

**GESTÃO DE ESTOQUES E O PROCESSO DE COMPRAS NO VAREJO:  
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CASA DO SORVETE, LOCALIZADA  
NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS**

**STOCK MANAGEMENT AND THE RETAIL PURCHASING PROCESS: A  
CASE STUDY OF THE COMPANY "CASA DO SORVETE", LOCATED IN  
THE MUNICIPALITY OF SANTANA DO LIVRAMENTO- RS**

**LA GESTIÓN DE STOCK Y PROCESO DE COMPRA AL POR MENOR:  
CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA “CASA DO SORVETE” SITUADA  
EN EL MUNICIPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO- RS**

Recebido em: 20 de Maio de 2020

Aprovado em: 25 de Julho de 2020

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Débora Paola Ferreira Leites– [deborapaolafl@gmail.com](mailto:deborapaolafl@gmail.com)- UNIPAMPA  
(Universidade Federal do Pampa)

Isabela Braga da Matta- [isabelamatta@unipampa.edu.br](mailto:isabelamatta@unipampa.edu.br)-UNIPAMPA  
(Universidade Federal do Pampa)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete<sup>i</sup>, atuante no setor varejista de alimentos no município de Santana do Livramento - RS. Para isso, esse estudo se orienta por conceitos de comércio varejista no Brasil, de processos de compra das mercadorias, de gestão de estoques e das técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas para o armazenamento. Para alcançar o objetivo proposto empregou-se um estudo de caso por meio de uma pesquisa qualitativa, com dados coletados por entrevistas semiestruturadas, com a empresária e com a líder da empresa. Com os resultados evidenciados, compreende-se que a partir de uma gestão efetiva do estoque e da armazenagem a empresa pode atender a demanda de seus clientes e manter sua estabilidade no mercado consumidor. Para que isso ocorra, é preciso ter o controle completo da entrada e saída dos matérias bem como a organização do estoque físico para que os produtos estocados estejam bem conservados e fáceis de encontrar, além de um bom relacionamento com os fornecedores e o conhecimento da demanda. Assim, conclui-se que a empresa, ao conhecer e gerenciar seu estoque de forma efetiva é capaz de suprir as exigências dos clientes e da administração do negócio.

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

## ABSTRACT

This work aims to understand how the stock management and purchasing process of the company “Casa do Sorvete”, which operates in the food sector in the municipality of Santana do Livramento - RS. For this, the study is guided by concepts of retail trade in Brazil and the process of purchasing goods, stock management concepts and stock management techniques used in the storage. To achieve the proposed objective, a case study was used through a qualitative research, with data collected through semi-structured interviews with the entrepreneur and the company leader. With the evidenced results it can be understood that from an effective management of the stock and storage the company can attend the demand of its customers and thus maintaining its stability in the consumer market. For this to happen, it is necessary to have a complete control of the entry and exit of materials, as well as the organization of the physical stock for the stocked products, which are well maintained and easy to find, in addition to a good relationship with suppliers and knowledge demand. Thus, it concludes that a company, by knowing and managing its stock effectively, is able to supply as customers and business administration.

**Key words:** Inventory management; purchasing process; retail trade.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es comprender cómo funciona la gestión de inventarios y el proceso de compra de la empresa “Casa do Sorvete”, que opera en el sector de alimentos en el municipio de Santana do Livramento - RS. Para esto, el presente estudio se guía por los conceptos del comercio minorista en Brasil y el proceso de compra de bienes, los conceptos de gestión de inventario y las técnicas de gestión de inventario utilizadas en el almacenamiento de productos. Para lograr el objetivo propuesto, se utilizó un estudio de caso a través de una investigación cualitativa, con datos recogidos a través de entrevistas semiestructuradas con la empresaria y la líder de la empresa. Con los resultados evidenciados se puede comprender que, a partir de una gestión eficiente del stock y almacenamiento, puede satisfacer la demanda de sus clientes y así mantener la misma estabilidad en el mercado de consumo. Pero para que esto ocurra es necesario que la empresa tenga el control completo de entrada y salida de materiales, así como una organización de existencias físicas para los productos almacenados, bien mantenidos y fáciles de encontrar, además de una buena relación con proveedores y conocimiento de la demanda ya que proporciona lo mismo para ser desarrollado y eficiente. Por lo tanto, concluya que una empresa, sabiendo que debe conocer en detalle y administrar su inventario de manera efectiva es fundamental para abastecer las demandas de los clientes y la administración del negocio.

