FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LAUDICEIA DE ALMEIDA LIMA

GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Varejista de Confecções de Juína-MT

Juína-MT

2017

FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

LAUDICEIA DE ALMEIDA LIMA

GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Varejista de Confecções de Juína-MT

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do prof. Me. Ricardo Zamperetti.

Juína-MT

2017

FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LIMA, Laudiceia de Almeida**. GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE:** Um Estudo de Caso em Uma Empresa Varejista de Confecções de Juína-MT. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena, Juína - MT, 2017.

Data da defesa: 08/11/2017

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Orientador: **Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

AJES

Membro Titular: **Prof. Me. Wilson Antunes Amorim**

AJES

Membro Titular: **Prof. Esp. Jaqueline da Silva Marques**

AJES

Local: Associação Juínense de Ensino Superior

AJES: Faculdade de Ciências Contábeis e de Administração do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Laudiceia de Almeida Lima, portadora da Cédula de Identidade RG nº 21746826 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 040.924.931-93, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE: um estudo de caso em uma empresa varejista de confecções de Juína, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína/MT, 19 de outubro de 2017.

_____

LAUDICEIA DE ALMEIDA LIMA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ter me dado forças para ter chegado até aqui, a minha família por ter me incentivado nos momentos mais difíceis, e pela compreensão que tiveram nos momentos que estive ausente deles.

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão esperado, em primeiro lugar quero agradecer a Deus pela generosidade concedida e pelo companheirismo no decorrer desses 4 anos tão exaustivos, por ter me fortalecido fisicamente e mentalmente, para construção e desenvolvimento deste trabalho de monografia pois em nenhum momento me deixou desistir mesmo diante de minhas dificuldades que não foram poucas.

O mérito e a virtude deste trabalho também dedico à minha querida família, que tanto amo. Em especial aos meus pais José e Sandra que intercederam incansavelmente por mim, pois sempre foram minha referência como seres humanos batalhadores, e através de sua persistência foram perseverantes, conseguiram vencer os problemas e as dificuldades impostas pela vida, mantiveram nossa família por meio de seu trabalho como agricultores, tenho grande honra em tê-los como meus pais.

Também devo agradecer imensamente ao meu esposo, que foi uma das peças principais para que eu pudesse realizar esse sonho em minha vida, pois me incentivou em todos os momentos, me ofereceu seus ombros para que eu pudesse chorar nos momentos de angustia, e mesmo em um dos momentos de mais dificuldades em nossas vidas não me deixou desistir. Fez seu papel de pai na criação de nossos filhos e supriu a minha falta, quando não pude estar presente ao lado deles.

Agradeço também aos meus filhos Alessandra Rafaela e Victor Eduardo que abdicaram a minha presença devido a correria do dia a dia, a paciência que tiveram comigo aos finais de semana quando não pude lhes dar a atenção necessária, devido aos trabalhos acadêmicos.

Aos meus amigos mais próximos e colegas de faculdade que estiveram todo esse tempo ao meu lado, muito obrigada pela companhia no passar destes anos, e por estarem presentes nas horas difíceis, sem dúvidas, vocês tornaram os meus dias mais agradáveis e divertidos. Minhas queridas amigas Maria Marta, Cristina, Kassiana, Eliane meu amigo Paulo Ricardo pela qual compartilhamos nossas ansiedades e ombros amigos nos momentos bons e nos momentos ruins.

Por fim, quero agradecer à toda a equipe de docentes da AJES-Faculdades de Administração e Ciências Contábeis do Vale do Juruena por todo aprendizado repassados no decorrer destes anos. Ao meu Orientador Ricardo Zamperetti por tamanha ajuda na elaboração do meu TCC, por se mostrar sempre pronto e prestativo nos momentos difíceis em que foram convenientes.

Sei que é apenas o início de uma longa e árdua caminhada, mas quando se tem vontade de vencer para Deus nada é impossível, as vitórias nascem através dos sonhos e chegam ao objetivo final através da persistência.

Quero deixar aqui de coração os meus sinceros agradecimentos a todos que fizeram parte desta história.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus,
não sou o que era antes”.
Marthin Luther King

RESUMO

A administração de materiais é um dos principais recursos que a empresa pode utilizar para otimizar a sua gestão. Com ela pode se definir como e quando comprar, ao menor custo possível. Descobrir fórmulas que possam maximizar os modelos de gestão de estoque sem provocar colapso na produção ou nas vendas é um dos grandes desafios da administração atual. Com esse trabalho de conclusão de curso, busca-se analisar as ferramentas do controle de estoque, bem como verificar como uma determinada empresa de confecções planeja seu estoque em relação a demanda, verificar os benefícios de um controle de estoque eficaz e os processos de gestão para que a empresa possa sobressair neste cenário cada vez mais competitivo. Está nos objetivos deste trabalho apresentar informações sobre a política de estoque da empresa varejista de confecções. Também serão abordadas no referencial teórico, formas de avaliação dos estoques pelos métodos mais conhecidos e praticados no mercado, respondendo a importantes questões, de acordo com os autores sobre: como estocar; por que estocar; o que estocar; quanto estocar e quando estocar. Este trabalho se justifica na medida em que tem como proposta estudar o controle de estoques utilizado em uma loja de confecções, mostrando a estrutura do gerenciamento de estoques. Para a realização deste estudo foi utilizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa exploratória, em forma de um estudo de caso, com a finalidade de levantar os dados necessários para atender aos objetivos da pesquisa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista, aplicada a proprietária da empresa. Diante da análise dos dados e dos resultados obtidos pode-se concluir que a falta de um controle eficiente do estoque, acarreta constantes erros gerenciais na área, que comprometem toda a estrutura de uma empresa, afetando diretamente o seu capital de giro. Sendo assim identificou se, que o estoque é indispensável, e que há necessidade de adequação das ferramentas de controle da gestão para que a empresa consiga eficiência nos seus controles e garanta sua lucratividade, diante de mercado exigente e competitivo.

Palavras-Chave: Administração; Controle de estoques; Gestão.

ABSTRACT

Material management is one of the main resources a company can use to maximize its operation. It allows the definition of how and when to buy, by the lowest possible cost. To develop methods that may optimize stock management models, without causing a collapse on the production or sales, is one of the greatest challenges from contemporary administration. This paper aims to analyze stock management tools, as well as to verify if a particular garment manufacturer plans its supplies accordingly to the demand, and scrutinize the benefits of an effective stock management and the administration process to allow the company to stand out on this increasingly competitive market. It is part of this work's objectives to present information about the garment manufacturer's stock policies. It will also be addressed in the theoretical background the most known and practiced methods of stock evaluation in the market, answering important questions, accordingly to the authors, about: how, why, what, when and how much to stock. This work is justified, as its purpose is to study the stock management used by a clothing store, presenting the stock management structure. In order to conduct this work, both bibliographic and exploratory (case study) researches were used, aiming to compile the necessary data to fulfill the research objectives. The instrument used to collect data was an interview with the company's owner. In the view of the data's analysis and the obtained results, it is possible to conclude that the lack of an efficient stock management results in constant managerial errors, compromising the business structure, affecting directly its working capital. Therefore, it was determined that the stock management is essential, and there is a necessity for an adequacy of appropriate management tools so the company have efficiency on its controls, guaranteeing its profitability in the face of a demanding and competitive market.

Key Words: Administration, Stock Management, Management

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Método da Média Móvel Ponderada.....35
Quadro 2: Método Da Média Móvel Ponderada (Quantidade X Peso).....36
Quadro 3: Classificação Abc.....39
Quadro 4: Comparativo entre o Recomendado E O Realizado.....55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura: 1 Modelo Curva ABC.....39

LISTA DE ABREVEATURA

C	Consumo nos meses anteriores
Ca	Custo total de armazenamento ou de manutenção
C Max	Consumo máximo
CM	Consumo médio
CP	Custo do pedido
D	Demanda
Em	Estoque médio
E Max	Estoque máximo
E Min	Estoque mínimo
ES	Estoque de segurança
J	Taxa de juros por período
LEC	Lote econômico de compra
N	Número de períodos
P	Preço do item
Q	Quantidade
RC	Retorno de capital
TR	Tempo de reposição

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
1.1 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS 19
1.2 DIMENSIONAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES 22
1.2.1 Funções da Administração de Estoques 24
1.2.2 Politicas de Estoque e Previsão de Demanda 25
1.2.3 Princípios do Controle de Estoque 26
1.3 PROBLEMAS NO DIMENSIONAMENTO DOS ESTOQUES 27
1.4 CONTROLE DE ESTOQUES 28
1.4.1 A Gestão dos Materiais 29
1.4.2 Níveis de Estoque 30
1.4.2.1 Estoque Máximo 31
1.4.2.2 Estoque Médio 31
1.4.2.3 Estoque de Segurança ou Estoque Mínimo 32
1.4.2.4 Tendências a Sazonalidade 33
1.5 PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES 33
1.5.1 Método do Último Período 34
1.5.2 Método da Média Móvel 34
1.5.3 Método da Média Móvel Ponderada 35
1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTOQUES COMPRAS 37
1.6.1 Classificação- Curva Abc 37
1.6.2 Lote Econômico de Compra 40
1.7 CUSTO DE AQUISIÇÃO DOS ESTOQUES 41
1.7.1 Custo da Falta de Estoque 43
2 METODOLOGIA 45
2.1 QUANTO AOS FINS 46
2.2 QUANTO AOS MEIOS 47
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS 50
3.1 PONTOS CRÍTICOS OBSERVADOS NA EMPRESA 57
3.2 SUGESTÕES APRESENTADAS 58
CONSIDERAÇÕES FINAIS 61
REFERÊNCIAS 63

ANEXOS 65

INTRODUÇÃO

Independentemente do tamanho da organização, a implantação das ferramentas que auxiliam o sistema de gestão e controle de estoque é muito importante, pois são essas condutas que vão orientar as decisões sobre a movimentação e manutenção dos produtos, tais como: quais os itens devem ser mantidos em estoque, nível de estoque médio, do estoque mínimo e máximo, dentre outros. O gerenciamento dos estoques também é fundamental, pois influência diretamente no desempenho financeiro da empresa e aumenta a competitividade com as demais organizações, tornando a empresa mais atraente para os seus clientes tendo como vantagem um diferencial dos seus concorrentes.

Na concepção de Pozzo (2008, p. 38):

> A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente. (POZZO 2008, p. 38):

Se a gerenciamento de estoque for eficiente, ou seja, a descriminação correta das entradas e saídas do produto, permitirá com que o gestor tome decisões acertadas, e confiáveis, sobre, principalmente, a hora de a repor os produtos, garantindo assim, a disponibilidade dos mesmos aos clientes, e sem necessariamente manter estoques elevados. Por outro lado, o excesso de mercadoria estocada traz diversos problemas como perca de valor por obsolescência, capital desnecessário investido entre outros.

Visto que o mercado atual faz com que as empresas criem uma disputa contínua quando o assunto é a venda de seus produtos, cada um cria um meio de se sobressair para melhorar o seu faturamento.

Diante do avanço das tecnologias e da globalização, as empresas buscam alternativas para controlar os seus estoques de forma mais adequada, reduzindo assim os custos e os investimentos altos.

Os autores Longenecker, et al. (1997, p. 502) evidenciam que “o controle de estoque não é uma tarefa atraente, mas pode influir no sucesso ou no fracasso. ” A implantação de um sistema de gestão de estoques eficaz contribui no aprimoramento das atividades, pode se dizer então que na medida em que uma empresa mantém o seu estoque controlado, a mesma se aproximará a obter resultados mais satisfatórios nas compras realizadas, no armazenamento das mercadorias e retorno do capital investido, sendo este o principal motivo em que gestão dos estoques tem se tornado uma das palavras chaves para que a empresa se mantenha ativa.

Outro fator importante em relação ao controle de estoques, ainda de acordo com Longenecker, et al. (1997, p. 503) é em relação aos ativos da empresa:

> Uma das funções essenciais do controle de estoque é a proteção contra roubo, depreciação ou deterioração. A eficiência ou o desperdício na manutenção de estoques, na produção e nos processos de manuseio afeta a quantidade e a qualidade dos estoques utilizados. (LONGENECKER, MOORE E PETTY 1997, p. 503).

