estoques qualquer item armazenado de forma não produtiva no espaço físico da empresa. Para ele, são considerados estoques os produtos terminados e passível de vendas e os estoques no tempo (aqueles que esperam sua vez de serem comercializados). O que corrobora com às ideias de Corrêa e Corrêa (2009), quando este autor fala no processo de transformação desses recursos.

No mundo dos negócios, porém, quando se fala em gestão de estoques, vem a ideia de uma fábrica ou indústria qualquer. Mas, segundo Moreira (2008), mesmo sem desfazer da importância da administração de estoques nas organizações de manufatura, existem outros segmentos de mercado que se utilizam dos estoques e cita o exemplo da economia norte americana. Nela foi investido quase um trilhão de dólares em estoques onde: 37% foram destinados para indústria de transformação, 22% para o comércio varejista, 21% comércio atacadista e 12% para indústria. Como se nota os estoques estão presentes em todos os modelos e paradigmas desses segmentos mercadológicos.

Não podemos deixar de falar em gestão de estoques, contudo sem citar as ideias de Oliveira (2005). Para ele, é de extrema importância a utilização de um sistema tecnológico para o controle e planejamento na reposição dos estoques, servindo de ferramenta estratégica no processo de tomada de decisão. A leitura óptica, por exemplo, que é um processo inteligente gerando resultados de alta qualidade em capturas de dados, permitiu um padrão de comportamento no segmento do comércio varejista bem interessante. Essa ferramenta, além de agilizar todo o processo de estoques como: controle de entrada e saída dos produtos, evita erros de digitação, dinamiza o atendimento ao cliente, proporcionou a automação comercial em todo o segmento. Além do mais, trouxe para as empresas varejistas grande aumento da produtividade nas operações chamadas frente de caixa, acelerando os registros de todo o fluxo dos estoques. Outra ferramenta importante é o SAP/R3. Essa ferramenta permite melhorias no planejamento e controle da empresa. Consiste em aumentar a eficiência aos aspectos relativos aos custos. O SAP/R3 traz vários benefícios para a organização: melhor tomada de decisão, pois o acesso à informação é processado em tempo real, identificando problemas e valendo-se de oportunidades.

Indo ao encontro das ideias de Oliveira (2005), surge as definições de Mota (2018), quando este autor exalta a relevância das empresas serem informatizadas para gerenciar seus estoques de forma mais simples e eficiente. Ele cita como objetivo principal os estoques como mola de equilíbrio nos demais setores da organização, como: setor de finanças, compras, vendas, entre outros. No quadro abaixo (Quadro2), destaca-se alguns trabalhos acerca da gestão de estoques.

**QUADRO 2 Pesquisas Direcionadas no Planejamento Controle de Materiais**

TEMA DE PESQUISA	NOME AUTOR /ANO
A Gestão de Estoques no pequeno e médio Varejo de Supermercado na Bahia: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas.	Oliveira (2005).
Um Estudo sobre as Práticas da Gestão de Estoques: análise de caso da loja de materiais de construção DIDICO.	Geraldina (2016)
Controle de Estoques: um estudo de caso em um supermercado de médio porte do sertão alagoano.	Mota (2018)
Gestão de Estoques: estudo de caso em um supermercado da rede Cencosud na cidade de Aracaju/SE.	Carvalho (2018)
Utilização de Ferramentas Gerenciais para o Controle de Estoques: um estudo de caso de uma empresa do setor alimentício.	Souza et.al (2017)

Fonte: Adaptado pelo autor

Esses mesmos autores falam do significado da palavra “estoques” e a descreve como sendo um fio condutor na tomada de decisão pela gestão estratégica, no sentido de dirigir, planejar, organizar e controlar seus estoques. A gestão de estoques segundo Mota (2018), está diretamente associada à sobrevivência da empresa, porque faz parte do ativo circulante proporcionando grande gerador de lucros e empregos necessitando, portanto,

que suas tarefas sejam realizadas com eficiência, e para isso é fundamental que as informações chegam com qualidade e rapidez em todos os setores da organização. . Concordando com as ideias de Mota (2018), tem-se as ideias de Lemes e Lima (2018), quando estes autores falam que dentro do ativo circulante os estoques são considerados um dos elementos mais significativos e influenciam fortemente nos resultados. Além do mais, os estoques contribuem para aumentar os lucros e impacta diretamente no capital circulante líquido.

## **2.2. Estoque no Varejo:** conceito, definições, suas funções e estratégias.

Na visão de Oliveira (2005), o comércio varejista engloba todas as operações que fazem parte no processo de venda de produtos e serviços para satisfazer as necessidades do consumidor final. Nesse sentido, ele fala que o varejo se refere a todos esses bens e serviços relacionados a aquisição desses produtos para uso pessoal, familiar ou doméstico, que quando adiciona valor para seus clientes, a empresa atinge seus objetivos. O comércio varejista, segundo Oliveira (2005) é o último estágio no processo de distribuição e comercialização dos produtos. Assumindo um papel relevante na economia do país.

Sendo assim, Mota (2018), afirma que a rapidez de consolidação que vem categorizando as atividades do varejo no Brasil, com volume de vendas equivalente a 100 bilhões e com representatividade de 10% PIB brasileiro, desempenhando um papel importante no cenário econômico do Brasil. Nesse sentido, Carvalho (2018) fala que para satisfazer as demandas de seus consumidores, as empresas tentam manter seus estoques, o que não é uma tarefa fácil. Porque existem as oscilações na demanda entre abastecimento e o consumo. Muitas vezes, entretanto as próprias empresas criam essas situações de estímulos, através de promoções, ou por aqueles produtos que são comercializados em datas específicas (sazonalidade).

Oliveira (2005) fala também que independentemente do porte da organização: seja ela pequena, média ou grande, fundamental seria um bom gerenciamento no controle de se investir em estoques e tomar a decisão correta a cada período de maneira a assegurar a maior eficiência no processo de manutenção e reposição de estoques. . Nesse sentido, Oliveira (2005) destaca as técnicas mais utilizadas na administração dos estoques no varejo e aponta para a necessidade de algumas informações sobre o comportamento dos produtos no ponto de venda. Sendo assim, é preciso saber volume de venda diária, prazo entrega pelo fornecedor, a confiabilidade, estoque produto ponto de pedido, o estoque mínimo e o estoque máximo. Com todas essas informações é possível fazer reposição eficiente com custo mínimo, aumentando giro de caixa e fortalecendo a saúde financeira da empresa. O referido autor, completa afirmando que os varejistas desempenham funções que maximizam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são: a) fornecer uma variedade de produtos e serviços, isso significa criar oportunidade de venda disponibilizada por uma gama bem expressiva de marcas, modelos, e preços; b) economicidade no lote de compra, reduzindo os custos logísticos dos fornecedores e favorecendo os varejistas em relação aos descontos; c) manter estoques, ter produtos ao alcance dos consumidores na hora e no momento que desejarem; d) fornecer serviços para alavancar suas vendas e maximizarem seus lucros, os varejistas oferecem créditos para que seus consumidores possam adquirir produtos e pagar depois; e) exibição de produtos, criando segurança e confiabilidade entre produto, empresa e consumidor.