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

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de gerenciamento de estoques mostra o quanto é importante para organização uma vez que ele evita perdas através de furto, deterioração e

obsolescência. Além disso, uma organização adequada do estoque de uma empresa facilita o atendimento, uma vez que quando um cliente solicita determinado produto e ele não está disponível na prateleira, é necessária uma busca no estoque para a reposição. Dessa forma, ao refletir sobre a disponibilidade de tempo dos funcionários em procurar, e sobre a possibilidade dos clientes que poderiam ser atendidos nesse tempo, se nota a importância do gerenciamento do estoque. Ou seja, como a empresa deve organizar seus produtos, para que não ocorra tanto a falta dele quanto o dispêndio de tempo na procura.

Uma vez que o varejo está conectado diretamente com o consumidor final, ele evidencia suas exigências com mais presteza, estando atento às variações de comportamento do mercado (CARVALHO, 2016). Dessa forma para atender plenamente a demanda dos clientes, a empresa deve ter seu estoque bem planejado, e bem administrado. Como saber o tempo que precisam para o processamento dos pedidos, o tempo de entrega e o que fazer para que não tenham a falta de produtos (SANTANA, 2014).

Com isso, a gestão de estoques também é indicada para que não ocorra excedente de produtos ociosos, o que gera aumento de custos, de maneira equivalente, o baixo nível de estoque pode provocar aumento custos e perda de demanda devido à inexistência de produtos. Na visão de Santana (2014), uma das dificuldades que os administradores atualmente enfrentam nas empresas, independente do porte, é atribuída ao equilíbrio dos estoques com a demanda.

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

Dessa forma, para algumas empresas a gestão de estoques pode trazer vantagens competitivas. Elas tem o interesse de alcançar níveis satisfatórios de competência nas suas operações e processos gerenciais, bem como a redução dos custos, de modo que saber os gastos incorridos da decisão de preservar ou não estoques é imprescindível para os gestores realizarem um bom gerenciamento (SOUSA, *et al.*, 2017).

A organização Casa do Sorvete que é tratada neste estudo, teve início em 1988, era a sétima filial de uma empresa do município de Alegrete, sendo a única que permaneceu aberta até hoje. Com trinta anos de atuação no setor varejista, atua com ampla linha culinária, produtos para padaria, confeitaria, sorveterias, doceiras caseiras e artigos para festas em geral. Tem três concorrentes diretos na cidade, e para que essa empresa tenha um bom desempenho com tantos anos de atuação é necessário ter um diferencial, e é isso que a organização procura, através da aquisição de novos produtos e até mesmo promovendo a seus clientes cursos de artesanatos (velas, sabonetes, biscuit, decupagem em madeiras, cursos de chocolates caseiros, sobremesas) e também oferece degustação.

Sendo a gestão de estoque um recurso que influencia na tomada de decisão de uma empresa, o presente artigo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: *Como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras na empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista em Santana do Livramento- RS?* Tendo como

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

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

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

Este trabalho se justifica pela importância da gestão de estoque nas organizações, uma vez que a empresa deve saber a quantidade demandada de cada produto por período, o montante estocado na empresa (VOLPE, 2013). E que é através dos estoques que a empresa obtém um de seus propósitos fundamentais, que constitui no atendimento às exigências dos clientes. O que ressalta a importância do estoque para a administração de um negócio (LEMES; LIMA, 2018).

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

Deste modo, são válidos estudos nessa área, na medida que através deles é possível identificar causas e falhas, fazendo com que a empresa busque soluções viáveis principalmente no que diz respeito os processos utilizados pelas empresas na identificação e reconhecimento do gerenciamento de estoques. No caso deste trabalho, sua elaboração se justifica por tratar de uma empresa consolidada no mercado local como forma de contribuir com experiências na área de gestão de estoques.