Tendo como base a afirmação de Marconi e Lakatos (2003, p.159) de que “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”, este trabalho expõe que nem sempre os gestores procuram o conhecimento científico para administrar de forma adequada os estoques da empresa. A falta desse controle eficiente dificulta os mais diversos setores da empresa, ocasionando erros gerenciais de estoque como, falta de mercadoria, nível elevado de produtos com pouca procura e alto custo de armazenagem. Essas ocorrências comprometem a estrutura da empresa, pois afeta diretamente o fluxo de vendas, capital de giro e resultados financeiros. Questiona-se então: de que maneira a gestão de estoque pode auxiliar a organização?

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa proposto, busca-se atingir o objetivo geral de verificar como a gestão dos estoques pode contribuir para melhorar os resultados da organização.

Quanto aos objetivos específicos busca-se:

- Levantar o modelo do controle de estoques praticados na empresa;
- Analisar o modelo de gestão para o controle dos estoques;
- Propor melhorias na gestão dos estoques se necessário;

A justificativa deste trabalho se dá pelo motivo de que a cada dia que se passa pode- se observar que o mercado está mais competitivo e maior, e que as empresas estão em busca de ferramentas que possam auxilia-las quanto aos meios de administrar melhor os seus recursos. A importância deste trabalho está em proporcionar ao gestor uma visão mais ampla em relação à gestão e o controle dos estoques com a utilização de ferramenta para maximizar os resultados da organização.

Um gestor que está atento procura inovações para melhorar o desempenho de sua empresa e agradar os seus clientes, sendo possível somente quando o mesmo é conhecedor das quantidades de mercadoria em estoque, da demanda e da rotatividade dos produtos.

Esse é um dos principais motivos pela qual o presente trabalho busca verificar a importância das ferramentas que auxiliam o controle dos estoques e os impactos que a falta dele pode causar no crescimento econômico da empresa.

Também é importante para a comunidade acadêmica, assim como para a autora, na medida em que permitirá agregar conhecimentos significantes que validam para a formação.

Espera-se que os resultados obtidos no presente trabalho colaborem não apenas para a formação acadêmica, mas que os administradores possam tomar decisões mais sólidas utilizando este estudo como fonte de conhecimento. Em relação ao comércio poderá ser utilizada as sugestões de controle de estoque e aplica-las para melhoria.

De acordo com Gil (1991) este trabalho é de característica básica, de forma exploratória, onde são descritas técnicas utilizadas pela organização. Quanto aos meios foi realizada uma pesquisa bibliográfica e posteriormente um estudo de caso.

Este trabalho também se limita a estudar a gestão e o controle de estoques em um comércio varejista de confecções da cidade de Juína-MT, bem como um

levantamento da situação atual do controle de estoques da organização e suas ferramentas.

A sua estrutura se deu em 4 partes, sendo a primeira parte introdutória, a segunda o referencial teórico, abordando temas pertinentes a administração de materiais, a terceira abordando a metodologia utilizada, em seguida a apresentação do estudo de caso em análise, com discussão dos dados coletados e conclusão.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais autores e ferramentas que embasam o estudo desenvolvido, dando fundamentação à pesquisa subsequente.

1.1 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Para Francischinni e Gurgel (2002 p. 2) “a administração de materiais bem aparelhada, é sem dúvida, uma das condições fundamentais para o equilíbrio financeiro e econômico de uma empresa. ”

A administração de materiais é um dos principais recursos que a empresa pode utilizar para otimizar a sua gestão. Com a administração de materiais pode se definir como e quando comprar, ao menor custo possível. Esse acompanhamento e feito desde a compra juntamente ao fornecedor até a entrega ao cliente final. Descobrir fórmulas que possam maximizar os modelos de gestão de estoque sem provocar colapso na produção ou nas vendas é um dos grandes desafios da administração atual.

De acordo com Fenili (2014 p. 18) “a administração de recursos materiais pode ser definida como o conjunto de atividades conduzidas em uma organização, visando maximizar a utilização dos recursos da empresa. ”

De acordo com Pozzo (2002, p. 34): “A correta administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender a demanda e as necessidades do mercado. ”

Deve-se buscar constantemente o equilíbrio entre os produtos ofertados e a demanda, pois na falta de administração de materiais, tem se duas opções extremas: ou vai faltar mercadoria para atender a demanda ou vai sobrar, ambas opções trazendo consequências negativas para a empresa, pois o excesso ou a escassez de produtos são considerados pontos negativos.

De acordo com Ballou (2006, p.279) “os custos podem ser dispostos em quatro classes: custos de espaço, custos de capital, custos de serviço de estocagem e custos de risco de estoque. “

A sobra significa que o dinheiro do capital de giro vai ficar empatado sendo que os custos de capital são derivados do custo do dinheiro imobilizado em estoque. Para Ballou (2006) este custo de capital, pode ser calculado diferentemente de acordo com a política financeira de cada empresa e quanto mais capital de giro empatado menos lucro a empresa terá, isso sem contar os custos que esses produtos vão ter em decorrência da armazenagem e no caso de uma empresa no ramo de confecções podem ocorrer desvios, pois as roupas saem de moda perdendo valor de mercado.

A escassez também como ponto negativo faz com que a empresa deixe de atender a demanda, a empresa passa a ter uma imagem negativa diante de seus clientes, por não ter disponível o produto desejado. Outro fator é que ao comprar um material que está em falta o administrador vai ficar exatamente com o que o fornecedor tem para oferecer, não tendo oportunidade para discutir preços, qualidade entre outros, podendo assim estar adquirindo produtos com o preço acima do esperado, ocasionando assim um custo desnecessário para a empresa.

Francischinni e Gurgel (2002) dizem que quando se elabora um programa para implementação da administração de materiais são estabelecidos objetivos bem definidos, sendo um deles reduzir os investimentos em estoques sem prejuízo da produção ou do atendimento aos clientes, sendo assim é muito importante a redução dos custos dos materiais de forma que não venha ferir a qualidade dos produtos comprados ou produzidos, pois a imagem da empresa perante os clientes não pode ser prejudicada.

O Alto giro de estoques também deve ser levado em consideração, eliminando os itens sem movimentação, pois a melhor utilização do capital, aumenta o retorno sobre os investimentos.

Outro fator importante é o baixo custo de aquisição, que relevantemente dependem da eficácia das áreas de armazenagem, das compras assim como do controle dos estoques.

Com relação a reposição de estoques, Ballou (2006, p. 279):

> Ao se solicitar uma reposição de estoque, incorre-se em uma variedade de custos relacionados ao processamento, preparação, transmissão, manutenção e ao pedido de compra. Mais especificamente, os custos de aquisição podem incluir o preço, ou custo de fabricação do produto conforme as quantidades pedidas; o custo da preparação do processo de produção; o custo do processamento de um pedido pelos departamentos de contabilidade e compras; o custo de transmissão do pedido ao ponto de suprimento, normalmente pela utilização de correios ou meios eletrônicos; o custo do transporte do pedido quando as tarifas de transporte não fazem parte de compra dos produtos; e o custo de qualquer manuseio ou processamento dos produtos no ponto de recepção. (BALLOU, 2006, p. 279)

De acordo com Dias (2005) a administração de materiais deve se desenvolver laços de continuidade do fornecimento e relações favoráveis, pois o rompimento com um fornecedor pode prejudicar no fornecimento dos materiais e até mesmo o rompimento da relação entre a empresa e o consumidor. Ainda de acordo com o mesmo autor:

> Entre as causas que ocasionam as faltas podemos citar: oscilação no consumo; oscilação nas épocas de aquisição (atraso no tempo de reposição); variação na qualidade, quando o Controle de Qualidade rejeita um lote; remessas por parte do fornecedor, divergente do solicitado; diferenças de inventário. (DIAS, 2010, p. 54).

Pode se citar também o aperfeiçoamento da mão de obra utilizada, isso tanto na produção como nas vendas do produto final, pois vai fazer grande diferença no equilíbrio econômico e financeiro da empresa como dito anteriormente.

Para Gonçalves (2007) a administração de materiais é muito mais do que um simples controle de estoques, é o que vai fazer com que a empresa controle todas as entradas e saídas de acordo com a necessidade fazendo isso de forma com que a sua rentabilidade não seja comprometida.

Ainda de acordo com Gonçalves (2007) as atividades de administração de materiais podem ser divididas em três grandes nichos, sendo:

- Gestão de estoque, utilizando técnicas de previsão de consumo;
- Gestão de compras, no que diz respeito a efetuar aquisições pelos diversos órgãos componentes das empresas, bem como atender as solicitações da área de gestão dos estoques;

- Gestão do centro de distribuição, sendo que este é responsável pelo controle físico de materiais, assim como o recebimento na organização, movimentação, armazenagem e distribuição interna, Gonçalves (2007).

Ao se tratar da evolução da administração de recursos materiais e patrimoniais Franceschini e Gurgel (2002) diz que processou se em quatro fases sendo que, no princípio a administração de materiais era realizada pelo dono da empresa, pois uma boa compra era considerada a alma do negócio; passado algum tempo as compras serviam somente como apoio as atividades de produção e assim foram integradas junto a ela; mais adiante incorporou se a gestão dos serviços que envolviam matérias primas e posteriormente foi anexada a área da logística.

De acordo com todos os processos mais modernos a administração de materiais é primordial para manter o equilíbrio dos estoques, uma vez que este equilíbrio irá reduzir os investimentos em estoques sem prejuízo da produção ou do atendimento aos clientes, maximizando assim as oportunidades para a empresa.

1.2 DIMENSIONAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES

Segundo Chiavenato (2005. p. 137), “os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco ou preocupações”. Os estoques representam para as empresas um meio de investimento de recursos, onde eles podem alcançar grandes proporções do ativo total da empresa.

Na definição de Ballou (2006 p.271)

> Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas. Estoques figuram normalmente em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns das redes de varejo. (BALLOU 2006, p. 271)

Sendo assim pode ser definido como todo material ou produto que se encontram a disposição da empresa, para ser comercializado ou utilizado como matéria prima na produção de produtos de acordo com a atividade que a empresa exerce.

Segundo Martins (2001 p.133) “o estoque é visto como um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final. ” Desta forma, vê-se os estoques, como vantagem competitiva no mercado.

Para Fernandes (2010 p.165) “controlar estoques significa decidir com base em informações, o que, quando e quanto estocar, monitorar e realimentar as informações sobre os níveis de estoques. ”

Segundo Silva, Reichenback e Karpinski (2010, p.3):

> Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar. (SILVA, REICHENBACK E KARPINSKI 2010, p.3).

Toda organização procura estabelecer meios ou estratégias para administrar o seu estoque da melhor forma possível, pois a boa administração bem aplicada ou conduzida vai assegurar que os resultados sejam os melhores possíveis reduzindo assim custos desnecessários que diminuem a lucratividade da empresa.

Uma das principais vantagens em relação aos estoques é que eles podem ser utilizados para cobrir uma situação de falta. Outra vantagem é que, há possibilidade de se adquirir mercadoria a preços baixos para a revenda quando os preços são elevados e evitar o desconforto devido a entregas e aquisições com elevada frequência. De acordo com Martins (2001, p. 134)

> Os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade que as mercadorias são recebidas – unidades recebidas por unidade de tempo ou entradas – usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas – unidades consumidas por unidade de tempo ou saídas – há a necessidade de um estoque, funcionando como um amortecedor (buffer). (MARTINS, 2001, p.134).

De acordo com Viana (2002, p. 42), “a atividade gestão visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros, níveis de ressuprimento e acompanhando sua evolução”. Saber exatamente o que tem em estoque permite que o gestor identifique quais itens merecem atenção imediata ou precisam ser repostos e também aqueles que não tem uma saída tão boa.