Estrategicamente a segmentação do comércio varejista, segundo Oliveira (2005), se distingue de outros ramos de negócios por apresentar características bem peculiar, entre elas pode-se considerar: pequeno volume de venda por cliente, grande frequência de

compras por impulso ou não planejadas, preferência dos consumidores por fazerem compras em determinadas lojas, considerando sua localização, horário de atendimento, espaço físico, sortimento de mercadoria, entre outros aspectos.

### **2.3. Ferramentas de Gestão de Estoques**

Nesta seção, apresenta-se as principais ferramentas da gestão de estoques utilizadas no dia a dia das empresas e que facilita o papel dos profissionais da área da administração de materiais. Nesse cenário, Corrêa e Corrêa (2009) cita os tipos de estoques e classifica em quatro categorias: estoques de matérias-primas, estoques de material em processo (ou em fase de transformação), de produtos acabados e os estoques para manutenção de reparo e operação.

Os estoques de matérias-primas são todos materiais adquiridos pela empresa e fazem parte de seus ativos, entretanto não sofreram alteração em seu estado original. Eles aguardam sua vez de serem transformados na cadeia produtiva. Os materiais em processos, são os materiais em nível intermediário, ou seja, saíram do primeiro estágio, estão sendo transformados, mas ainda não estão aptos para sua comercialização. Por sua vez, os estoques dos produtos acabados como sua própria nomenclatura fala, são aqueles materiais transformados em produto e se encontram na linha final de produção, já foram finalizados e estão aptos para a venda. E por fim, os estoques de manutenção de reparo de operações, não menos importante, todavia, encontram-se em segundo plano. São aqueles materiais de apoio como os lubrificantes, graxa, lenha e gás, eles não aparecem em torno do produto. Sendo considerados os insumos consumíveis.

Já Rodrigues (2016) descreve quatro tipos de estoques: de segurança, de ciclo, de antecipação e estoque de canal. O estoque de segurança segundo ela, é aquele que tem por finalidade compensar as incertezas ligadas entre o fornecimento e a demanda; o estoque de ciclo porque entre as fases de cooperação não é possível o fornecimento de todos os itens para se produzir ao mesmo tempo; os estoques de antecipação são criados antes de uma época em que haja pico de vendas, auxiliando os níveis de produção e diminuindo as taxas de mudanças; os estoques de canal de distribuição, acontece pelo fato de estarem sendo transportadas durante o fornecimento e a demanda. Compreender, portanto, os tipos de estoques ajudam no planejamento e também nas vendas aos clientes. A função estoque na abordagem de Rodrigues (2016) desempenha um papel importante, pois acaba sendo regulador de abastecimentos dos produtos, ou também, como impulsionadores para as vendas, resultando como diferencial em relação aos concorrentes.

Outro elemento que merece destaque é o método de avaliação de estoques, que na visão de Crepaldi (2010) representa uma importante ferramenta no gerenciamento e controle de estoques. Ele objetiva separar o custo do que foi transformado em vendas e o que restou no estoque. Os métodos mais utilizados pelas empresas do Brasil são: o preço específico, o custo médio, Primeiro que Entra, Primeiro que sai (PEPS) e o Último que Entra Primeiro que sai (UEPS).

O preço específico é um tipo de método muito utilizado nas montadoras de veículos, tratores e máquinas de grande porte. Esse tipo de avaliação permite a baixa em cada unidade vendida pelo preço específico, e no estoque final o valor será o somatório de todos os custos contabilizados nos estoques. Fifo (*First In, First On*) ou PEPS é um tipo de avaliação que tem como característica, o primeiro item que entra no estoque é também o primeiro a sair. Em relação ao LIFO (*Last In, First On*) ou UEPS, o último a entrar no estoque é o primeiro a sair. Este método, porém, não é aceito pela legislação comercial/fiscal, ele informa que as baixas nos estoques (saídas) serão custeadas pelo valor das últimas entradas. Porém, é um tipo de avaliação que não são muito utilizadas



pelas empresas brasileiras pelo fato de haver redução monetária nos estoques, reduzindo seus ativos e comprometendo o futuro da empresa E por sua vez, tem-se o custo médio ponderado, é o método mais aceito nas organizações brasileiras. Consiste em calcular cada entrada um novo custo nos estoques, dividindo o custo total pelas quantidades. Ele vai remunerando os capitais de investimentos em estoques, fundamental para a empresa se tornar competitiva.

Além desses métodos, tem-se o inventário físico que segundo Carvalho (2018) consiste na contagem física de todos itens armazenados no espaço físico da empresa. Após feita a contagem do inventário alguns ajustes serão realizados conforme orientação contábil. A correta contagem desse tipo de controle de estoques (inventário), facilita o trabalho dos gestores, além de apontar quais produtos estão em excesso ou em falta. Ele pode ser classificado em periódico ou rotativo. O periódico ocorre duas vezes ao ano. Em relação ao rotativo, são feitas contagem permanentes. Nesse caso, é necessário grupo de funcionários trabalhando exclusivamente na contagem desses itens.

Após a definição dessas duas ferramentas, os gestores responsáveis pela administração de materiais devem considerar os programas na reposição dos estoques. Sendo assim, Oliveira (2005) fala que os varejistas gerenciam seus estoques baseado na experiência e intuição. Por serem mais capacitados, os fornecedores estão cada vez mais se envolvendo e participando no processo de repor as mercadorias no comércio varejista. Existem várias formas do fornecedor se envolver com os estoques de seus clientes. O fornecimento através de produtos consignados, por exemplo, é uma maneira eficaz para a venda de produtos para o varejista, que só irá pagar por aqueles produtos efetivamente vendidos. A resposta rápida é outra ferramenta que ajuda harmonizar a movimentação dos produtos até o varejista, fazendo com que os dados de vendas cheguem diariamente até os fornecedores via intercâmbio eletrônico de dados.

Essa conexão entre varejistas e fornecedores além de facilitar as atividades operacionais, reduz também os custos de manutenção de estoques. Na concepção de Mota (2018), custos de estoques referem-se aos gastos relacionados a compra dos produtos, sua conservação e sua manutenção dentro do espaço físico da organização e são afetados pela decisão de quanto comprar e quando pedir. Os custos mais relevantes são: colocação e preparo do pedido, transporte, emissão, transmissão, inspeção, recebimento, custo pela falta de estoque (out-of-stock), custo financeiro de capital de giro – quando o pagamento é antecipado, custo lote econômico, custo de armazenagem e de obsolescência. Já Carvalho (2018) destaca que a máxima eficiência nos custos em estoques, além de alavancar as vendas, a empresa não corre o risco de perder clientes para a concorrência. Manter um estoque de segurança, por exemplo, é fundamental para se otimizar esses custos. Para Oliveira (2005), custos de estoques são todos os gastos que estão envolvidos desde sua aquisição, conservação, dentro da cadeia de suprimento e, segundo o autor os mais importantes são: custo de colocação de pedidos- relacionados as tarefas de escritório; custo de desconto de preços, é a perda de desconto sobre o preço normal; custo pela falta de estoque, quando a empresa fica sem os itens a comercializar; custo capital de giro, quando o pagamento é efetuado antes do recebimento da mercadoria, gerando deficiência de caixa; custos de armazenagem, relacionado ao custo físico dos bens, como os produtos congelados ou resfriados; e os custos de obsolescência, quando o produto perde o valor ou fica ultrapassado.