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

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O processo de compras das mercadorias no comércio varejista brasileiro

Segundo os autores Casas e Garcia (2007) o comércio varejista que existia no Brasil em meados do século XIX teve seu início com a industrialização e o advento dos meios e vias de transporte. O mais importante varejista conceituado na época foi o Visconde de Mauá que foi dirigente de grandes fundações entre elas bancos, estradas de ferro, indústrias e investimentos em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro. Ainda na visão no mesmo autor, nessa época o comércio em grande parte do mundo caracterizava-se como um agregado de ações

centradas sob o controle de um comerciante e seus poucos trabalhadores, desempenhando também os ofícios de importador, transportador e varejista de uma variedade de produtos comercializados em pequena escala. O desenvolvimento mais concreto do varejo ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial, quando desencadeou o enfraquecimento do setor atacadista da época, que tinha domínio tanto do setor produtivo como distributivo (SAAB E GIMENEZ, 2000).

Ainda na visão de Saab e Gimenez (2000), no mesmo período pós-guerra houve o aumento da concentração dos negócios de varejo e a facilidade de transporte e comunicações, sendo de extrema importância para o crescimento varejista. No comércio varejista se percebe um elevado número de organizações de pequeno porte que as vendas visam atender ao consumidor final para uso familiar ou pessoal (VAROTTO, 2018). Assim, uma vez que o varejo tem como propósito fazer a mediação da mercadoria entre consumidor final e fabricante ou atacadista, ele deve ter o controle desse processo para que ocorra o bom funcionamento das funções.

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

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

A gestão varejista envolve também a negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de um grande e diversificado conjunto de itens fornecidos por diversos fabricantes e distribuidores, que operam segundo diferentes estratégias (PICK, *et al*; 2011). No setor do varejo, o trabalho de gestão de estoque e compras é feito pela mesma pessoa, sendo necessário o planejamento bem definido do gerenciamento de estoques, o comprador não é apenas um operador de sistema que implantam pedidos, ele é um negociador que deve estar atendo a tendências do mercado e as necessidades da empresa.

Deste modo, se percebe que no setor varejista a função de compras de mercadorias exige frequente supervisão mediante ao contato entre empresa com o fornecedor, buscando os melhores preços, qualidade e garantia nos produtos adquiridos. (TEIXEIRA, 2011). Este processo de compras de mercadorias diz respeito à aquisição dos materiais, componentes, produtos e suprimentos, para que ocorra o bom funcionamento de uma empresa. Na visão de Molena (2008), cabe ao gestor de compras em programar as aquisições, de modo a concretiza-las no tempo



adequado, no montante correto e verificar se recebeu realmente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento e a comunicação com os fornecedores.

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

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

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

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

## 2.2 Conceitos de Gestão de Estoques

Os estoques são considerados o acúmulo de recursos de matérias entre as etapas e os processos de transformações (CORRÊA E CORRÊA, 2008).

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

Na percepção de Pereira, *et al* (2015), com grande eficiência, menor custo e maior rotatividade possível, a gestão de estoques são as atividades que atendem as necessidades do gerenciamento de materiais, procurando manter o equilíbrio de estoques. De modo que os baixos estoques representam impossibilidade de satisfazer ao cliente e estoques altos significam dinheiro parado e, consequentemente, maiores custos.

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

demora ou atraso no fornecimento de materiais, sazonalidades no suprimento, riscos de dificuldade no fornecimento.

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

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

Assim, nota-se que é preciso que a organização tenha conhecimento de todo processo de entrada e saída de produtos, seu reabastecimento e das quantidades necessárias para manter o fluxo de abastecimento e consumo. Na próxima sessão serão descritas as técnicas utilizadas no gerenciamento de estoques.

## 2.2 Conceitos relacionados ao gerenciamento de estoques

Os estoques são considerados o acúmulo de recursos de matérias entre as etapas e os processos de transformações (CORRÊA E CORRÊA, 2008).

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

Na percepção de Pereira, *et al* (2015), com grande eficiência, menor custo e maior rotatividade possível, a gestão de estoques são as atividades que atendem as necessidades do gerenciamento de materiais, procurando manter o equilíbrio de estoques. De modo que os baixos estoques representam impossibilidade de satisfazer ao cliente e estoques altos significam dinheiro parado e, conseqüentemente, maiores custos.