Para Martins (2001, p. 323) “controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria se tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens, e tomar atitudes para sua correção. ”

Segundo Francischinni e Gurgel (2002, p. 147) “a função controle é definida como um fluxo de informações que permite comparar o resultado real de determinada atividade com seu resultado planejado”. É através desse controle que os administradores asseguram que os seus planos estão tomando a direção certa do negócio.

1.2.1 Funções da Administração de Estoques

De acordo com Dias (2005) a função da administração de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback, ou seja, o retorno de vendas e o ajuste do planejamento da produção. O objetivo desse controle e minimizar o capital investido em estoques, pois além de caro aumenta os custos da empresa devido a sua manutenção. Como afirma Gonçalves (2007, p. 2), “os investimentos em estoques se bem gerenciados podem ser significativamente reduzidos e otimizados com ganhos para as empresas”. Em muitos momentos, esse gerenciamento pode ser o diferencial entre o sucesso e fracasso de uma empresa, pois possibilita que ele atinja ou não os objetivos finais da empresa.

Para Ballou (2006, p. 274) “o gerenciamento de estoques abrange inúmeros tipos de problemas. Como não há maneira de gerenciá-los fazendo uso de um único método, é preciso categorizar os métodos em vários grupos principais. ” Sabe se que sem o estoque é impossível que a empresa atenda a sua demanda, pois ela trabalha como amortecedor na venda do produto, porém para parte financeira da empresa a minimização dos estoques é uma das principais metas. Portanto um dos principais objetivos do dimensionamento e controle de estoques é aperfeiçoar o investimento aumentando o uso de ferramentas eficientes dos meios financeiros, diminuindo as necessidades de capital investido em estoques.

De acordo com a descrição anterior os controles inadequados levam a organização a possuir elevados estoques e consequentemente valores desnecessários de investimento, que poderiam ser aplicados de forma mais inteligente. Em outra visão, deixar de realizar a manutenção de estoques

regularmente trará consequências extremas à cadeia de abastecimento, afetando recursos e serviços. Sendo assim, é necessário calcular um nível de estoque que atenda a demanda diminuindo a margem de erro que a empresa possa ter. Os itens estocados também devem estar bem organizados de tal forma que os colaboradores tenham acesso fácil e rápido, quando estes forem necessários na empresa.

1.2.2 Politicas de Estoque e Previsão de Demanda

De acordo com Dias (2005 p. 21) “O ponto central na política de estoque é o custo de reposição. Encontram se normalmente situações em que o lucro sobre as vendas não supera a reposição do estoque. ” Sendo assim ainda de acordo com Dias (2005) nessa política se enquadram:

- Objetivos relacionados ao tempo em que o cliente aguarda a entrega dos produtos;
- Definição da quantidade de locais utilizados como depósitos e quantidade de materiais para serem estocados;
- Nível em que deverão flutuar os estoques para atender um aumento ou redução das vendas ou alteração de consumo em tempos de sazonalidade;
- Ponto em que será permitida a compra antecipada de produtos devido aos preços baixos ou a compra em quantidade maior, para obter desconto e a definição na rotatividade dos estoques, Dias (2005).

As previsões de demanda são essenciais para o bom funcionamento da empresa, pois consiste em tentar prever através das ferramentas de controle as demandas futuras, auxiliando o gestor a tomar decisões. É uma etapa muito importante do planejamento pois tende a determinar onde comprar, quando comprar e quanto comprar, tendo assim a resposta adequada para cada situação.

1.2.3 Princípios do Controle de Estoque

De acordo com Dias (2005, p. 25) “para organizar um setor de controle de estoques inicialmente devemos descrever os objetivos principais que são:

> Determinar o que permanecer em estoque: número de itens; Determinar quando se devem reabastecer os estoques: periodicidade; Determinar quanto de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra; Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras; Receber armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades; Controlar os estoques em termos de quantidade e valor; fornecer informações sobre a posição de estoque; Manter inventários periódicos para a avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados; Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados; (DIAS 2005 p. 25) ”

Antes de finalizar uma compra o gestor deve avaliar os seus fornecedores, procurando aquele que satisfaça da melhor forma as suas necessidades. Pode se pontuar alguns critérios de avaliação na hora de escolher o fornecedor sendo eles os prazos, preços, condições, atendimento, flexibilidade e entrega. Para Francischinni e Gurgel (2002 p. 68) “uma compra nunca deve ser feita exclusivamente pelo critério de menor preço de aquisição, mas deve obedecer a critérios qualificadores e critérios classificadores de fornecimento. ”

Ainda de acordo com Francischinni e Gurgel (2002) critérios qualificadores são estabelecidos pela empresa que compra, de acordo com aspectos que estejam relacionados com seus objetivos estratégicos, garantindo qualidade e a confiança nos prazos de entrega. Esses requisitos, pedem a empresa para que se adequem quanto à determinadas situações.

Francischinni e Gurgel (2002) os critérios classificadores também chamados de ganhadores de pedido, não possuem requisitos mínimos a serem atendidos pelos fornecedores em potencial. Os compradores ocasionalmente, podem estabelecer um requisito, ou seja, um objetivo a ser atingido pelos fornecedores em certo período de tempo. Embora não seja o único critério, o preço é o principal ganhador de pedido para as empresas compradoras.

De acordo com Gonçalves (2005 p. 241)

> A função compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão pesquisa e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligencia mento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa... (GONÇALVES 2005, p. 241)

As empresas devem avaliar a condição de manter os seus estoques de acordo com a atividade exercida, pois alguns produtos não são perecíveis e podem ser armazenados em maior quantidade, garantindo segurança em relação aos picos de demanda, ao contrário por exemplo de uma empresa que vende produtos alimentícios que são perecíveis e podem ser descartados devido ao prazo de validade. Apesar desses dois fatores descritos acima, deve se avaliar a viabilidade, pois mesmo que os produtos não sejam perecíveis existe uma constantemente mudança em todos os setores que pode ser comparado a tecnologia nos dias atuais.

1.3 PROBLEMAS NO DIMENSIONAMENTO DOS ESTOQUES

De acordo com Dias (2006) existem problemas a serem reparados no dimensionamento dos estoques, um deles e o capital investido, que deve ser aplicado em quantidade suficiente para que não falte e nem sobre material. A falta traz grandes prejuízos para a empresa assim como o capital investido em valores muito superiores ao que a empresa necessita. A disponibilidade de estoque também deve atender aos critérios de demanda que a empresa tem, não correndo o risco de falta de matérias, assim como consequentemente a perda de clientes, os custos incorridos devem ser avaliados a cada período assim como o consumo ou demanda.

Para o problema de dimensionamento de estoques do ponto de vista financeiro pode se utilizar o índice de retorno de capital que de acordo com Dias (2005 p. 23).

$$RC = \frac{LUCRO}{CAPITAL}$$

Que multiplicando pelas vendas, pode ser escrito da seguinte forma:

$$RC = \frac{Lucro}{Capital} = \frac{Lucro}{Capital} \times \frac{Venda}{Capital}$$

1.4 CONTROLE DE ESTOQUES

Nesse estudo de acordo com Dias (2005 p. 16) entende-se que:

> O estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis, os estoques podem ser de: matéria prima, produtos em fabricação e produtos acabados. O setor de controle de estoques acompanha e controla o nível de estoque e o investimento financeiro envolvido. (DIAS 2005 p. 16)

O estoque de uma empresa e dinheiro guardado, portanto ele deve ser bem cuidado e controlado.

O estoque é importante para que a empresa consiga atender os seus clientes, pois é impossível comprar do fornecedor toda vez que um cliente precisa de algo, porém a empresa deve levar em consideração algumas responsabilidades, sendo que não pode faltar mercadoria em estoque, assim como também não pode haver sobras em grande quantidade, pois isso poderá causar prejuízos, dificuldades de logística assim como afetar o capital de giro da empresa.

Administrar os estoques é administrar a demanda, portanto não adianta estocar grandes quantidades de produto que não tem procura ou o índice de procura é muito baixo, porém e muito importante ter os produtos de alta procura sempre disponíveis.

Saber com exatidão as quantidades de mercadoria estocada é muito importante para a saúde da empresa e para isso possa acontecer é primordial que a empresa adote um sistema eficiente e que corresponda com a realidade. Isso proporcionará com que a empresa tenha equilíbrio, alinhando o controle de estoques com as metas de venda, sendo assim ficará mais fácil controlar os prazos e os métodos de reposição.

1.4.1 A Gestão dos Materiais

De acordo com Viana (2000), a administração de materiais é o conjunto de funções que tem o objetivo de proporcionar um fluxo continuo com as compras e manutenção de estoques. Isso também diz respeito a se programar e gerenciar as funções que unem a compra de materiais para a formação de estoques, desde o momento em que a mercadoria é adquirida até chegar ao seu consumidor final.

Ainda de acordo com Viana, (2000, p.40) “o administrador de materiais é o profissional que prevê, planeja, organiza, comanda e controla o funcionamento das empresas, visando aumentar a produtividade e o controle de resultados.

Gonçalves (2007 p. 4) afirma que:

> Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compra mediante negociação com fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa. (GONÇALVES 2007 p. 4)

Ainda de acordo com Gonçalves (2007 p. 8)

> Uma das especialidades da administração de materiais é a gestão de estoques que trata do gerenciamento dos materiais através do uso de técnicas de previsão de consumo, sistema de controle dos estoques etc. com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoque as necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender as exigências dos usuários (GONÇALVES 2007 p. 8).

O equilíbrio entre o estoque e o consumo deve ser a principal preocupação de um gestor da área de materiais. A distribuição dos produtos deve ser permanente, sem interrupções ou intervalos que poderão prejudicar a empresa. Pode se destacar, como principais tarefas desta área as compras, escolhendo os fornecedores que atendem melhor a necessidade da empresa, a armazenagem e o controle dos itens estocados de acordo com a disponibilidade financeira da empresa, assim como a distribuição, de acordo com as ordens de compras e de venda.

1.4.2 Níveis de Estoque

De acordo com Dias (2005) os níveis de estoque são aqueles que determinam as ações de reposição, ou seja, medidas ou cautelas a serem tomadas quanto as quantidades armazenadas.

A empresa deve se atentar para os níveis de estoque de acordo com a necessidade, juntamente com a avaliação de determinados riscos como, o atraso da entrega da mercadoria ou um aumento da demanda inesperado. Para tanto cada empresa tem determinadas necessidades, também de acordo com o período em análise. Cabe ao gestor observar cada uma delas e concluir qual meio deve ser utilizado para a situação em questão.

Com relação ao sistema de controle de estoques de acordo com Melo (2006) é necessário que a empresa tenha um sistema de informação gerencial ou processo implementado para controlar determinados parâmetros de estoque e prevenir ou alertá-lo quando eles se excedem, essas informações tendem a favorecer no processo de tomada de decisão, pois dentro de um processo decisório estruturado e disciplinado e com as adequadas informações gerenciais, os sistemas de informação levam a segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a empresa.

Um exemplo a ser citado, é que se você já estiver ao nível do estoque de segurança desejado de determinada mercadoria, ou já tiver ultrapassado, a quantidade máxima o sistema o alertará quanto as compras e programar outro pedido desse item.

Entre os fatores que podem determinar os níveis de estoque estão:

- A oscilação no consumo de determinada mercadoria como em épocas de calor ou frio;
- As oscilações se tratando das aquisições, como atrasos nos tempos de reposição destes produtos;
- A variação na qualidade de determinada mercadoria, pela qual não atende as necessidades da empresa.
- A entrega divergente da quantidade solicitada por parte do fornecedor;
- As diferenças que ocorrem em relação ao inventario físico do estoque;

1.4.2.1 Estoque Máximo

De acordo com Barbosa (2012) o estoque máximo é a quantidade máxima ou a quantidade ideal que a empresa deve manter em estoque, para atender as necessidades da demanda ou do consumo de cada período em questão. É o maior nível em relação ao espaço físico da empresa, podendo ocorrer pelos aspectos financeiros ou estratégia de demanda, sendo determinado previamente pelos gestores de materiais. O estoque máximo pode ser compreendido como o consumo total de determinado período, em um lote ou dividido de acordo com a programação de entrega estabelecida entre as partes. As decisões sobre o tamanho desses volumes estão vinculadas ao espaço físico da empresa, ao modelo de demanda e aos recursos financeiros, humanos tecnológicos e de infraestrutura disponíveis.