Na visão de Crepaldi (2010), custos referem-se a todos insumos de produção que são gastos na fabricação de bens e serviços consumidos dentro da cadeia produtiva. As principais vantagens dos custos, segundo Crepaldi (2010) são: analisar o desempenho da empresa, auxilia nos custos de fabricação, tomada de decisão sobre a permanência ou não de algum item, conhecer a lucratividade de cada produto fabricado. O autor

supracitado classifica os custos em duas categorias: custos diretos e os custos indiretos. Em relação aos custos diretos, o autor cita as matérias-primas, os materiais secundários (como parafusos) e as embalagens dos produtos; Os custos indiretos são aqueles custos que não participam, ativamente na área da fábrica, como: despesas com água, luz, telefone e aluguel, necessitando de rateio para fazer a apropriação desses custos. Rateio é um termo usado para se fazer a distribuição dos custos, como exemplo: matéria-prima consumida, nº de funcionários.

Além das ferramentas mencionadas acima, tem-se o tempo de ressuprimento e o intervalo de ressuprimento, lote de compra, o estoque mínimo e o estoque máximo e o ponto de pedido que são utilizadas diariamente nas atividades operacionais. O tempo de ressuprimento e o intervalo de ressuprimento, por exemplo, trata-se da duração total dos processos de compra, até os produtos ficarem aptos para a sua comercialização. Depende da eficiência da logística e do somatório desses processos e o embarque desses itens. Sendo assim, Corrêa e Corrêa (2009) afirma que toda vez que é vendida algum produto dos estoques, verifica-se o saldo existente para a realização de um novo pedido. Corroborando com as ideias de Corrêa e Correa (2009), Dias (2012) fala que devido a sua enorme relevância, o tempo de ressuprimento deve ser analisado de maneira mais real, pois em função de suas oscilações pode ocorrer modificações em toda sua estrutura. Enquanto, aquele exalta a eficiência, esse destaca o tempo real. São, portanto, dois indicadores importantes para medir e gerenciar os estoques.

Depois de avaliar o tempo de ressuprimento, pode-se determinar o intervalo desses tempos, calculado pelo (IR). O intervalo de ressuprimento é o tempo que acontece entre dois ressuprimentos. Dependendo das quantidades a serem adquiridas, essa lacuna de tempo pode ser determinada, independentemente de limites (DIAS, 2012). Já o ponto de pedido segundo Pozo (2010) deve estar sincronizado com o lote de compra, o tempo de ressuprimento mais o estoque isolador (também conhecido como estoque de segurança ou estoque mínimo), para que não ocorra falhas no momento de produzir, dando continuidade nos processos de fabricação. Ele é a quantidade de materiais que fazem parte dos estoques. O ponto de pedido, portanto, deve aguardar o lote de compra durante o tempo de ressuprimento. Desse modo, quando algum item atinge o ponto de pedido o responsável pelos estoques deve preparar um novo pedido. O ponto de pedido é calculado pela seguinte fórmula:  $PP = C \cdot TR + EM$ ; onde: C é consumo no período, TR é tempo de ressuprimento e EM e o estoque mínimo. Entretanto, para compensar as incertezas do mercado entre o consumo e o fornecimento, as empresas se utilizam da necessidade em se ter estoque mínimo ou estoque isolador ou de segurança. Nesse contexto, estoque mínimo ou estoque de segurança, é a quantidade mínima que sempre deve existir nos estoques. Sua finalidade é acobertar possíveis falhas na entrega de materiais por parte do fornecedor. Sendo assim, Pozo (2010) destaca que a função dele, é contribuir para que não haja falta de materias na cadeia produtiva, evitando possíveis atrasos na entrega de produtos para seus clientes. Em relação ao estoque máximo, Pozo (2010) comenta que ele é o somatório do estoque mínimo com o lote de compra. É a capacidade máxima que a empresa pode suportar, considerando que a cada lote de compra não haja aumento nos estoques, ele é calculado pela quantidade mais o estoque mínimo.

Dentro do rol das ferramentas de gestão de estoques, acrescenta-se a curva ABC, MRP e os Indicadores de Desempenho. Na opinião de muitos gestores, são as ferramentas indispensáveis no planejamento e controle dos recursos a serem utilizados, pois determina sistematicamente as melhores decisões a serem tomadas. A classificação ABC ou curva ABC, também denominada análise de pareto ou regra 80/20. É um método de categorização de estoques, cuja finalidade é determinar quais produtos são mais representativos para otimizar as vendas. Nesse cenário, Corrêa e Corrêa (2009) comenta

que a curva ABC, é uma maneira de ordenar os produtos em três categorias. É uma ferramenta importante para tomar decisões, absorvendo os custos, aumentando as receitas e tornando as operações mais eficientes para gerenciar os estoques. Pozo (2010), também cita a curava ABC, como uma estratégia importante para os profissionais de gestão de estoques tomarem decisões. A utilização dessa ferramenta controla com rigor os itens “ABC”. Exemplificando : os itens “A”: tem uma participação em torno de 80% nas vendas ( valor monetário) e em torno de 20% de todo os estoques; os itens “B” : representam em média 15% das vendas e em torno de 30% de volume; e os itens relacionados a categoria “C”: são os menos importantes – 5% de valor monetário e mais de 50% de volume. Mas essas variações percentuais podem oscilar de empresa para empresa, de acordo com as atitudes de cada administrador. Já na visão de Carvalho (2018) é por meio dessa ferramenta que a empresa pode ordenar suas atividades, organizando e distribuindo seus produtos no layout da organização de forma mais eficiente, reduzindo custos e facilitando a movimentação de produtos, bens e serviços. Assim, essa técnica utilizada pelos gestores define a política de vendas, estabelece prioridades e realiza a programação de produtos automatizado, realizado pelo planejamento de recursos de manufatura.

A MRP por sua vez, em português significa (planejamento de recursos de manufatura), ou seja, é um sistema automatizado onde se calcula todo o planejamento de matérias e sua programação de produção. Existem três elementos básicos para se calcular o MRP: a demanda, saldo dos estoques, lista de materiais. Mas, antes de falarmos sobre essa ferramenta (MRP), temos que saber o que é demanda dependente e a demanda independente. Segundo Moreira (2008) referem-se a padrões diferenciados de se gerenciar os estoques. A demanda independente está relacionada as necessidades do mercado, como os produtos acabados, ela é contínua, embora sofra algumas variações em função das tendências e sazonalidade. Por outro lado, as matérias-primas e todas peças e acessórios que se encontra internamente na empresa, fazem parte da demanda dependente, sendo seu consumo programado internamente. Porém, para que todos esses processos sejam feitos de forma eficaz, necessita-se do plano mestre de produção, estabelecendo quais produtos serão feitos, em que datas e em que quantidades.