Na visão de Corrêa e Corrêa (2008) a administração de estoques é capaz presumir o quanto será preciso comprar no próximo pedido ao fornecedor, proporcionando informações relevantes sobre as vendas. Com isso pode-se dizer que tal gestão auxilia no controle de entrada e saída dos materiais, proporcionando que os recursos internos sejam desempenhados de maneira ordenada, desenvolvida e com agilidade, de modo que a organização se torne interessante para o cliente, sendo um diferencial perante seus adversários. As principais funções do estoque são garantir o abastecimento de materiais à organização, reduzindo os efeitos de demora ou atraso no fornecimento de materiais, sazonalidades no suprimento, riscos de dificuldade no fornecimento.

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

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

Assim, nota-se que é preciso que a organização tenha conhecimento de todo processo de entrada e saída de produtos, seu reabastecimento e das quantidades necessárias para manter o fluxo de abastecimento e consumo. Na próxima sessão serão descritas as técnicas utilizadas no gerenciamento de estoques.

### 2.3 Conceitos relacionados ao gerenciamento de estoques

Cada negócio tem suas particularidades e conhecê-la é primordial para alocar os estoques da melhor forma, para que isso proporcione a empresa o desempenho das atividades por ela planejadas. No processo de gerenciamento e armazenamento de produtos existem técnicas que são utilizadas para que o mesmo seja eficaz, de tal forma descrevem-se alguns dos principais conceitos utilizados para a gestão de estoques: estoque de segurança, ponto de pedido, tempo de reposição de materiais, estoque médio, lote econômico de compras (LEC), previsão de demanda, custos com estoque e com falta de estoques.

O estoque de segurança ou estoque mínimo é uma ferramenta utilizada para mostrar a quantidade mínima de itens que devem conter em estoque, com propósito de cobrir os decorrentes atrasos no abastecimento, garantindo o funcionamento eficiente da produção quanto das vendas dos produtos, sem ameaças ao estoque. (SANTOS, *et al.*, 2017). Com isso a função do estoque de segurança é proteger a empresa de eventuais perigos, como o atraso nas entregas, problemas com a negociação de produtos e até mesmo com a variação da demanda existente. Este estoque é fundamental para que a empresa não fique sem produtos com isso não afeta no seu funcionamento.

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

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



Sempre que a quantidade de materiais do estoque diminui atingindo o limite, é desempenhada a atividade de reabastecimento do estoque, com isso o tempo de reposição é fundamental para que ocorra a constatação do estoque mínimo, e o tempo gasto desde a verificação de quanto tempo precisa ser repostado até a chegada dos produtos. De acordo com Dias (2009), o tempo de reposição é uma ferramenta que pode ser dividida em três etapas: emissão do pedido por parte da empresa, elaboração do pedido no fornecedor e transporte do material. A emissão do pedido é o intervalo que leva desde a emissão de compra do mesmo até ele chegar ao fornecedor, além do preparo o pedido é realizado em tempo que dê para produzir, separar e deixar os produtos em condições de serem transportados, enfim o transporte se caracteriza desde a saída do fornecedor até o recebimento na empresa.

Uma ferramenta importante de apoio à gestão de estoques é o Lote Econômico de Compras (LEC), que calcula o tamanho do lote de compra que minimiza o custo total de estoque com base nos custos de manter as mercadorias e no custo de processar o pedido. O LEC expõe que os custos de processamento do pedido são elementos do sistema e, portanto, prevê o tamanho do lote que vai dissolver este custo sem cometer em custos de manter estoques (SANTANA, 2014). Segundo Dias (2006), o LEC é o equilíbrio econômico entre o custo de posse (manutenção dos estoques) e o custo de aquisições (obtenção de material). Sendo então a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem é mínimo para o período considerado.

Conforme Dias (2006), juros; depreciação; aluguel; equipamentos de movimentação; deterioração; obsolescência; seguros; salários; conservação são denominados como os custos que são gerados para organização, com o armazenamento de produtos e materiais.

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

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

A demanda é criada pelo desejo de produtos específicos, quando apoiados pelo poder de compra, tornando-se fundamental que as organizações certifiquem quantas pessoas visam o produto e quantas propõem-se realmente a compra-lo (WERNER, 2006). Prever a demanda constitui em estimar o retorno do consumidor

e planejar delineamentos de atender estas necessidades, prevê qual a quantidade de certo produto os clientes deverão comprar.