Para Pozzo (2016 p. 55) “o estoque máximo é o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote de compra. “

De acordo com Dias (2005) o estoque máximo é calculado pela soma do lote econômico de compras (Q) + o estoque de segurança (ES). Temos a fórmula:

Emax = ES + Q

1.4.2.2 Estoque Médio

Para Barbosa (2012) o estoque médio: refere-se normalmente a metade de um lote, já determinado previamente, sendo assim, parte da capacidade máxima. É o nível em que o gestor identifica que há estoques suficientes para que se continue vendendo ou produzindo sem a necessidade de fazer um novo pedido. A composição deste estoque é formada pelo estoque básico e pelo estoque de segurança que, irá cobrir eventualidades como essa ou será necessário ainda se houver problemas na entrega do pedido, devido ao trânsito ou problemas com fornecedor entre outros.

De acordo com Dias (2005) o estoque médio é normalmente o meio lote (Q/2) somado também aos estoques de segurança (ES). Temos a fórmula:

Em = ES + Q/2

1.4.2.3 Estoque de Segurança ou Estoque Mínimo

Pozzo (2016 p. 25) afirma que:

> O estoque de segurança também conhecido como estoque mínimo ou estoque reserva é uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema, podem ser: eventuais atrasos no tempo de fornecimento, por nosso fornecedor, rejeição do lote de compra ou aumento da demanda do produto. Sua finalidade é não afetar o processo produtivo, e principalmente não acarretar transtornos aos clientes por falta de material e consequentemente, atrasar a entrega de nosso produto ao mercado. (POZZO, 2009, p. 25).

O estoque de segurança é de grande importância para a empresa, pois vai servir para cobrir as variações inesperadas que o mercado traz e assim garantir as vendas. É primordial que o administrador esteja atento as estas variações na demanda, para poder se antecipar e aumentar o seu estoque de acordo com a necessidade. O planejamento do estoque com antecedência, faz com que a empresa seja mais competitiva em relação as outras. Para Francischinni e Gurgel (2002 p. 153) “a maneira mais comum de tratar esse problema é dimensionar um estoque mínimo ou um estoque de segurança que fique à disposição do usuário quando algo saia fora do planejado. ”

Segundo Dias (2006 p. 127) “a principal vantagem desse método é uma razoável automatização do processo de reposição, que estimula o uso do lote econômico, em situações em que ele pode ser usado naturalmente (...)”.

Para definir a quantidade do estoque mínimo, deve se levar em consideração as incertezas do tempo de entrega, a variação da demanda entre outros.

De acordo com Dias pode se utilizar a seguinte fórmula para o cálculo que admita o estoque 0, e o não atendimento do material ao requisitante:

E.min= (C.max-C) *TR

Sendo que:

E.min= estoque mínimo.

C.max= consumo máximo

C= consumo médio

TR= tempo de reposição.

1.4.2.4 Tendências a Sazonalidade

De acordo com Gonçalves (2007 p. 39) “são considerados fenômenos sazonais aqueles que acontecem regularmente de ano para ano, ou seja, um aumento no consumo de determinado produto em um certo período. ” Quando se tem demanda altamente sazonal, é possível que o administrador antecipe a demanda para garantir que o produto esteja disponível na ocasião necessária. Nesse caso, de acordo com Barbosa (2012) o estoque não é necessariamente realizado por quem produz, devido a distância com que ele se encontra do consumidor final, e sim pelo gestor responsável pelo segundo nível, ou seja, o distribuidor, pois ele controla a oferta e a demanda.

De acordo com a empresa utilizada neste estudo que é varejista no ramo de confecções, tem alguns períodos considerados sazonais como o natal, dia das mães, dia dos namorados, dia das crianças, o gestor deve se atentar a esses períodos para não deixar de atender a sua demanda. Ele tem a seu favor as ferramentas de administração de materiais para que essa demanda seja bem recebida de acordo com o planejamento da empresa.

1.5 PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES

O estudo dos estoques se baseiam nas previsões de demanda dos produtos, sendo assim a previsão de demanda estabelece pressupostos dos produtos que serão vendidos em determinado período. A previsão também tem o objetivo de reduzir os erros e desníveis referente a sobra ou a falta de produtos.

Planejar as compras e primordial, deve se fazer isso através do histórico de consumo, e a variação da demanda dos clientes reduzindo assim a perda de materiais, desperdícios perdas e roubos. Deve se calcular o preço de adquirir e manter os estoques.

De acordo com Dias (2005 p. 28).

> Toda gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material. A previsão do consumo ou da demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados e vendidos. Estabelece, portanto, quais produtos, quanto desses produtos e quando serão comprados pelos clientes. (DIAS 2005 p. 28).

A previsão dos estoques pode ser dividida em duas categorias que de acordo com Coelho (2009) são assim descritas:

- Quantitativas- que utilizam a matemática e a estatística para identificar dados históricos por exemplo, impulsionados pelo avanço da computação e da tecnologia assim como a capacidade de processamento dos equipamentos, podendo ser dividido entre estudo de series temporais e métodos causais.
- Qualitativas – apresentam normalmente menor grau de precisão, porém é bastante utilizado pelas empresas, sendo possível pela relação das previsões geradas por elas que correspondem as metas de demanda estabelecidas pelas empresas. Nesse grupo se encontram as previsões baseadas na apreciação de especialistas, principalmente quando não se tem dados históricos ou estes não são suficientes, Coelho (2009).

1.5.1 Método do Último Período

De acordo com Dias (2005) esse método é muito simples dentre os métodos utilizados na vida prática das empresas, pois não possui um fundamento matemático expressivo, e consiste em utilizar como previsão para o período seguinte o mesmo valor do período anterior**.** Esse modelo é mais utilizado por organizações de pequeno porte.

1.5.2 Método da Média Móvel

De acordo com Dias (2005) neste método, a previsão para o próximo período é obtida calculando se a média dos valores de consumo dos períodos anteriores.

A média utiliza dados de um período já determinado de outros períodos mais recentes para gerar sua previsão. A cada novo período se substitui o mais antigo

pelo mais recente e não é recomendada a sua utilização em períodos de sazonalidade. A média móvel pode ser assim descrita:

$$CM = \frac{C1+C2+C3+...+Cn}{N}$$

CM= consumo médio

C= consumo nos meses anteriores

N= número de períodos

1.5.3 Método da Média Móvel Ponderada

Este modelo é uma alternativa, que varia um pouco do modelo anterior em que os valores dos períodos mais recentes, recebem peso maior que os outros mais distantes.

Utilizando um exemplo com base no livro de Dias (2005), imagine o seguinte caso: No mês de maio foram vendidas 14 unidades de calças jeans, que será considerado o período 1, no mês de junho 16 unidades de calça jeans que será considerado o período 2 e no mês de julho 15 unidades, período 3. Para calcular a previsão de consumo de agosto, daremos peso de 20% para o mês de maio, 30% para o mês de junho e 50% para o mês de julho, contabilizando um total de 100% para os três meses utilizados (maior peso sempre para o mês mais recente). Deste modo teremos a seguinte tabela:

Quadro 1: Método da Média Móvel Ponderada

Período	Peso ou fator de importância em %	Quantidade
1 Maio	**20%**	**14**
2 Junho	**30%**	**16**
3 Julho	**50%**	**15**
4 Agosto	**100%**	**15,1**

Fonte: Dias (2005 p.35)

Sendo assim o cálculo ficaria da seguinte forma:

Consumo Médio = (0,2 x 14) + (0,3 x 16) + (0,5 x 15) = 2,8+4,8+7,5 = 15,1

Portanto O consumo médio para o mês de agosto seria de 15 unidades de calça jeans.

De acordo com Dias (2005), este método elimina a desvantagem do método da média móvel no que diz respeito a fatores sazonais, pois se atribuindo pesos menores a meses com variações sazonais, o resultado fica menos suscetível as variações.

Um outro exemplo de aplicação ainda de acordo com o livro de Dias (2005) é determinar uma demanda prevista para 2018 utilizando os seguintes dados:

No ano de 2014 foram vendidas 72 unidades de jaquetas, no ano de 2015 foram vendidas 60 unidades de jaquetas, no ano de 2016, 63 unidades e em 2017 foram vendidas 63 unidades. Para calcular a previsão de consumo de 2018, daremos peso de 5% para 2014, 20% para o ano de 2015, 25% para 2016 e 50% para o ano de 2017, contabilizando um total de 100% para os 4 anos utilizados como base. (Maior peso sempre para o mês mais recente). Deste modo teremos a seguinte tabela:

Quadro 2: Método da Média Móvel Ponderada (quantidade X peso)

Ano	Quantidade X Demanda	Peso
2014	**72**	**5%**
2015	**60**	**20%**
2016	**63**	**25%**
2017	**66**	**50%**
2018	**64,35**	**100%**

Fonte: Dias (2005 p.35)

Consumo Médio = (0,05 x 72) + (0,2 x 60) + (0,25 x 63) + (0,5 x 66) = 3,6+12+15,75+ 33 = 64,35

Ou seja, a previsão para 2018 será de 64 unidades.

Pode se observar que os métodos de média móvel podem gerar movimentos periódicos, ou de outras naturezas não existentes, também são afetadas pelos valores extremos, os valores mais antigos têm o mesmo peso das atuais se tratando da média móvel simples e também exige um número grande de dados, sendo estas algumas das desvantagens que pode se ter ao utiliza-la.

Já se tratando de vantagem é um sistema muito simples de se implantar e de entender, podendo ser processado também manualmente.

1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTOQUES COMPRAS

Este capítulo aborda a classificação dos estoques, que embasam o estudo desenvolvido, dando fundamentação à pesquisa subsequente.

1.6.1 Classificação- Curva Abc

A gestão dos estoques envolve o controle diversos tipos de produtos nas mais diversas quantidades e de acordo com essa variedade é necessário que se faça uma classificação para adotar o método de gestão mais adequado. A classificação ABC tem o objetivo de identificar quais os produtos são mais relevantes seguindo o critério de avaliação quantitativo como o descrito adiante.

De acordo com Fenili (2014 p. 103) “o método da curva ABC ou princípio de Pareto (ou ainda curva 80/20) é uma sistemática segundo a qual os itens de material em estoque são classificados de acordo com a sua importância financeira. ”

Para Dias (2005) a curva ABC é uma análise que permite reconhecer e controlar os itens mais importantes do estoque, segue uma regra determinada 80/20 onde 80% do valor dos estoques está relacionada a apenas 20% dos itens estocados, geralmente uma pequena parcela dos itens representa a maior parte do valor em estoques.

Para Pozzo (2016 p. 82)

> A utilização da curva ABC é extremamente vantajosa, porque se pode reduzir as imobilizações em estoque sem prejudicar a segurança, pois ela controla mais rigidamente os itens de classe A e, mais superficialmente, os de classe C, a classificação ABC é usada em relação as várias unidades de medida como peso, tempo, volume, custo unitário etc. (POZZO, 2016, p. 82)

Segundo Dias (2005 p. 83) “A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam a atenção e tratamento adequados quanto a sua administração. ”

A curva ABC é obtida através da organização dos itens conforme a sua importância pertinente, ou seja, é um método de classificação que agrupa os itens, com base em sua relevância, para a geração de receita de uma empresa.

Diversos administradores aplicaram essa análise, como Joseph Moses Juran, da General Eletric, analisando problemas relacionados à qualidade dos produtos da empresa, ele descobriu que 80% dos problemas são ocasionados por 20% de fatores. A mesma ideologia aplicada aos estoques também pode se constatar que 80% da riqueza das empresas procede de apenas 20% de seus produtos ou clientes.

Para o melhor entendimento de acordo com Dias (2005) o quadro abaixo representa que: na classe A da curva estão os principais itens em estoque e de alta prioridade, onde 20% dos itens correspondem a 80% do valor.