O ( MRP) segundo Moreira (2008) é uma ferramenta que as empresa se utilizam para planejar e controlar seus estoques internamente ( demanda dependente), agindo com rapidez e segurança para resolver possíveis problemas no setor de produção ( proativo), sendo reativo na demanda independente, quando agem de acordo com as circunstância do mercado.

E por fim, tem-se os indicadores de desempenho que segundo Mota (2018), indicadores de desempenho são medidas de controle realizada pelas empresas para padronizar as atividades operacionais continuamente. A função desses indicadores é mostrar a presença ou não de fatores relevantes, sobre possíveis falhas que possam ocorrer no sistema de produção e também servir de agente informador de que as falhas ou os problemas foram resolvidos. Os indicadores de desempenho têm o poder de nos mostrar a realidade de estado na cadeia produtiva, monitorando e avaliando os pontos mais vulneráveis e corrigi-los. Mota (2018) destaca que o giro de estoques, é um dos instrumentos mais utilizados para se avaliar os estoques no setor de compra. Sendo, portanto, um dos indicadores mais representativos de eficiência para as empresas, independentemente qual for o segmento de atuação. Ele é calculado pela seguinte fórmula: custo da mercadoria vendida, dividindo pelos estoques totais. O giro de estoques segundo Carvalho (2018) indica o volume de vendas, medindo quantas vezes o estoque é renovado durante um determinado período. Outro aspecto interessante destacado por Carvalho, é que o giro de estoque serve de parâmetro comparando os estoques entre empresas do mesmo ramo.

Além desses indicadores, Carvalho (2018) menciona também como indicadores de desempenho a acurácia dos estoques e o nível de serviço. Nesse contexto, após o término da realização do inventário, a acurácia dos estoques tem a função de medir a porcentagem dos itens corretos tanto em quantidade, quanto em valor. Determinado pela fórmula:  $n^{\circ}$  registros itens corretos /  $n^{\circ}$  total de itens. Em relação ao nível de serviço, segundo o autor citado acima, esse indicador tem por objetivo avaliar se as solicitações dos clientes foram atendidas. Quanto maior o número de solicitações efetuadas mais eficaz será o nível de serviço.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva porque ela tem o objetivo de classificar, observar e registrar as atividades de gerenciamento de estoques de uma empresa selecionada como caso. E segundo Silva e Fossá (2015), estas são as características de uma pesquisa descritiva, uma vez que se analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem modifica-los. Quanto a abordagem da pesquisa, ela pode ser considerada de cunho qualitativo. Pois, segundo Rodrigues (2016), esse tipo de abordagem envolve um campo de investigação mais difuso e complexo, implicando uma diversidade de materiais empíricos: estudo de caso, entrevistas, experiência pessoal, entre outros. Portanto, os pesquisadores desse campo de investigação se beneficiam de várias técnicas interpretativas na expectativa de entender melhor o assunto investigado, descrevendo circunstâncias rotineiras na vida das pessoas.

A importância do estudo de caso como método para realização desta pesquisa é proporcionar ao pesquisador criar um cenário de análise e observação para se tomar uma decisão ou um conjunto de decisões, como elas serão estruturadas e com que resultados serão alcançadas (YIN, 2010). Para Freitas e Jabbour (2011), entretanto a escolha desse método deve ser relevante, organizada e sistemática, seguindo um planejamento previamente estabelecido pelo pesquisador. É no planejamento da pesquisa que se determina o caminho a ser percorrido na investigação do estudo.

A coleta de dados escolhida para essa pesquisa, foi realizada levando em consideração dois instrumentos: Observação não participante e a entrevista semiestruturada. A observação não participante, o pesquisador tem a preocupação de zelar pelo exame minucioso sobre um fenômeno do assunto a ser estudado, sem se colocar à disposição dos elementos observados, analisando e registrando o que propõe o trabalho. Nesse contexto, foi realizado visitas semanais na organização, autorizado pelo proprietário, com intuito de conhecer todo o cenário que envolve a abordagem desse estudo. observando, analisando e dialogando, e assim sendo, conhecendo todo sistema e funções da empresa estudada, no gerenciamento e controle de seus estoques.

A escolha do minimercado deu-se com o intuito de conhecer sua estrutura e funcionalidade e como são gerenciados seus estoques, tendo em vista a importância que ele representa para atender a demanda de seus consumidores, usufruindo de um atendimento personalizado, com horários flexíveis e uma gama diversificada de produtos, bens e serviços, satisfazendo uma clientela cada vez mais exigente.

A justificativa do método do estudo de caso dessa pesquisa, é reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem assegurar a totalidade de uma situação. A riqueza dessas informações auxilia o pesquisador na solução dos problemas relacionado ao assunto estudado. O estudo de caso, portanto, é uma investigação empírica permitindo o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando esses fenômenos não são claramente definidos (YIN 2010).

Sendo assim, o universo escolhido foi uma empresa situada em Santana do Livramento-RS e a amostra populacional é a organização escolhida situada nessa cidade.

O roteiro das perguntas foi elaborado pelo autor de acordo com o referencial teórico que abordou o gerenciamento de estoques em um minimercado em Santana do Livramento – RS. Como respondentes da entrevista, foi definido o gerente-proprietário da empresa (entrevistado A) – responsável direto pelas tomadas de decisão na organização, sua esposa (entrevistada B) e também um funcionário encarregado pelo abastecimento dos itens estocados (entrevistado C).

Em se tratando de um estudo de caso, as informações devem ser as mais variadas possíveis. Foram realizadas vinte e quatro questões abertas respondida pelo proprietário da empresa, pela esposa, e um funcionário. O questionário original foi elaborado com base no gerenciamento de estoques no minimercado. Sendo assim, algumas adaptações nas perguntas foram sugeridas e outras excluídas, incompatíveis ao contexto, gestão de estoques. A base desta pesquisa foi o questionário semiestruturado. A técnica da coleta de dados desse estudo (entrevista semiestruturada), trouxe resultados significativos, já que foram realizadas questões abertas, sem precisar seguir um padrão pré-definido pelo pesquisador, permitindo a opinião subjetiva dos entrevistados.