Segundo Jardim (2014), pesquisas de intenção por telefone ou entrevistas pessoalmente, podem dar uma indicação de que produto e quanto os clientes têm em vista adquirir. Também é provável solicitar a opinião de especialistas no assunto, como vendedores ou até mesmo especialistas conceituados.

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

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

Com isso, percebe-se a importância de utilizar ferramentas e conceitos que contribuem para uma boa gestão de estoques, através do planejamento deste processo e do controle do mesmo.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa tem o objetivo de entender como ocorre o gerenciamento de estoques de uma empresa varejista de Santana do Livramento. De modo que o estudo se desenvolve por meio de uma abordagem qualitativa que de acordo com Minayo (2009) tem o estudo fundamentado na interpretação da realidade atual e da experiência humana, compreendendo o como as pessoas interagem e interpretam, passando a muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

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

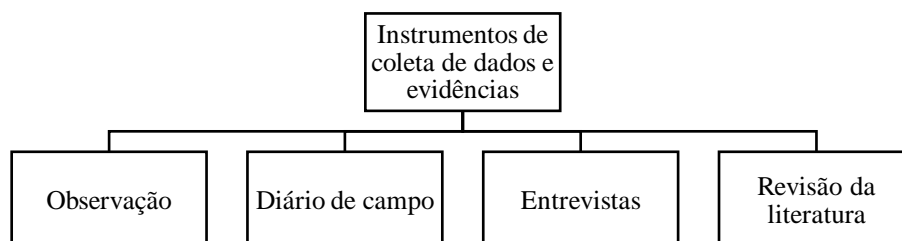
Esta pesquisa se define como descritiva, uma vez que para Yin (2010) essa exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Dessa forma o estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade expondo as características da empresa estudada. Com isso a pesquisa irá descrever como ocorre o processo de gerenciamento de estoques de uma empresa do setor varejista localizada em Santana do Livramento. Serão utilizadas técnicas de coleta

de dados como entrevista semiestruturada, observação sistemática e registro das atividades.

Como estratégia de pesquisa, pretende-se utilizar o método de estudo de caso, que para Yin (2010) contribui de forma única para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, se evidencia na pesquisa o planejamento, a análise e a exposição de ideias possibilita investigar um fenômeno (gerenciamento de estoques de uma empresa varejista). Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando se representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada, um conjunto claro de posições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que sejam verdadeiras, para confirmar; contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. (YIN, 2010). Neste caso foi tomada como unidade de análise um fenômeno individual, particular, complexo e único, pois possibilitou um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação (YIN, 2010). É considerada unidade de análise única pois o objeto a ser analisado é uma empresa do setor varejista, pela qual foi escolhida por ser a organização mais antiga que atua na cidade de Santana do Livramento com trinta anos de atuação. Existem três concorrentes na cidade e para ter o seu bom desempenho com tantos anos é necessário que busque ter um diferencial, e é isso que a organização procura, em aquisição de novos produtos e até mesmo promovendo a seus clientes cursos e degustação de produtos.

A organização em questão foi escolhida pela grande diversidade e variedade em produtos alimentícios comercializados tais como: pasta americana, correntes alimentícios, chocolates e coberturas, embalagens plásticas, sacolas plásticas, doces em geral e atua com produtos para eventos e festas. Surge assim a necessidade de compreender como é gerenciado o estoque da organização, como é possível diferenciar a estrutura de disposição de mercadorias sendo que existem produtos alimentícios e para outras finalidades. Diante disso foi sintetizado na Figura 1 a evidência da utilização do estudo de caso, uma vez que Yin (2010) sugere a utilização de várias fontes de evidências.

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



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

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

Na visão das autoras Marconi e Lakatos (2011) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Com isso a entrevista que será realizada vem ao encontro com a definição das autoras.

A entrevista aplicada na organização foi semiestruturada, a partir de dois roteiros de entrevista descritos nos Apêndices A e B onde a pesquisadora organizou um conjunto de questões estruturadas de acordo com os objetivos e o referencial teórico, sobre o tema que está sendo estudado. Isso permitiu que as entrevistadas falassem livremente sobre os assuntos que foram surgindo como desdobramentos do tema principal.