Na classe B estão os itens que são financeiramente relevantes onde 30% dos itens correspondem a 15% do valor dos estoques.

Na classe C estão os itens que correspondem 50% dos itens e que correspondem a apenas 5% do valor dos estoques.

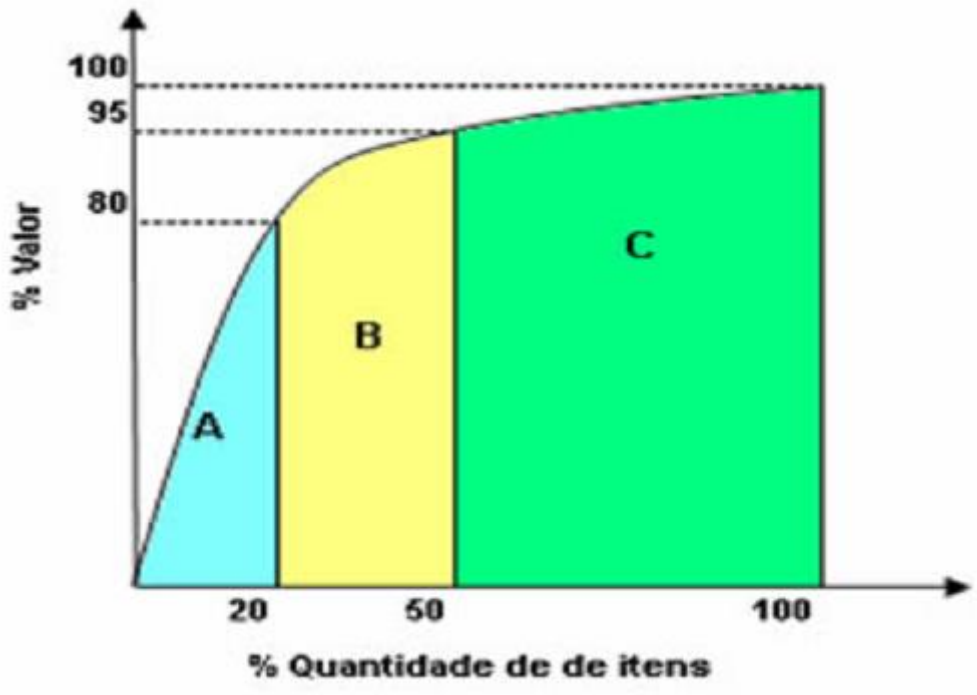
Quadro 3: Classificação ABC

Classe	% do valor de demanda, em um período (R$)	% da quantidade aproximada dos itens demandados
A	80%	20%
B	15%	30%
C	5%	50%

Fonte: Fenili (2014 p. 104)

O nome curva, deve-se ao tipo de gráfico que estes percentuais representam, já que ao colocar no eixo horizontal do gráfico o percentual desses fatores, e no eixo vertical seus respectivos percentuais de participação na receita percebemos uma curva sendo formada.

Figura: 1 Modelo Curva ABC



Fonte: (DIAS 2005 p. 84)

De acordo com Dias (2005) a Curva ABC de estoque permite que o gestor avalie, por exemplo, os produtos que oferecem maior possibilidade de retorno. As principais vantagens de aplicar a Curva ABC de estoque:

- Estoques mais coerentes com a demanda;
- Setor de compras fazendo aquisições mais assertivas, pois, o índice de excesso de produtos em estoque diminui, o que consequentemente, reduz as perdas que podem ocorrer em decorrência de obsolescência.
- Capital de giro bem empregado; sendo utilizado para a compra dos produtos que realmente são necessários.

1.6.2 Lote Econômico de Compra

Pozzo (2016 p. 150) afirma que:

> Quando temos estoque reserva toda vez que aumenta a quantidade a ser comprada, aumentamos o estoque médio de nossa empresa, e isso propicia, também o aumento dos custos de manutenção, de armazenagem, juros, obsolescência, deterioração e outros. Por outro lado, aumentam se aas quantidades do lote de compra, diminuem se os custos de pedido de compra, o custo por unidade comprada, de mão de obra e manuseio. O resultado é que teremos dois focos de força afetando, ou seja, duas fontes opostas, uma encorajando estoques para facilidade de atendimento, porem com custos críticos, e outra desencorajando em face desses custos. (POZZO, 2016, p. 150).

O Lote Econômico de Compra está relacionado a quantidade em unidade em um determinado período, que é adquirido pela empresa quando esta atinge o ponto de equilíbrio, com o objetivo principal de minimizar os custos dos produtos.

Dias (2005 p. 95) afirma que “a decisão de estocar ou não um determinado item é básico para o volume de estoque em qualquer momento. “ Ao tomar tal decisão há dois fatores a considerar:

E econômico estocar o item? O administrador deve se atentar a cada detalhe antes de tomar qualquer decisão pois esta, irá ajudar ou prejudicar o desempenho da empresa.

Deve se fazer uma análise se é importante estocar um item indicado como dispendioso que gere custos altos, a fim de satisfazer a um cliente.

A fórmula utilizada para o Lote Econômico de Compra de acordo com Fenili (2014 p. 273) é:

$$LEC = \frac{2*CP*D}{(CA+J*P)}$$

Onde

CP= Custo do pedido

D= demanda

Ca= custo total de armazenamento ou de manutenção

J= Taxa de juros por período

P= preço do item

1.7 CUSTO DE AQUISIÇÃO DOS ESTOQUES

Ballou (2006, p. 278) “classifica os custos em três classes gerais importantes para a determinação da política de estoque: os custos de aquisição, de manutenção e de falta de estoques. “ São custos permanentemente em conflito, ou em compensação, entre si.

Nos custos de aquisição são considerados todos os gastos incorridos na compra do produto como (frete, seguro, impostos entre outros).

De acordo com Francischinni e Gurgel (2002 p. 162) “uma das principais preocupações do administrador de materiais é saber quais os custos estão relacionados ao estoque que ele gerencia. “

O bom gerenciamento dos estoques e um diferencial competitivo, levando em conta as empresas que não administram bem os seus estoques. É necessário conhecer os custos de aquisição assim como os custos de manutenção dos estoques para decidir o que trará melhor resultado.

Dias (2005) afirma que toda armazenagem de materiais gera determinados custos para a empresa sendo:

- Juros

- Depreciação, pois os produtos tendem a sofrer variações de acordo com os novos produtos que são lançados no mercado todos os dias, sendo assim ocorre uma desvalorização em relação ao valor financeiro.
- Aluguel, pois nem todas as empresas tem estrutura para trabalhar em estabelecimentos próprios devido aos custos que são muito altos.
- Equipamentos de movimentação, se tratando de produtos que não podem ser manuseados somente pela força braçal.
- Deterioração, quando os produtos ficam muito tempo guardado em estoque, e com o passar do tempo os produtos ficam danificados ou se decompõe.
- Obsolescência, principalmente quando os produtos se referem a tecnologia, pois ela se reinventa a cada dia.
- Seguros para atender a empresa, diminuindo o impacto das perdas no caso de ocorrência de acidentes.
- Salários utilizado com a limpeza, manutenção, conservação, manuseio e encargos sociais.
- Conservação, sendo que cada produto necessita de um determinado cuidado para que evite a deterioração, Dias (2005).

Pozzo (2016 p. 33) afirma que:

> Temos que dimensionar adequadamente as necessidades de estoque em relação a demanda, as oscilações de mercado, as negociações com os fornecedores e a satisfação do cliente, otimizando os recursos disponíveis e minimizando os estoques e os custos. (POZZO 2016 p. 33)

Em relação aos custos de armazenagem de acordo com Francischinni e Gurgel (2002 p. 163) “o administrador de materiais é responsável por manter esses custos nos níveis mais baixos possíveis, pois se trata de um dos itens que mais oneram a empresa em sua lucratividade. ”

De acordo com Pozzo (2016 p. 74)

> Estocar menos frequentemente é melhor. Grandes inventários significam grandes custos. Os elevados estoques de produtos acabados acrescentam custos operacionais ao produto e oneram terrivelmente as empresas. A redução nos inventários sustenta a afirmação de que estocar em menor quantidade é melhor. (POZZO 2016, p. 74)

Na visão de Ballou (2006, p.279) “podem ser dispostos em quatro classes: custos de espaço, custos de capital, custos de serviço de estocagem e custos de risco de estoque. “

Na visão de Dias (2005 p. 43)

> O custo de armazenagem, anteriormente, parecia pequeno e sem importância e com pouca possibilidade de avaliação e redução. Na realidade esse custo era considerável, tendo em vista que representava uma parcela de grande eficácia para diminuir o custo total da empresa, e, consequentemente era uma poderosa arma para enfrentar a concorrência. (DIAS 2005 p.43)

O custo de armazenagem nunca será igual a 0 se a empresa tiver estoque para ser guardado. Pode ser incluído no custo de armazenagem as caixas a serem utilizadas para colocar os produtos, os serviços de limpeza utilizada no setor, o dinheiro empatado nas mercadorias entre muitos outros fatores que oneram esse custo.

1.7.1 Custo da Falta de Estoque

De acordo com Garcia et al., (2006, p.16) “custos de falta são custos derivados de quando não existe estoque suficiente para satisfazer a procura dos clientes em um dado período de tempo. “

De acordo com Francischinni e Gurgel (2002 p. 170) “o custo da falta de um item em estoque pode causar diversos problemas, e muitas vezes grandes prejuízos a empresa compradora. ” Esse custo ocorre quando as empresas buscam diminuir ou restringir ao máximo seus estoques, podendo assim não cumprir os prazos de entrega, proporcionando descontrole de suas vendas por atraso ou cancelamento do pedido do cliente. Além disso, a imagem da empresa fica comprometida e isso acarreta um custo elevado e difícil de mensurar.

O controle de estoque deve ser rotineiro, para que a empresa possa cumprir uma política de estoques e atender a todos os clientes, sendo assim sua amplitude poderá abranger as quantidades disponíveis em um local e o acompanhamento de suas modificações ao longo do tempo.

De acordo com Viana (2000) a gestão dos estoques é composta de atividades que procuram atender a empresa de acordo com as suas necessidades, a gestão dos estoques busca fazer isso com o máximo de eficiência e ao menor custo possível, tendo maior giro para o capital investido em mercadorias, tendo como objetivo principal a busca pelo equilíbrio entre a quantidade estocada e o consumo.

Geralmente são custos que não podem ser calculados com precisão, são ocasionados pelo atraso da entrega da mercadoria ou quando o fornecedor deixa de cumprir com o pedido fazendo com que haja uma ruptura no estoque da empresa.

2 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é ter como base o conhecimento repassado pelos autores referenciados e analisar se o âmbito da empresa comercial do ramo de confecções está de acordo com as adequações expostas pelas bibliografias pesquisadas.

De acordo com Silva e Menezes (2011 p. 20):

> Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo, podendo ser:
>
> - Pesquisa Básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.
> - Pesquisa Aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.
> - Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).
> - Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. SILVA E MENEZES (2011 p. 20).

Já de acordo com Marconi e Lakatos (1990, p.15), “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Yin (2005) a importância da utilização da metodologia científica se faz presente na consistência de respostas verídicas e úteis na apresentação dos dados colhidos. De acordo com as suas palavras as pesquisas são realizadas com o objetivo de solucionar algum problema ou resolver necessidades concretas e imediatas.

A pesquisa apresentada é de característica básica, uma vez que o intuito é expandir o conhecimento adquirido, colaborando na formação de uma gestão melhor mais equilibrada e eficiente, isso independentemente do responsável pela empresa fazer a sua aplicação no ambiente organizacional em estudo.