Esta pesquisa caracteriza-se por uma análise por conteúdo, porque tem a função de coletar dados com o objetivo de compreender como é realizado a gestão de estoques, comparando as informações com as teorias apresentadas. E na visão de Silva e Fossá (2015), a análise por conteúdo refere-se às interpretações que foram abordadas entre o pesquisador e o pesquisado. Destaca-se o ambiente social, tendo como propósito conduzir o comportamento dos seres observados, exigindo organização, disciplina e acima de tudo muita paciência. A seguir, apresenta-se as categorias de análises:

QUADRO 3 Categorias de Análises

CATEGORIAS INICIAIS
1.A constituição da Empresa Familiar
2.Mão de Obra Familiar
3.Trabalho Árduo
4.Gestão pela Qualidade
5.Lucratividade/ Rentabilidade

FONTE: Silva e Fossá (2015) adaptado pelo autor

No quadro acima (Quadro 3), as categorias iniciais surgem como as primeiras características em torno da realidade da empresa estudada. Resultantes do processo das entrevistas transcritas, constituindo das falas dos entrevistados e, também conta com a base do referencial teórico.

QUADRO 4 Categorias de Análises

CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS		
Categoria Inicial	Conceito Norteador	Categoria Intermediária
A constituição da Empresa Familiar	Ausência de Planejamento Sobre os Rumos do Negócio	Empreendedorismo do Fundador
Mão de Obra Familiar	Indica o Chamamento dos Familiares para Trabalhar na Empresa	Empreendedorismo do Fundador
Trabalho Árduo	Evidência as dificuldades enfrentadas	Empreendedorismo do Fundador
Gestão pela Qualidade	Institucionalizar Programas de Qualidade	Inovações
Lucratividade/Rentabilidade	Aplicabilidade valor organização	Valores da Organização

FONTE: Silva e Fossá (2015) adaptado pelo autor

Após a apresentação das categorias iniciais, surgem as categorias intermediárias. As categorias intermediárias apresentadas no quadro acima (Quadro 4), resultam no agrupamento das cinco categorias iniciais. Essas categorias estão pautadas nas falas dos entrevistados e nas observações constatada pelo pesquisador.

QUADRO 5 Categorias de Análises

CATEGORIAS FINAIS		
Categorias Intermediárias	Conceito Norteador	Categoria Final
Empreendedorismo do Fundador	A Resiliência como elemento em adaptar-se as adversidades de manter-se no negócio	A História da Empresa Familiar

FONTE: Silva e Fossá (2015) adaptado pelo autor

As categorias apresentadas anteriormente (categorias iniciais e as categorias intermediárias), sustentem a construção das categorias finais. A elaboração das categorias finais, são construídas com o objetivo de respaldar as interpretações e influir nos resultados.

#### 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos pela observação não participante e pela entrevista semiestruturada através do questionário aplicado ao gestor e demais colaboradores da empresa pesquisada, sendo eles os responsáveis direto pelo bom gerenciamento dos estoques. É interessante, ressaltar que para melhor entendimento dos resultados, a análise foi realizada da seguinte forma: à princípio realizou-se um breve histórico da empresa, depois de ter realizado esse histórico, determinou-se o perfil dos entrevistados e em seguida considerou-se as respostas obtidas durante o processo das entrevistas relacionadas com planejamento e controle de estoques.

##### 4.1 A EMPRESA

O Mercado Avenida iniciou suas atividades no ano de 1987, tendo como característica principal a comercialização de alimentos, bebidas, materiais de limpeza, lanches, bombonieres, entre outros. Nessa época a organização era constituída por dois sócios com igual poder na tomada de decisão. Após cinco anos de atividade a sociedade foi dissolvida por questões particulares. No ano de 1992, a empresa continuou suas atividades com apenas um proprietário adotando uma política de preço mais atrativa para seus clientes com realizações periódicas de promoções e investimentos na área de marketing. A empresa mantém até hoje o mesmo comportamento em sua maneira de gerenciar e comercializar seus produtos.

O Mercado Avenida dispõe de uma excelente localização, com fluxo de pessoas bastante expressivo, o que estrategicamente, contribui para comercializar seus produtos. Além disso, parte de seus produtos comercializados são produzidos dentro do mercado em que atua, reduzindo os preços e alavancando os resultados com vendas. Seus clientes são classificados na segmentação geográfica, onde a maioria são jovens na faixa etária de dez a quarenta anos, o que mantém uma fidelidade com a empresa, devido a qualidade e variedade dos produtos que são oferecidos, geralmente em horários noturnos.

A expectativa dos clientes está diretamente relacionada aos benefícios que a empresa proporciona aos seus consumidores, seja na variedade de produtos ofertados, com atendimento personalizado, promoções. Já a expectativa do gestor está em proporcionar o bem-estar familiar, com boa qualidade de vida e com investimento na área de educação. Outro aspecto identificado na visão do gestor, está em ampliar o seu espaço físico, como foi relatado pelo entrevistado C, proporcionando e adequando mais espaço e comodidade aos seus consumidores.

##### 4.2. PERFIS DOS RESPONDENTES

Os respondentes da entrevista são pessoas que atuam ativamente no Mercado Avenida em Santana do Livramento-RS. Os perfis desses respondentes estão apresentados no quadro a seguir (Quadro 6).

QUADRO 6: Perfis dos Respondentes

Respondentes	Gênero	Idade	Nível Ensino	Função Desempenhada
A	masculino	54 anos	nível médio	Gestor
B	feminino	50 anos	nível médio	Atendente
C	masculino	66 anos	nível médio	Repositor Estoques

FONTE: adaptado pelo autor

Após a coleta de dados através da pesquisa de campo que foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a aplicação de questionário, constatou-se, que, embora a empresa em estudo não dispõe de um controle de estoques bem definido, os entrevistados: A,B,C, têm participação decisiva no gerenciamento e controle de estoques. O entrevistado A, por exemplo, é o responsável direto pelo setor de compras e todas as tomadas de decisões passam por ele, o entrevistado B, por sua vez, auxilia no atendimento da clientela e pela manutenção e conservação das mercadorias e o entrevistado C repõe os estoques diariamente, facilitando todo o fluxo e movimentação dentro do espaço físico da organização, influenciando diretamente nos resultados operacionais, na maximização das receitas e nos lucros.

É importante salientar que a empresa em estudo é genuinamente familiar e cresceu do trabalho sem grandes recursos, tanto de capital quanto de conhecimento. Tendo como principal ferramenta de gestão a intuição ou tino comercial, resultando em uma administração centralizadora e com pouca disponibilidade de desenvolver novos projetos. Diante disso, a empresa visa a diferenciação considerando sua localização central, com variedades de produtos, preços acessíveis, além do atendimento personalizado. Esses elementos fazem parte do composto do varejo, que na visão de Pick, Diesel e Sellito (2011), o composto do varejo, são estratégias que o varejista utiliza para conquistar mais clientes.

Durante a abordagem da entrevista feita no Mercado Avenida, o entrevistado A relatou que o seu público alvo é constituído de jovens, responsáveis direto pelo aumento nas vendas. E segundo o entrevistado A, sempre que tem poder de compra procura investir nesse público para não correr o risco de perder vendas. Conforme relato do entrevistado A e o entrevistado C, a empresa oferece produtos para todas as idades com uma gama de itens bastante diversificados. A empresa não possui certificação de qualidade e em relação ao perfil dos itens estocados, considerando seu público alvo são bebidas em geral (cerveja, refrigerantes, sucos, água, vinhos e destilados), representando 80% das vendas.