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

Quadro 1: Identificação das entrevistadas

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

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

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

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

As entrevistas foram realizadas com a administradora e proprietária da empresa e com a funcionária “líder” que cuida do estoque e sua manutenção, sendo elas gravadas por áudio, tendo cada uma aproximadamente com 30 minutos de duração. As observações foram realizadas nos sábados entre os meses de agosto e setembro e cada observação contém um relatório com todas as dúvidas e

questionamentos que a pesquisa propõe, foi preciso fazer anotações de todos os pontos principais que foram visualizados na observação para discorrer sobre os acontecimentos.

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

Sendo assim o estudo se desenvolve por meio da técnica de análise da triangulação, pois surgiu na necessidade ética para confirmar a validade dos processos prevenindo possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador.

A triangulação analisa todos os pontos envolvidos no estudo e faz uma ligação entre eles sendo que será esquematizado uma forma de organização do processo de investigação e através da entrevista com a administradora irá ser comprovado pelas observações que serão realizadas semanalmente, para que ocorra a validação de toda a coleta de dados e confrontados com a literatura sobre o tema.

Nesse sentido a triangulação metodológica pode instruir a realidade a partir de vários ângulos, o que possibilita convergência, e discordâncias, perguntas, dúvidas, falseamentos, numa discussão interativa e comunicativa na construção e análise dos dados (DUARTE, 2009). O pesquisador recorre ao estudo de caso, realizando entrevistas, além de levantamento de informações sobre o contato da empresa com os fornecedores, observação e análise de literatura referente ao tema para a triangulação dos dados. Após o término da pesquisa empírica, a etapa seguinte consiste na transcrição das entrevistas para posterior avaliação das informações contidas nas gravações, entre leituras e exame do material coletado permitiram desenvolver a análise e interpretação dos dados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Comercio Varejista

Através da entrevista realizada com a administradora pode-se confirmar que o comércio varejista não é somente a venda de produtos, mas também o contato e comunicação com os clientes. Como a empresa tem 30 anos de atuação no mercado varejista, e a empresária trabalha com o varejo a aproximadamente 40 anos, ela mostra uma experiência significativa no ramo. Através da observação das ações foi possível visualizar que a empresária tem grande desenvoltura em todas as atividades na organização e conta com a ajuda de uma funcionária que atua como líder a 6 anos.

A empresária relata que no mercado varejista sempre se encontrou dificuldades na fronteira<sup>ii</sup>, em relação a venda de novos produtos, *“as pessoas na fronteira cultuam o clássico, coisas novas é difícil de colocar, no meu ramo de alimentos e festas a gente tem grande dificuldade, no centro do país já começa com*



*produtos novos e na fronteira são muito clássicos, as pessoas são ligadas ao antigo” (E.1).*

Tal afirmação vem de encontro com os autores Casas e Garcia (2007) que evidenciam que o varejo é um ambiente de constante mudanças devidas as grandes transições culturais, demográficas, sociais, tecnológicas, que influenciam no contato e na comunicação com os clientes.

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

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

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

A Administradora relata sobre seus clientes, que são fieis e trabalham com empresas familiares:

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

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

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

Neste sentido, a empresa analisada é um pequeno varejo que tem uma longa jornada no mercado consumidor, mantendo uma boa comunicação tanto com os

clientes como seus fornecedores, corroborando estes resultados com os autores Casas e Garcia (2007) evidenciam que uma das funções do varejo é o de mediar a mercadoria entre consumidor final, fabricante ou atacadista.