2.1 QUANTO AOS FINS

Do ponto de vista de Gil, (1991) quanto aos objetivos a pesquisa pode ser considerada como:

- Pesquisa Exploratória: é aquela que proporciona maior experiência com o problema, com o objetivo de expor, torná-lo explícito ou construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa envolve e assume forma de pesquisa bibliográfica; e Estudos de Caso.
- Pesquisa Descritiva: é aquela que descreve as características de determinado conjunto de pessoas ou acontecimento e estabelece relações entre as variáveis. A pesquisa descritiva envolve técnicas padronizadas para a coleta de dados e pode ser feita através do questionário e da observação sistemática. De forma geral assume, a forma de Levantamento.
- Pesquisa Explicativa: esse tipo de pesquisa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica, o “porquê” de determinados acontecimentos. Nas ciências naturais, utilizas se o uso do método experimental, e nas ciências sociais utiliza o método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto. D

Portanto a pesquisa realizada através deste trabalho pode ser classificada, quanto aos fins, como uma pesquisa de natureza exploratória, pois serão descritas as técnicas utilizadas pela organização, pela qual de acordo com o mesmo autor possibilitam a aquisição de uma maior familiaridade em relação ao problema. Gil (1991) ainda salienta que essas pesquisas têm como principal finalidade a evolução de ideias ou mesmo a evidenciação de intuições.

2.2 QUANTO AOS MEIOS

Ainda de acordo com Gil, (1991) os procedimentos técnicos utilizados quanto aos meios podem ser: Estudo de caso, pesquisa-Ação, e Pesquisa Participante, sendo um Estudo de caso, quando envolve o estudo mais aprofundado e esgotante de um ou uma pequena quantidade de objetos de maneira que se conceda o seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

Na condução desta pesquisa foi utilizado um estudo de caso em uma empresa que trabalha no ramo de comércio varejista de confecções, em Juína-MT, como procedimento para o alcance e análise dos dados referentes à situação em que se fundamentou o problema de pesquisa. A finalidade do uso desse método foi fazer a apuração dos dados coletados na empresa, analisar os questionamentos e as possibilidades, descrever o estudo de caso, fazer uma averiguação, detalhamento e organização dos dados, de forma que permita o conhecimento necessário, para responder o problema de pesquisa indicado.

Nesta pesquisa foi feito um levantamento da situação atual do controle de estoques da organização e suas ferramentas, o mesmo efetuado por meio de entrevista, e um questionário com preparado com 53 perguntas ao todo, sendo 42 perguntas fechadas de múltipla escolha com uma quantidade de alternativas que variam entre 2 e 5. Também foram feitas 11 perguntas descritivas para o melhor entendimento, que foram aplicadas a proprietária da empresa além da observação no local para comparar os processos e dados.

As perguntas aplicadas foram em busca de respostas para o problema deste trabalho, no que se refere aos estoques e sua forma de gestão da empresa, tendo como principal objetivo a tomada de decisões para atender as necessidades da empresa assim como as necessidades dos clientes.

A pesquisa foi elaborada de acordo com a atividade desenvolvida pelo comércio sendo este varejista de confecções, com destaque da maneira em que são realizadas compras, o estoque dos produtos o cadastramento das mercadorias no sistema entre outros.

Os procedimentos utilizados para a condução desta pesquisa foram:

- Definição dos objetivos de pesquisa;
- Construção do roteiro com perguntas para entrevista e outros eventuais questionamentos para maiores detalhes;
- Entrevista com o representante da empresa conforme roteiro de perguntas descrito acima;
- Coleta dos dados;
- Apuração e análise dos dados coletados;
- Relatório final; e
- Conclusões e recomendações.

Quanto aos procedimentos técnicos do ponto de vista Gil (1991), a pesquisa pode ser classificada como: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa Experimental e Levantamento.

- Pesquisa Bibliográfica: quando produzida a partir de material já publicado, formado principalmente a partir de livros, artigos, monografias e atualmente com material de pesquisa disponibilizado na Internet.
- Pesquisa Documental: quando realizada a partir de materiais que não receberam tratamento aprofundado.

Com relação aos procedimentos de pesquisa a mesma foi trabalhada de forma bibliográfica, assim, foi utilizado material teórico disponível ao público em torno do tema de estudo, como, livros, artigos científicos e monografias.

Também foi utilizada a pesquisa documental, pois foram feitas análises dos documentos e relatórios do sistema da empresa em que foi realizado o estudo de caso, avaliando os resultados, para a conclusão.

Ainda na concepção de Gil (2002), a abordagem qualitativa e um processo com uma sequência de atividades, que envolve a redução de dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redução do relatório.

A abordagem dos dados coletados foi de forma qualitativa sendo que as pesquisas são de característica descritiva, retratando de acordo com os dados o maior número possível de componentes existentes na realidade da empresa em estudo.

Como visto anteriormente os procedimentos metodológicos foram de suma importância, pois contribuíram na elaboração do trabalho em questão, cujo, objetivo é o estudo da gestão e do controle de estoques e apresentar aplicação de ferramentas para tal junto a empresa comercial no ramo de confecções.

A pesquisa se limita a um estudo de caso realizado junto a uma empresa comercial de Juína no ramo de confecções.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atualmente em meio a tantas dificuldades enfrentadas pelos comércios varejista devido à crise econômica que o país vem enfrentando, um dos fatores que determina se a empresa terá ou não sucesso é o atendimento diferenciado que ela proporciona a seus clientes, sendo assim a empresa que estiver melhor preparada para atender a demanda é a que vai estar em vantagem competitiva em relação as outras, por esse motivo é que a gestão e o controle de estoques devem estar munidos de ferramentas eficientes para lidar com as adversidades do dia a dia.

O sucesso da empresa está voltado a cuidar e manter as ferramentas que estão sendo úteis e buscar constantemente melhorar as estratégias que não estão alcançando os objetivos.

A empresa foi constituída em 1989 e deu início as suas atividades em 1990 estando estabelecida no mercado a mais de 20 anos. Atua no segmento de vendas a varejo no setor de confecções. A entrevistada foi a proprietária, da empresa que é graduada em Administração de empresas.

De acordo com a lei geral do empreendedor a empresa analisada neste estudo se enquadra no regime EPP – Empresa de Pequeno Porte, pela qual determina o faturamento de até R$ 3.600.000,00 por ano. O regime de tributação é o Simples Nacional.

No que se refere a gestão e o controle dos estoques, a entrevistada informou que a empresa tem uma pessoa responsável pelo gerenciamento dos estoques e realização dos pedidos sendo ela uma auxiliar da proprietária da empresa. A mesma não tem formação específica na área, mas consegue se desdobrar devido aos conhecimentos históricos do setor e pelo período em que trabalha na empresa, possuindo boa experiência na área. A parte negativa é que se essa colaboradora se desligar da empresa, as informações também se desligarão, pois, o procedimento para a realização das compras não é padronizado.

Para a empresa o estoque é muito importante, pois tem o objetivo de aumentar a capacidade de se proteger contra incertezas na demanda, que por exemplo, podem ser devido a sazonalidade e o tempo de entrega das mercadorias, tendo em vista que os seus principais fornecedores estão nos estados de São Paulo,

Paraná e Santa Catarina, ou seja, uma distância bastante considerável, que pode resultar em imprevistos na entrega da mercadoria, o que prejudica a relação entre a empresa e o consumidor.

A empresa trabalha há muito tempo com um sistema operacional que auxilia parcialmente o controle de estoque. Sendo que o mesmo também é feito de maneira visual. Esse sistema atende alguns critérios da gestora, no que diz respeito às compras onde é dada entrada na mercadoria e vendas de produtos do estoque com a emissão da nota fiscal eletrônica.

A empresa procura repor o seu estoque com frequência e as compras são realizadas periodicamente, com uma média de sete dias de uma compra para outra, porém os dias podem variar de acordo com a necessidade. Também são feitas previsões de acordo com as temporadas. As principais, primavera, verão, outono e inverno, também levando em consideração datas comemorativas, como dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, natal, ano novo, e no caso do município a época de exposição agropecuária, que movimenta muito o mercado local. Apesar da variedade de coleções que a loja precisa, os fornecedores atendem toda a demanda da empresa.

Em análise as dificuldades da empresa, um dos maiores obstáculos enfrentado pela gestora, na hora de fazer o pedido é a falta de dados precisos pois, mesmo utilizando um software de controle de estoques como descrito anteriormente, é preciso ter uma gerencia de acompanhamento de rotina, para que se possa identificar quais os itens mais procurados, para não deixar faltar, assim como os menos procurados não faltarem mais também não excederem determinado limite, o que as vezes acaba não acontecendo pela falta de alimentação de dados precisos.

A empresa não toma as decisões de compra baseadas no sistema, pois o mesmo não se torna confiável devido a insuficiência de informações. Sabe se que o sistema poderia passar as informações necessária para a tomada de decisão na hora da compra, porém os dados inseridos nele não são suficientes e, portanto, também não são confiáveis, sendo necessária informações repassadas pelas atendentes que tem um contato mais direto com a mercadoria e com os clientes, elas avisam quando determinada mercadoria está acabando ou em falta.

De acordo com a bibliografia analisada, o simples ato de planejar as compras pode se tornar difícil quando o administrador não está preparado para realizar determinada tarefa. Para evitar os desembolsos desnecessários é preciso que se tenha informações concretas para tomada de decisão, e as empresas nem sempre contam com um sistema operacional que seja confiável, ou até mesmo uma pessoa que esteja preparada para utilizar as ferramentas do sistema de forma correta, o que acaba interferindo negativamente na tomada de decisões, e deixando a empresa a mercê de dados duvidosos.

Em relação aos estoques a loja trabalha com uma grande variedade de produtos e o valor do estoque médio varia entre R$ 500.000,00 e R$ 600.000,00. Esse valor foi retirado de um relatório gerado pelo sistema da empresa, e a entrevistada diz que acontecem avarias relacionadas com o estoque físico.

Nem sempre a quantia é suficiente para atender toda a demanda, pois a empresa tem dificuldade para manter estoque para todos os produtos devido à grande variedade de mercadoria, tamanhos e cores. Um dos impedimentos que não permite que a empresa tenha um estoque maior e que atenda 100% da demanda é a falta de capital de giro, a entrevistada também não acha viável aumentar tanto o seu estoque, que de acordo com as informações acima já estão altos.

Uma das consequências da falta de capital de giro traz é que a grande variedade de produtos exige muito investimento financeiro, e outro fator importante é que ao se tratar de estilo, deve se levar em consideração a mudança repentina no gosto dos clientes pela qual a aquisição de grandes quantidades de determinada mercadoria pode acarretar em perda de valor já que essas mercadorias acabam tendo pouca procura depois.

Mesmo utilizando o sistema de informações, a entrevistada afirma que ocorrem divergências entre o estoque físico e o inventario de produtos do sistema, diferenças estas que podem ocorrer devido à falta de especificações na hora de dar entrada nos produtos como cor, tamanho, modelo. Outro fator que pode ocasionar as avarias, são as devoluções, perca ou roubo, problemas pela qual a pessoa responsável as vezes deixa de dar baixa quando acontece, e são identificadas quando há a realização de um novo inventário.

Como avaliado na literatura é imprescindível que os estoques da empresa estejam de acordo com o sistema, pois como visto anteriormente a compra em momento inadequado ou em quantidades desnecessárias pode fazer com que a empresa tenha perdas, empatando seu capital em estoques desnecessariamente enquanto poderia estar utilizando em outra aplicação mais rentável.

Percebe-se que no sistema da empresa acontecem falhas no controle, pois o estoque físico não está de acordo com o estoque registrado. Desta maneira, é imprescindível que a empresa consiga alcançar eficiência nos seus controles de gestão, podendo utilizar a adequação das ferramentas de gestão para que garanta sua lucratividade diante desse mercado tão exigente e competitivo.

A empresa conta aproximadamente com 10 fornecedores, os quais são escolhidos através de diversos requisitos, entre eles preço, prazo médio de pagamento das compras que é muito importante devido a loja também oferecer prazos para os clientes, qualidade para atender uma classe de pessoas mais selecionadas e também a logística levando em consideração que grande parte das mercadorias vem dos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina de acordo com a lista de fornecedores da empresa. Os pedidos são feitos por meio de telefonemas e e-mail e o prazo de entrega varia entre 10 e 15 dias.

A empresa considera o relacionamento com seus fornecedores, um relacionamento de parceria e cooperação já que as negociações acontecem a longo prazo e quando a empresa necessita de assistência ou informações ela é atendida prontamente.