Em relação a quantidade média de estoques armazenados, segundo o entrevistado A, gira em torno de 300 à 400 unidades. Essa informação, porém, não é precisa. Foi observado durante a entrevista pelo pesquisador que as quantidades alocadas no espaço físico da organização são bem maiores do que foi respondido pelo entrevistado A. Já o tempo médio em que os produtos permanecem armazenados na empresa, segundo afirmação do entrevistado A, é em torno de 30 dias. É notável, entretanto que em relação a esse tempo de armazenamento, leva-se em consideração todos os produtos que estão disponíveis para serem comercializados. Se por um lado as bebidas tem um giro mais rápido, por outro lado, produtos de alimentos e higiene pessoal, por exemplo, demora um pouco mais, bem como produtos de uso pessoal como: chinelos, lanternas, guarda-chuva, entre outros. Esses produtos levam tempo superior há 30 dias para serem vendidos, aumentando os custos com manutenção e conservação dos estoques, mas é essencial para obtenção de novos clientes, podendo ser considerado uma estratégia de marketing. Esses

dados foram analisados durante o processo de investigação na empresa. Essas afirmações foram feitas pelos entrevistados: A, B, C.

Ao ser questionado sobre o procedimento utilizado para evitar a falta ou excesso de mercadorias, tanto o entrevistado A como o entrevistado B e o entrevistado C, são unânimes em afirmar, que a empresa procura não deixar faltar nenhum item, até a chegada de novos produtos, evitando perdas com vendas, conservando seus clientes. Tendo produtos disponíveis para suprir as oscilações entre o consumo e o fornecimento. Essas afirmações encontram respaldo nas teorias de Pozo (2010), quando ele cita o estoque mínimo como regulador dessas variações. Na visão de Pozo (2010), o estoque mínimo compensa as incertezas do mercado entre o consumo e o fornecimento, as empresas se utilizam da necessidade em se ter estoque mínimo ou estoque isolador ou de segurança. Nesse contexto, estoque mínimo ou estoque de segurança, é a quantidade mínima que sempre deve existir nos estoques. Sua finalidade é acobertar possíveis falhas na entrega de materiais por parte do fornecedor.

Com base na entrevista, o entrevistado A e o entrevistado C relataram que o processo de reposição de produtos é realizado da seguinte maneira: verifica-se o estoque indo até o espaço físico para a realização de novos pedidos ou é feita a reposição dos itens através do centro de distribuição anexa à empresa. De acordo com essa afirmação, foi possível identificar que a empresa em questão utiliza uma das ferramentas mais eficiente para controlar os estoques. Essa ferramenta utilizada pela organização, é identificada na teoria de Pozo (2010), quando este autor cita o ponto de pedido. Segundo Pozo, quando algum item atinge o ponto de pedido, o responsável pelos estoques deve preparar um novo pedido. O ponto de pedido, na visão de Pozo (2010) deve estar sincronizado com o lote econômico, com o tempo de ressuprimento, mais estoque isolador (ou estoque mínimo) para que não ocorra falhas no sistema produtivo.

Outra informação obtida com a entrevista, foi entender como é mensurado o desempenho operacional dos estoques, compreendendo a emissão dos pedidos até a entrega dos produtos pelo fornecedor. Segundo os entrevistados A e B, 80% dos produtos entregues pelos fornecedores são entregues em estado aceitável e 20% dos itens recebidos chegam com algum defeito ou em desconformidade diante do pedido que foi realizado. O entrevistado A destacou, que cada pedido recebido é feito uma conferência item a item de acordo com a nota fiscal de compra. A empresa fornecedora tem o comprometimento de repor os itens com defeito. Eles pagam o valor ou trocam o produto com defeito através de seu representante.

Basicamente o planejamento e controle de materiais, preocupa-se com uma correta política de estoques, diminuindo custos e maximizando lucros, provenientes de uma eficiente utilização dos recursos materiais, adequado aos objetivos da organização. Como exemplo de ferramenta utilizada para o planejamento e controle de materiais, pode-se citar o lote econômico de compra. Nesse contexto, Pozo (2010) fala que se refere ao volume dos itens que a empresa irá adquirir no pedido e que está enquadrada na maneira da empresa gerenciá-la. É calculado pelo consumo médio mensal. No lote de compra, o fundamental é otimizar os pedidos de compra para absorver os custos e maximizar as vendas, tornando a empresa competitiva. Na abordagem de Rodrigues (2016), o lote de compra pode ser entendido como a quantidade relacionado ao tempo de ressuprimento que reduz a soma dos custos de manutenção de estoques e emissão, preparação e a colocação desses pedidos, minimizando os custos totais de estocagem. Nessas situações, o Mercado Avenida, objeto de estudo desta pesquisa, utiliza essa ferramenta (lote de compra) de forma mais eficiente em períodos sazonais. Conforme o entrevistado A, a empresa nessas datas específicas procura aumentar os pedidos em função do aumento da demanda. O entrevistado A, revela que no carnaval a procura maior é por bebidas (cerveja



e destilados), na páscoa os consumidores têm mais interesse pelo consumo de bacalhau e vinho, sempre investindo para melhor atender seus clientes.

No campo de atuação da área administrativa, porém, tomar decisões sem o suporte da tecnologia da informação ou decisões baseadas em dados errôneos resultam em estoques parados, perdas físicas e prejuízos financeiros. A melhoria do desempenho pode ser alcançada com a utilização de um eficiente plano no sistema de informação pelo gestor da empresa. Entretanto os investimentos em tecnologia só surtirão efeitos se a empresa tiver recursos humanos qualificados para seu uso. Nesse cenário, Oliveira (2005) destaca que não é a tecnologia em si, mas o seu uso que cria valor para as organizações se tornarem competitivas. Diante disso, o entrevistado A comentou que a empresa, além de operar com cartões de crédito para os clientes realizarem compras, um computador que é gerenciado pelo entrevistado B e um celular pessoal mantendo contato direto com seus fornecedores.