#### 4.2 O processo de compras das mercadorias

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

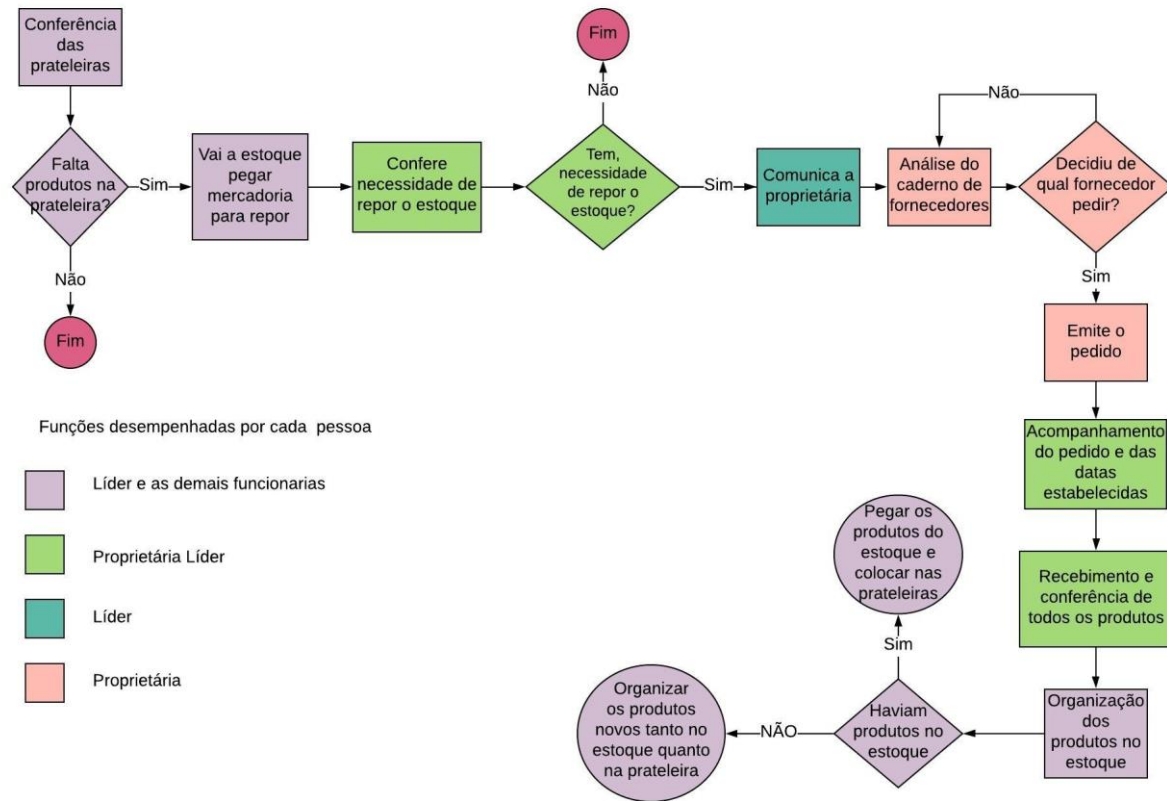
Foi observado que as funcionárias, tanto a líder quanto as demais, fazem a conferência dos produtos nas prateleiras todos os dias, ao final do expediente ou no início do próximo dia. Assim quando ocorre a falta produtos na frente da loja as funcionárias vão ao estoque pegar a mercadoria para reposição, puxando do estoque para as prateleiras. No entanto a proprietária e a líder analisam a necessidade de reposição do estoque no que se refere à compra, ou seja, o ponto de pedido, que em que é estabelecido uma quantidade de produtos em estoque e quando for indicado é necessário fazer o pedido de suprimentos, contando com o estoque atual para suprir a empresa até a entrega dos itens comprados. A empresária deve saber a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem devem ser mínimos para o período dominado por Santana (2014), como Lote econômico de compras.

Quando as vendas superam a quantidade esperada no período, a proprietária é informada para realizar uma nova compra e se utiliza o estoque de segurança, ou estoque mínimo. Conceito utilizado por Dias (2009) que relata que o estoque de segurança tem o propósito de cobrir os decorrentes atrasos no abastecimento, garantindo o funcionamento eficiente da produção quanto das vendas dos produtos, sem ameaças ao estoque. Isso contribui com o bom atendimento aos clientes uma vez que a utilização do estoque mínimo visa evitar a falta de produtos.

Diante da necessidade de compra processo fica limitado à proprietária que analisa o caderno de fornecedores e faz a junção dos produtos que são da mesma empresa e faz um pedido total que na percepção de Dias (2009), é denominado como tempo de reposição que parte da emissão do pedido por parte da empresa, elaboração do pedido no fornecedor e transporte do material até a chegada ao seu destino. De modo que tanto a proprietária quanto a líder fazem o acompanhamento dos pedidos calculando os prazos de entrega após ocorre o recebimento dos produtos e conferências das mercadorias. Os próximos processos são realizados por todas as funcionárias que são a organização dos produtos no estoques, se ainda tem no estoque os produtos são puxados para frente da loja e arrumados nas prateleiras e se não avia produto no estoque os que chegaram vão distribuídos nas prateleiras e os demais no estoque terminando assim o fluxo do pedido, para evidenciar esse

processo foi realizado um fluxograma com a descrição acima como mostra a Figura 2.