Apesar da boa relação, existe um processo de registro de economia ou ganhos com as negociações, isso de acordo com as quantidades mínimas e múltiplas, ou seja, o tamanho do lote adquirido, porém poderiam ser melhores caso fossem mais estratégicas. A empresa poderia aproveitar melhor as políticas de desconto dos fornecedores.

Os pedidos são sempre atendidos e o prazo médio de pagamento é de 120 dias a partir do momento da compra, podendo variar para mais ou para menos de acordo com o valor de aquisição.

O valor de compras por mês nos últimos doze meses (agosto de 2016 a julho de 2017) de acordo com o histórico de compras e de demanda da empresa é de R$

50.948,99. Para chegar a esse valor foi utilizado o método da média móvel simples, somando o valor real de compras dos 12 períodos em análise e dividi-los por 12. Utilizando o mesmo raciocínio e o mesmo método, suas vendas médias no mesmo período é de R$ 82.911,12.

A entrevistada reconhece que faz de tudo para manter estoque suficiente para atender a demanda, porém apesar dos cuidados tomados não é difícil ocorrerem as rupturas de estoque, já que a mesma trabalha com muitas diversidades como citado acima. Outro fator que causa a ruptura nos estoques é a sazonalidade pela qual muitas vezes a empresa não se encontra preparada. Quando acontece essa ruptura, a empresa esclarece o motivo pela falta do produto e pede ao cliente para aguardar a mercadoria chegar.

A empresa não trabalha com produtos importados, pois existem algumas burocracias em torno da importação que acaba tornando inviável, a entrevistada também prefere optar por produtos brasileiros para ajudar a fortalecer a economia, sendo que as empresas que atendem a sua demanda também fabricam produtos de ótima qualidade e que satisfaz muito bem ao gosto dos fregueses não sendo necessária essa importação.

A empresa sempre atua com estoque de segurança e um dos motivos é a distância com que os seus fornecedores se encontram. Não existe um método especifico para este cálculo deste estoque, pois a mesma faz isso de maneira visual. As vendedoras avisam quando algo está acabando, sendo assim empresa costuma deixar uma quantidade de mercadoria suficiente até a chegada do fornecedor. Também não informações sobre os itens que mereçam maior atenção, o estoque de segurança e feito como um todo. Em relação a rotatividade dos estoques, como a variedade é muito grande, pode se dizer que é de acordo com as temporadas, baixa para alguns itens e alta para outros.

Toda empresa tem a necessidade de realizar o controle de estoque de forma que propicie atingir os propósitos da organização, isso pode ser feito com base nas ferramentas preconizadas na literatura, o histórico de demanda e com um fluxo de informações. Adequando a realidade da empresa consegue-se gerenciar bem o seu estoque e permitir que os clientes sejam atendidos de forma adequada.

Para que se possa visualizar os processos de gestão de estoque existentes na empresa segue abaixo um quadro comparativo em que se tem os itens a serem analisados, as recomendações de acordo com o referencial teórico, e o que a empresa tem realizado atualmente para controlar a sua gestão de estoques de acordo com o estudo de caso. De acordo com os dados do quadro, serão realizadas as sugestões e recomendações do presente trabalho.

Quadro 4: Comparativo entre o recomendado e o realizado.

ITENS	**RECOMENDADO PELA LITERATURA**	**REALIZADO PELA EMPRESA**
TÉCNOLOGIA	• Sistema operacional confiável;	• Sistema operacional usado parcialmente; • Informações insuficientes;
COMPRAS	• Redução de custos; • Entrega pontual; • Evitar atos de urgência; • Eficiência na aquisição; • Relacionamento de parceria; • Integração dos departamentos;	• Não é objetivo principal; • Entrega pontual; • De acordo com a necessidade; • Falta de estratégia na aquisição; • Relacionamento de parceria; • Integração do setor de compra e venda;
COMPRADOR	• Comprometimento ética; • Qualidade correta; • Quantidade correta;	• Comprometimento ética; • Qualidade correta; • Atende à quase toda a demanda;

GESTÃO DO ESTOQUE	• Sig- exata; • Planejamento estratégico; • Demanda x consumo; • Tomada de decisão sob a visão financeira; • Prever necessidade de compra;	• Falta de informações; • Decisões de acordo com a demanda; • Tomada de decisão de acordo com a necessidade; • Tomada de decisões sob necessidade; • Falta de planejamento;
CONTROLE DE ESTOQUE	• Otimizar estoque/ investimento; • Departamentalização; • Curva abc; • Estoque de segurança; • LEC • Nível de estoque mínimo; • Minimizar o capital investido;	• Estoque alto; • Compra e venda; • Inexistente; • Feito visualmente; • Inexistente; • Não se tem conhecimento exato; • Muito capital investido em estoques;
INVENTÁRIO FÍSICO	• Exatidão das informações; • Retroalimentação; • Organização;	• Não satisfatório; • Falta de dados precisos; • Organizado visualmente;

Fonte: dados do autor.

3.1 PONTOS CRÍTICOS OBSERVADOS NA EMPRESA

De acordo com o quadro acima, pode-se perceber que a empresa está trabalhando com o controle de estoque de forma bem diferente do que se tem visto nas referências bibliográficas. Por este motivo serão apresentadas recomendações que se utilizadas irão auxiliar a gestão e o controle dos estoques da empresa.

No setor administrativo verifica-se que há a existência de um software com a função de auxiliar a gestão dos estoques da organização, porém esse sistema não e levado ao pé da letra, devido à falta de informações mais detalhadas. Com isso, perde-se a qualidade do conhecimento que poderia auxiliar a empresa de forma estratégica com o objetivo de reduzir de custos e aumentar a eficácia da gestão.

O setor de compras se relaciona com o setor de vendas, porém esse relacionamento não é sistematizado e sim feito verbalmente, com isso, perde-se agilidade nas informações passadas para o processo de compra de mercadoria. Em relação a qualidade nas entregas os fornecedores têm sido pontuais sendo este um ponto positivo para a empresa.

Na empresa as decisões relacionadas ao controle de estoque são direcionadas a demanda, não tendo planejamento a longo prazo, o que a faz perder competitividade no mercado, caso houvesse um planejamento a longo prazo, os custos poderiam ser minimizados aumentando a eficiência do estoque.

A responsável pela compra tem como base seus conhecimentos históricos do setor, a visão das atendentes que tem contato direto com os clientes e a mercadoria para tomar decisão em relação a reposição do estoque.

Observa-se que as decisões são baseadas de acordo com a demanda e não se tem planejamento voltado aos estoques, com isso, a empresa deixa de colocar em ação ferramentas básicas para a construção de um estoque ideal, que não seja oneroso financeiramente e nem baixo demais para deixar de atender os clientes.

O armazenamento dos itens é organizado, de acordo com a classificação tendo cada um o seu lugar separado e adequado.

De acordo com o que foi analisado até o presente, serão apresentadas sugestões, para o desenvolvimento e crescimento organizado da empresa.

3.2 SUGESTÕES APRESENTADAS

Conforme apresentado no quadro acima, a empresa utiliza a tecnologia através de um sistema operacional para auxiliar o controle dos estoques conforme recomenda a literatura, porém, este sistema é utilizado parcialmente, por falta de uma pessoa que tenha conhecimento para utilizar as suas ferramentas, de forma que possa auxiliar a empresa na tomada de decisões. Por esse motivo sugere se que a empresa busque auxílio de um profissional que coloque o estoque em ordem dentro do sistema e ensine o responsável pelo setor a utilizar as ferramentas de gestão.

O sistema utilizado por ela possui vários recursos para auxiliar a administração tanto com relação aos estoques quanto a administração geral, alguns deles são:

- Controle físico do estoque, para demostrar o andamento das atividades, e oferecer subsidio para a tomada de decisão;
- Fluxo de caixa e orçamento, para acompanhar a movimentação de entrada e saída e ter visão mais precisa sobre a situação financeira da empresa;
- Controle de contas a pagar/receber, que possibilite o planejamento das atividades e o controle dos resultados.
- Pedidos de compra/cotação;
- Cadastro de clientes e fornecedores, com a função de higienizar os cadastros evitando fraudes que causam prejuízos para a empresa;
- Divisão de produtos por grupos e subgrupos, para facilitar a emissão de relatórios;
- Cadastro de produtos por código numérico, alfanumérico ou código de barras, que auxiliam na parte das vendas;
- Estatística de vendas nos últimos anos;
- Geração de relatórios como, tabela de preços, balanço, vendas, produtos que estão esgotando, orçamento e pedidos por e-mail entre outros;
- Utilitários.

A empresa precisa urgentemente conhecer e se adaptar com o sistema, pois a falta desse conhecimento está prejudicando o seu desenvolvimento visto que não

podem ser tomadas decisões de acordo com os relatórios gerados, pois eles não são seguros. Isso faz com que a empresa desperdice tempo tentando gerar relatórios manuais, que aumentam ainda mais a chance de equívocos e retrabalhos.

É preciso inserir corretamente as informações no seu banco de dados. O planejamento e o controle de estoques são primordiais em uma boa administração, e como consequência podem melhorar a saúde financeira da empresa. Caso levado em consideração a organização será mais eficiente em sua gestão.

A empresa tem o inventário físico, porém as informações não têm exatidão, por estes motivos sugere se que efetue uma contagem exata e atualização no sistema para controlar o estoque desse período em diante.

Em relação a compra, a empresa poderia utilizar ferramentas para a redução dos custos de aquisição, que atualmente não é objetivo principal. A falta de estratégia na aquisição aumenta os custos, visto que a empresa poderia se beneficiar de ferramentas para realizar as compras de forma mais atrativa, como a curva ABC dos estoques e o lote econômico de compra. As compras são realizadas de acordo com a necessidade e só atende à demanda de forma atualmente satisfatória devido integração do setor de compra e venda. Sendo assim sugere se fazer o uso da curva ABC começando com o histórico de aquisição de mercadorias. Esta ferramenta e bem pratica e eficiente de acordo com a literatura.

A classificação ABC dos materiais pode ser de acordo com uma quantidade, de meses determinada utilizando as Notas Fiscais de compra do período. Os itens A e B devem ficar separados dos C, pois precisam de maior atenção, devido ao valor financeiro que além de serem substanciais para o funcionamento da empresa.

De acordo com os aspectos apresentados a empresa pode aplicar em sua gestão a ferramenta de controle de estoque Curva ABC, pois com ela, o gestor poderá tomar decisões com base em relatórios gerencias, pois, essa ferramenta diminuirá custos com relação a armazenagem, a satisfação dos clientes e a falta de mercadoria terá revisões periódicas, diminuição do capital investido em estoque, dentre outros benefícios.

Outra ferramenta que pode ser utilizada pela empresa é o LEC, sendo uma maneira de determinar a quantidade a ser comprada, tendo por objetivo principal

reduzir os custos de estocagem e de aquisição. Alcançando níveis satisfatórios de estoque.

De acordo com as ferramentas apresentadas para o setor de compras, a empresa tem suporte suficiente para otimizar se estoque ou investimento, pois caso utilizadas a empresa poderá confiar nas informações gerenciais e essa eficiência pode ser alcançada.

Nos estoques de segurança é importante que no uso prático se tenha melhorias significativas como:

- Diminuição dos custos de gestão de estoques;
- Melhoria em relação ao nível de atendimento ao cliente;
- Aumento da competitividade da empresa;
- Melhorias no sistema utilizado atualmente no setor de compras.

Esse controle de otimização dos estoques, pode ser feito por quantidade de peças de roupa, ou por qualquer outro método que seja mais adequado à sua gestão. O importante é saber exatamente quanto foi comprado e está entrando e o quanto foi vendido e está saindo do estoque. O ideal é que esse controle seja feito através de medidas iguais, tanto para o recebimento, quando para as vendas.

O presente estudo de caso, correspondeu aos objetivos da pesquisa citada acima e permitiu perceber o quanto é necessária a gestão de estoque em uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que se verificou no decorrer deste trabalho, a concorrência acirrada entre as empresas comerciais faz com que as que possuem um planejamento em relação aos estoques de forma mais estratégica conseguem se sobressair melhor com vistas a concorrência.