Em um processo decisório, buscam-se escolher as alternativas mais adequadas e as mais corretas entre as disponíveis para atingir os objetivos a que se propõe a organização. Nesse contexto, a utilização dos indicadores de desempenho como suporte de decisão melhora profundamente os resultados operacionais. Na visão de Mota (2018) indicadores de desempenho são medidas de controle realizadas pelas empresas para padronizar as atividades operacionais continuamente. A função desses indicadores é mostrar a presença ou não de fatores relevantes sobre possíveis falhas que possam ocorrer no sistema de produção e também servir de agente informador de que as falhas ou os problemas foram resolvidos. Levando em consideração as respostas do entrevistado A, quando ele afirma que o prazo de pagamento é em média quatorze dias e o tempo de venda oscila entre vinte a trinta dias dependendo produto, esse indicador mostra-se desfavorável podendo comprometer o fluxo de caixa. Segundo Mota (2018), fluxo de caixa refere-se à movimentação de dinheiro no caixa da empresa, para ser gasto durante um período previamente definido. Outro indicador que foi indicado a necessidade de melhoria, refere-se ao fluxo de pessoas. Segundo o entrevistado A, entram diariamente na empresa 100 pessoas das quais, apenas 70 realizam compras. Isso se dá, geralmente, pelo atraso das mercadorias dos fornecedores e também pelo fato dos produtos ficarem sem possibilidade de serem comercializados. As principais causas, segundo a empresa, são: os itens perdem a validade, ficam obsoletos ou transporte ineficiente. Esta é a grande preocupação do entrevistado A e principalmente do entrevistado B, quando este afirma, em organização e com validade dos produtos.

Uma das funções mais importantes da administração de estoques está relacionada com o controle de seus níveis. Visto que eles afetam consideravelmente o resultado operacional da empresa. Nesse contexto, Pozo (2010) exalta a importância do estoque máximo como ferramenta essencial para o controle de estoques. Para esse autor, o estoque máximo é o somatório do estoque mínimo com o lote de compra. É a capacidade máxima que a empresa pode suportar, considerando que a cada lote de compra não haja aumento nos estoques, ele é calculado pela quantidade mais o estoque mínimo. Ao ser indagado sobre os estoques máximo, o entrevistado A, afirmou que eles não aumentam a cada novo pedido. Além disso, muitas vezes a mercadoria não chega a tempo ocasionando rupturas nas vendas e a consequência por deixar de vender determinado produto, segundo o entrevistado A, dá um desânimo lamentando pela falta de produtos.

E nesse ambiente de análise e observação que foi possível entender quais procedimentos a empresa pesquisada se utiliza no gerenciamento de estoques. A empresa em questão, porém mesmo que empiricamente utiliza algumas ferramentas, como exemplo: curva A, B, C, dando mais atenção àqueles produtos que têm mais rotatividade e geram mais lucros. Outras ferramentas foram identificadas durante o processo da

entrevista, dentre elas: o ponto de pedido, o método PEPS, o estoque mínimo, o estoque máximo, tempo de ressurgimento, além do atendimento diferenciado com horário flexíveis e uma variedade de produtos, marcas e modelos para atender os gostos de seus consumidores.

## **5 CONCLUSÃO**

Primeiramente, este estudo se justifica ao abordar a gestão de estoques como tema, que é um dos fatores que mais influência na maximização dos lucros e o impacto que os estoques refletem nas organizações. Visto que, eles produzem altos padrões de excelência, interferindo fortemente no fluxo de trabalho e também nos resultados internos e externos. Nesse sentido, eles trazem algumas vantagens e são importante para aumentar as receitas, dando suporte à área de marketing, que ao criar demanda precisa de material para realizar vendas; economia de escala, quando o produto é produzido de maneira contínua e em quantidades constante, reduzindo custos e maximizando os lucros( pozo 2010).

Sendo assim, o Mercado Avenida, objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa tipicamente familiar, que cresceu sem muitos recursos tanto financeiros como de conhecimento. Tendo como principal ferramenta de gestão a intuição ou tino comercial, resultando em uma administração centralizadora e com pouca disponibilidade de desenvolver novos projetos.

O estudo apresentado, cumpriu o objetivo proposto ao analisar a gestão de estoques, identificando processos e rotinas realizadas na organização. Com a aplicação do questionário semiestruturado, foi possível perceber que mesmo de forma incipiente, a empresa analisada utiliza algumas ferramentas de gestão de estoques, como: a curva abc, o ponto de pedido, o estoque mínimo o estoque máximo e o método de avaliação PEPS.

Com os resultados obtidos, percebe-se que há deficiências demonstradas entre a teoria e a prática. A ausência de algumas ferramentas gerenciais, por exemplo, o método de desempenho de estoques. Essa ferramenta é utilizada pela empresa, de forma remota e com isso, provoca a falta de alguns produtos e a obsolescência de outros, ocasionando perda em vendas e aumento nos custos.

Outro elemento observado durante o processo de investigação é que nem todas as informações geradas na entrevista estão corretas. Em uma empresa a informação correta é fundamental. As informações corretas evitariam a conferência de produtos, auxiliaria nas tomadas de decisão, proporcionando mais tempo nas demais atividades. Com essas medidas a empresa poderia reduzir custos em estoques, evitaria produtos obsoletos, perdas em vendas, aumentando as receitas e contribuindo para melhorar o planejamento em estoques.

É aconselhável, portanto, algumas sugestões a serem implantadas pela empresa, tais como:

1º passo: ampliar o espaço físico ou procurar outro lugar para desenvolver as atividades de maneira mais eficiente, priorizando o atendimento ao consumidor, como foi relatado pelo entrevistado c.

2º passo: criar um sistema de informação como ferramenta de melhoria contínua, interligando empresa, fornecedores e consumidores. Dentre elas: o SAP/R3 e a leitura óptica. O SAP/R3, por exemplo, é um sistema que permite melhorias no planejamento e controle da empresa. Consiste em aumentar a eficiência aos aspectos relativos aos custos. O SAP/R3 traz vários benefícios para a organização: melhor tomada de decisão, pois o acesso à informação é processado em tempo real, identificando problemas valendo-se de oportunidades. A leitura óptica, por sua vez, é uma ferramenta que agiliza todo fluxo de estoques ( entrada e saída de produtos), não cria margem para erros de digitação,

fomentando o atendimento ao cliente, proporciona a automação comercial, além do mais, trouxe para as empresas varejistas grande aumento de produtividade nas operações chamadas frente de caixa.

Porém, levando em consideração a realidade do mercado avenida, com espaço reduzido e com limitações físicas e operacionais, seria fundamental utilizar os espaços de maneira que se possa ganhar proveito na ocupação física, nos recursos disponíveis, otimizando tempo e facilitando todo processo de demanda de seus consumidores. Introduzindo o sistema de verticalização de produtos e focando em seu público alvo, como foi falado pelo repositor de estoques na entrevista.

Outro fator importante, seria a padronização de endereços para localização de produtos que acelerem a identificação, reduzindo tempo na procura do produto, agilizando o atendimento ao cliente. Sendo assim, a sugestão de um novo layout possibilitaria também a economia de tempo de manuseio de mercadorias e vários outros aspectos como segurança e confiabilidade ergonomia, iluminação e ventilação.

Como continuação deste artigo, sugere-se avaliar o arranjo físico por meio de técnicas e métodos, que proporcionem maior eficiência no layout dos mercados de porte pequeno e médio, levando em consideração todos os aspectos para melhor atender seus clientes.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BATISTA, A. A.; SOUZA, R.F.; VILLANI, P. M. **Plano de otimização da comunicação e estoque de um supermercado**: um estudo de caso. Disponível em: <link>. Acesso em 14/11/2019

BRAGA, L. M., PIMENTA, J.G.V. Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte. **Revista P&D EM Engenharia de Produção** n°.08(2008) p.57.77. Disponível em: <link>. Acesso em: 12/11/2019

CARVALHO, S. W.; Gestão de estoques: **estudo de caso em um supermercado da rede cencosud na cidade de Aracaju/SE**. Disponível em: <link >. Acesso em 14/11/2019

Chase, Richard B.