Não é todo gestor que está preparado para lidar com as adversidades do dia a dia, tendo em vista que a gestão e o controle de estoques não são tão simples quanto se imagina, este procedimento requer planejamento e conhecimento na hora de tomar decisões imediatas.

Através das pesquisas realizadas em prol deste trabalho identificou se, que o estoque é indispensável, e que há necessidade de adequação das ferramentas de controle da gestão para que a empresa consiga eficiência nos seus controles e garanta sua lucratividade, diante de mercado exigente e competitivo.

Em busca de responder o problema de pesquisa que é: de que maneira a gestão de estoque pode auxiliar a organização? Foi possível identificar que a referida empresa analisada desenvolve algumas estratégias em relação aos estoques para o seu desenvolvimento, porém, precisa reavaliar, aperfeiçoar e adotar alguns métodos utilizados em sua atual gestão.

O objetivo geral deste estudo que é: como a gestão dos estoques pode contribuir para melhorar os resultados da organização, foram alcançados em parte, visto que foi possível concluir a análise do controle de estoques na medida em que se obteve alguns dados, porém para o uso das ferramentas sugeridas no referencial teórico seria necessário que a proprietária da empresa através do seu consentimento permitisse um estudo mais aprofundado dentro do seu estabelecimento, o que não foi possível.

Os objetivos específicos que eram: levantar o modelo do controle de estoques praticados na empresa; analisar o modelo de gestão para o controle dos estoques e propor sugestões de melhoria para os estoques, foram alcançados mesmo com a adversidade descrita anteriormente, sendo assim, foi possível recomendar de acordo com as necessidades expostas sugestões de melhoria de acordo com a estrutura da empresa.

Assim, concluiu-se que é essencial a aprimoração da gestão e do controle de estoques, para que haja uma maximização nos resultados da empresa. Essas ferramentas devem ser utilizadas por qualquer empresa, independentemente do tamanho ou setor, porém devido a complexibilidade algumas empresas não o fazem.

Sugere-se que a referida empresa adote as sugestões apresentadas com o objetivo de estabelecer uma dinâmica maior no desenvolvimento de suas atividades, adquirindo maior possibilidade de crescimento e credibilidade comercial através do controle contínuo do estoque analisado.

Este trabalho também poderá servir como fonte de consulta para os pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

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

BARBOZA, Marinalva Rodrigues. **Planejamento e Controle de Estoques.** São Paulo. Sol, 2012. Disponível em: <http://unipvirtual.com.br/material/2011/tecnologico/planej_control_estoq/unid_1.pdf> Acesso em 15 maio 2017

CHIAVENATO, Idalberto**. Administração da produção:** Uma abordagem introdutória**.** 3° reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Leandro Callegari. **Controle de estoques:** logística e previsão de demanda**.** Disponível em: <Http://www.logisticadescomplicada.com/controle-de-estoques-logistica-e-previsao-de-demanda> Acesso em 15 abr. 2017.

DIAS, Marcos Aurélio. **Administração De Materiais:** (Princípios, conceitos e Gestão) 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FENILI, Renato**. Administração De Recursos Materiais e Patrimoniais Para Concursos:** Abordagem Completa. 3ª edição. Cidade Elsevier**:** 2014.

FRANCISCHINI, Paulino g. e Gurgel, Floriano do Amaral. **Administração De Materiais e do Patrimônio.** 1ª edição**.** São Paulo. Pioneira Thomson: 2002**.**

GARCIA, Eduardo S.; REIS, Leticia M. T. V.; MACHADO, Leonardo R.; FERREIRA, Virgílio J. M. – **Gestão de estoques:** otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2006. Disponível em WWW: <URL: http://books.google.com/books?id=AvfRM51NLcQC&dq=pt-PT>. ISBN 978-85-7650-050-6 Acesso em 29 ago. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991. http://www.artigos.com/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=16466&cf_id=24 Acesso em 12 jun. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 12 ª tiragem 4 ª ed. São Paulo. Atlas: 2001.

LONGENECKER, MOORE, PETTY, Justin. G., Carlos. W. J. Willian; **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial 1ª ed. São Paulo: Makron Books 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 8ª. edição. São Paulo. Atlas: 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT. Paulo R. Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** Edição São Paulo: Saraiva, 2001.

MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

POZZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais:** (Uma Abordagem Logística.) 7ª edição. São Paulo. Atlas: 2016

REICHENBACH, Carla; KARPINSKI, Cleber Airton: **Auditoria no Setor de Estoque:** Um Estudo de Caso em uma Empresa Comercial. Rio Grande do Sul, vol 5., 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** Um Enfoque Prático. 1ª ed. São Paulo. Atlas: 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1- Nome e tempo na organização?

2- Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

( ) 1 ano
( ) 5 a 10 anos
( ) 10 a 15 anos
( ) acima de 20 anos

3- Qual cargo o entrevistado ocupa?

( ) administrativo
( ) proprietário
( ) gerente
( ) outros

4- Qual seu grau de escolaridade?

( ) ensino fundamental
( ) ensino médio
( ) ensino superior incompleto
( ) ensino superior

5- De acordo Com a Lei Geral do Empreendedor qual modelo a empresa se encaixa? De acordo com seu faturamento.

( ) MEI – Micro empreendedor Individual (até R$60.000,00)

( ) ME – Micro Empresa (até R$360.000,00)
( ) EPP – Empresa Pequeno Porte (de R$360.000,00 até R$3.600.000,00)

Parte 2 – Estoque: Gestão e Controle

6- A empresa possui uma pessoa responsável por gerenciar o controle dos estoques e pedidos?

( ) sim
( ) não

7- A quanto tempo ele (a) atua na empresa?

( ) 1 ano
( ) 2 a 5 anos
( ) 6 a 10 anos
( ) acima de 10 anos

8- O mesmo possui alguma formação na área?

( ) Sim

( ) Não

9- Qual a importância do estoque para a empresa?

10- Como e efetuado o controle de estoque na organização?

11- Com que frequência a empresa precisa repor o estoque?

12- Como e feito o planejamento dos estoques e quais ferramentas de gestão são utilizados na Organização? Caso não exista, explique como e feito a gestão?

13- Em que momento a organização efetua a reposição de estoque?

14- São feitas previsões em relação aos estoques?

( ) Sim

( ) Não

15- Como a empresa se baseia para efetuar o ponto de reposição do estoque?

16- Qual maior obstáculo enfrentado pelo gestor na hora de fazer o pedido?

( ) Falta de dados internos sobre o estoque
( ) Financeiro
( ) Fornecedores
( ) Outros

17- A empresa conta com quantos fornecedores?

( ) Até 5

( ) De 6 a 10
( ) De 11 a 20
( ) Acima de 20

18- Quais são os requisitos a empresa utiliza para o cadastramento e a seleção de um novo fornecedor?

( ) Preço
( ) Prazo
( ) Qualidade
( ) Logística
( ) Todas as informações
Comente o porquê da resposta da pergunta acima.

19- Qual prazo médio dado pelo fornecedor para pagamentos das compras?
( ) 30 dias
( ) 60 dias
( ) 90 dias
( ) 120 dias

20- Os fornecedores atendem toda a demanda da empresa?

( ) Sim
( ) Não

21- De que forma a empresa formaliza seus pedidos?

( ) Pelo telefone
( ) Por e-mail
( ) Bloco pedidos
( ) Outros

22- Qual é o prazo médio de entrega dos pedidos, pelo fornecedor?

( ) Até 3 dias
( ) De 3 a 5 dias

( ) De 6 a 10 dias
( ) Acima de 11 dias

23- Como é a relação da empresa com seus fornecedores?

( ) Boa
( ) Ruim
( ) Regular
( ) De parceria, cooperação

24- Qual a média de produtos mantido em estoque?

( ) Até 100 produtos;
( ) De 101 à 500 produtos:
( ) De 501 à 1000 produtos;
( ) Acima de 1000 produtos;

25- A Empresa mantém estoque suficiente para atender a sua demanda?

( ) Sim
( ) Não
Em caso negativo, justifique a sua resposta:

26- É de conhecimentos dos proprietários e gestores a falta de estoque suficiente e a dificuldade em atender a demanda?

( ) Sim
( ) Não

27- Em caso de ruptura de estoque, quais as medidas adotadas pela empresa, em relação ao cliente que não foi atendido?

( ) Justifica a falta do produto e pede para aguardar;
( ) Compra o produto do concorrente, para não deixar de atender o cliente;
( ) Não se preocupa, apenas diz que não tem o produto;
( ) Outros:_____

28- Qual número médio de clientes não atendidos por falta de produtos de pronta entrega na empresa?

( ) Nenhum, pois a empresa sempre tem o produto disponível
( ) Até 10 clientes mês
( ) De 11 a 20 clientes mês
( ) Acima de 21 clientes mês 41

29- A empresa trabalha com produtos importados?

( ) SIM
( ) NÃO

30- Caso a resposta acima seja afirmativa, porque?

( ) Preço
( ) Imposto
( ) Qualidade
( ) Só produto nacional não e suficiente para atender a demanda da empresa.

31- A empresa possui estoque de segurança?

( ) sim
( ) não

32- Como e calculado o estoque de segurança a ser mantido?

33- Quanto tempo este estoque aguenta abastecer sua demanda?

( ) 1 semana
( ) 1 mês
( ) 3 meses
( ) Acima de 3 meses

34- Como a empresa realiza as suas compras?

( ) De acordo com visitas de representantes;

( ) Quando falta o produto;
( ) Periodicamente (toda semana, de 15 em 15 dias, etc)

35- Existe algum item no estoque que mereça maior atenção?

( ) SIM

( ) NÃO

36- Qual o valor médio de compras por mês?

( ) De R$ 5.001,00 a R$ 10.000,00
( ) De R$ 10.001,00 a R$ 30.000,00
( ) De R$ 30.000,00 a R$ 40.000,00
( ) Acima de R$ 40.000,00

37- Qual valor médio mantido em estoque?

( ) Até R$ 20.000,00
( ) De R$ 20.001,00 a R$ 50.000,00
( ) De R$ 50.001,00 a R$ 100.000,00
( ) Acima de r$ 101.000,00

38- Existem dificuldades para mensurar os níveis de estoque? Essa dificuldade se deve a qual fator?

39- A empresa analisa o giro de estoque?

( ) Sim

( ) Não

40- Quais os principais custos que os estoques acarretam?

41- Como essas mercadorias são armazenadas?

42- A empresa possui um sistema operacional (software) de controle de estoque?

( ) sim
( ) não
Em caso afirmativo, continue respondendo o questionário.

43- O sistema operacional utilizado atende todos os critérios da empresa?

( ) Sim
( ) Não

44- Há quanto tempo o sistema é utilizado na empresa?

( ) Desde a fundação
( ) 1 ano
( ) Mais de 5 anos

45- Todas as entradas e saídas de produtos são registradas no sistema?

( ) Sim
( ) Não

46- Existe alguma dificuldade para se controlar o estoque?

( ) Sim
( ) Não

47- Caso a resposta acima foi sim, Responda: Por qual motivo a diferença entre o estoque físico e o estoque registrado no sistema?

( ) Avarias
( ) Garantias
( ) Mais controle
( ) Pessoas adequadas para controle

48- De que maneira o gestor utiliza o sistema de informação para o gerenciamento de estoque da empresa?

( ) Relatórios
( ) Planilhas
( ) Curva abc
( ) Demonstrativos

49- O gestor toma decisão de compras baseada nas informações geradas pelo sistema?

( ) Sim
( ) Não

50- As informações geradas são confiáveis?

( ) Sim
( ) Não

51- Como é a rotatividade de seu estoque?

( ) Baixa
( ) Alta
( ) Razoável
( ) Alta para alguns itens e baixas p/ outros
( ) Insignificante

52- Quando a empresa faz inventário, é identificado diferenças entre o estoque físico e o estoque registrado no sistema?

( ) Sim
( ) Não

53- Existe alguma medida de proteção contra variáveis indesejadas no custo dos estoques?

( ) Sim
( ) Não