**Administração da produção e operações para vantagens competitivas/** Richard B. Chase,

F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano; tradução Cláudia Freire, Lucas Marcelo Ferreti Yassumura, Monica Rosali Rosemberg; revisão técnica Diógenes de Souza Bido – 11. ed. – São Paulo: McGraw-Hill,2006.

Corrêa, Henrique L.

Administração de produção e operações: manufatura e serviços: **uma abordagem estratégica** / Henrique L. Corrêa, Carlos A. Corrêa – 2. Ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

Crepaldi, Sílvio Aparecido

**Curso básico de contabilidade de curso** / Sílvio Aparecido Crepaldi – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Dias, Marco Aurélio P.

Administração de matérias: **princípios, conceitos e gestão** / Marco Aurélio P. Dias. -4. Reimpr. – São Paulo: Atlas. 2009.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C.; UTILIZANDO ESTUDO DE CASO(S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: **BOAS PRÁTICAS E SUGESTÕES**. Disponível em : <link>. Acesso em 28.11.2020.

GIANESI, I. G. N.; Biazzi, J. L. Gestão de estratégia dos estoques. **Revista administração**, São Paulo, V46, n.3 p. 290.304. jul./ago./set.2011. Disponível em: <link>. Acessado em 14/11/2019

LEMES, A. L.; LIMA, E. M.; Análise Dos Critérios Utilizados Em Relação Aos Estoques Obsoletos Em Uma Empresa Atacadista. **Revista Mineira de Contabilidade**, v.19.n1, art.6. p. 68-79, jan/fev/mar/abr.2018. Disponível em: <link>. Acesso em: 06/11/2020.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru.

Teoria geral da administração: **da revolução urbana à revolução digital**/ Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MIAZZO, A.C.; PARINOS, L.; **A IMPORTÂNCIA DA DESTÃO DE ESTOQUES NA ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA DO GRUPO COLORADO** – Lins S.P. Disponível em <link>. Acessado em 25/10/2020.

Moreira, Daniel Augusto

**Administração da produção e operações** / Daniel Augusto Moreira. – 2. Ed. ver. e ampl. – São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MOTA, C. B.; Controle de estoques: **um estudo de caso em um supermercado de médio porte do sertão alagoano**. Disponível em: <link>. Acessado em 14/11/2019.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 200.

OLIVEIRA, O. M. M.; A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas. F. 123. **Dissertação** (para obtenção do título de Mestre em Administração). Disponível em: <link >. Acessado em 14/11/2019.

PICK, V. L.; DIESEL, L., SELBITTO, M. A. **Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados**. Disponível em: <link>. Acesso em 14/11/2019.

RODRIGUES, G. **Um estudo sobre as práticas de gestão estoques**. Análise de caso da loja de materiais para construção didico. Disponível em: <link>. Acesso em 14/11/2019.

Slack, Nigel

**Administração da produção** / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston: tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher: revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. – 2. Ed.- 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados quantitativos. **Revista eletrônica ISSN 1677 4280 Vol. 17 n° 1 (2015)**. Disponível em: <link >. Acessado em 14/11/2019.

SOUZA, D.C.F.; CLAUDINO, C.N.Q.; AQUINO, J.T.; MELO, F.J.C.; Utilização De Ferramentas Gerenciais Para o Controle Gerencial: Um Estudo De Caso De Uma Empresa Do Setor Alimentício. **Revista Gestão Org. 15 n.2.2017 p. 546. 563.**ISSN **1679-1827** Disponível em <link>. Acesso em 25/10/2020.

TORRES, G. A.; Análise da Gestão de Estoques Em Um Supermercado Regional. Disponível em <link>. Acesso em 06/11/2020.

Yin, Robert K.

Estudo de caso: **planejamento e métodos** / Robert K. Yin: tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A (Aplicação do questionário)**

A entrevista realizada pelo autor deste trabalho com o proprietário e as demais pessoas que integram as funções operacional da organização, contribuíram para investigar e identificar quais os procedimentos adotados pela empresa para administrar os estoques. As perguntas pré-definidas serão direcionadas ao proprietário da empresa e no decorrer do processo serão entrevistados outros respondentes, levando em consideração que é uma entrevista semiestruturada.

### **I) Procedimentos Iniciais:**

Agendamento inicial da visita de campo:

Data:                      Horário Início:                      Horário de término:

II) **Contato Inicial:** objetivos: obtenção de informações acerca do processo de gestão de estoques

III) **Informações Gerais:** caracterização da empresa, identificação do entrevistado.

IV) **Procedimento Coleta de Dados:** autorização para obtenção de dados, disponibilidade de outros funcionários para esclarecimentos e dúvidas.

### **V) Dados de Identificação do entrevistado:**

Nome:

Setor;

Função:

Tempo de atuação da empresa:

Grau de escolaridade:

Idade:

### **VI) Roteiro de perguntas:**

- 1) Há quanto tempo você trabalha no ramo de supermercado?
- 2) Qual é o seu cargo aqui atualmente?
- 3) Quais são as responsabilidades neste cargo?
- 4) Qual é o mercado de atuação da empresa?
- 5) A empresa possui alguma certificação de qualidade?
- 6) No seu entendimento qual é o perfil dos produtos estocados?
- 7) Qual é a quantidade média de estoque alocada no espaço físico da empresa?
- 8) Qual o tempo médio que os produtos permanecem estocados?
- 9) Qual é o método de gerenciamento de estoques em relação às tendências de mercado (sazonalidade)?
- 10) A empresa utiliza algum método controle de estoque? Qual?
- 11) Qual o procedimento empregado para evitar a falta ou excesso produtos?
- 12) Como é realizado a reposição de estoques? E por quem?
- 13) De que forma é mensurado o desempenho operacional dos estoques, desde a emissão do pedido até a entrega pelo fornecedor?
- 14) Como é administrado os estoques em relação aos períodos sazonais?
- 15) As aquisições de mercadorias são baseadas em algum método?
- 16) Qual a periodicidade de contagem física dos estoques?
- 17) Quais são os sistemas informatizados existente na empresa?
- 18) Que informação essencial a empresa utiliza para recompor os itens estocados?

- 19) Qual o método de inventário adotado na empresa?
- 20) Como se dá o processo de recebimento de mercadoria?
- 21) Qual o sistema de abastecimento para repor os estoques vendidos?
- 22) Existe algum tipo de controle de estoque?
- 23) O proprietário ou algum encarregado acompanham a rentabilidade dos produtos armazenados?
- 24) Como a empresa julga a relação com seus fornecedores?