**Figura 2: Processo de compras de mercadorias da Casa do Sorvete.**



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

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

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

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

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

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

Pode-se compreender que para as entrevistadas, apesar da loja em questão fica localizada longe de seus fornecedores, isso não prejudica diretamente a empresa. Isso ocorre porque a empresária alega ter uma comunicação assídua e continua com seus parceiros, porém tem itens que são comprados perto de Santana do Livramento, o fornecedor pede que se faça o pedido por telefone, não aceitam Whatzapp nem e-mail relata a E.1. A E.1 dá ênfase ao fato de que a loja fica longe dos grandes fornecedores *“nós moramos a 500 e a 1000 km das fabricas, então nós compramos um produto agora e temos que esperar o prazo de entrega que fica entre 7 a 15 dias”*

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



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

É observado que a empresa trabalha com muitas linhas de produtos entre muitas fábricas, tendo parceiras bem definidas a muitos anos, tem produtos que é preciso fazer pedidos de poucos em poucos dias e é necessário que o tanto fornecedor quando cliente tenha uma comunicação eficiente. *“Na loja temos desde embalagens bem básicas que continuamente a gente está comprando, renovamos o estoque de 10 em 10 dias, essa é a fornecedora F que mais tenho acesso (E.1).”*

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

Durante a observação foi possível visualizar que nas prateleiras tinham produtos que fracionados em pequenas quantidades. Sendo assim foi instigado a necessidade de entender se esses produtos já vinham para empresa naquela quantidade ou tinha algum outro processo.

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

É evidenciado que a empresa tem boas condições de armazenagem de seus produtos, com isso ativar as perdas de itens por movimentação ou manuseio inadequado. Sendo assim no momento da negociação é verificada a quantidade de itens estocados pela empresa e a disponibilidade dos itens para a venda, se caso haja necessidade de compra, são negociados preços, quantidades, prazo de entrega e prazo de pagamento. Diante disso o conteúdo da entrevista está diretamente relacionado com Teixeira (2011) que diz que o contado com o fornecedor deve partir de quem adquire o produto dentro da empresa, objetivando esse contato criar e manter uma rede de fornecedores bem consistente e com um processo de compras bem definido.

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

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

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

Apesar de a empresária afirmar que o controle de estoque da empresa não é fundamentado em nenhuma ferramenta de gestão, e sim na experiência adquirida ao longo dos anos da proprietária no ramo do varejo. Se nota que alguns conceitos como o ponto de pedido e o estoque mínimo são utilizados (mesmo que algumas vezes não seja utilizado estes nomes). O controle feito é de visual e pelas notas fiscais de venda. As funcionárias verificam as prateleiras constantemente para não faltar produto, no final do expediente elas anotam em um caderno vão até o estoque a procura do produto para repor na prateleira, porém se o produto não é encontrado em estoque, como atribuição da funcionária líder, ela deve relatar o produto em falta a proprietária. Durante a observação foi possível perceber que os itens são dispostos na loja tanto na frente como no próprio estoque com placas para melhor identificação.

A Entrevistada 1 descreve como é realizada a gestão do estoque da empresa: quando os produtos chegam na loja ocorre a identificação e conferência dos mesmos, depois as caixas são colocadas no estoque com placas com a identificação do produto, nesse momento “o depósito já está organizado, as prateleiras já estão distribuídas por produtos, tudo que é de alimento em uma prateleira tudo que é de isopor na outra, tudo que é copo em outra, não que seja uma muitas prateleiras, mas elas são organizadas para que se possa chegar e já achar o produto que está procurando para o cliente”.

A Entrevistada 2 relata que os produtos que estão faltando na venda são colocados no final do expediente ou conforme for faltando nas prateleiras no dia: “quando os produtos chegam e por exemplo já tem na venda a gente guarda no

depósito, são muitos fardos que são de sabores diferentes então são etiquetados, eles já vem com a etiqueta da própria fábrica mas nos colocamos igual outra com os dados que precisamos para melhor visualização para ter mais o controle”.

Slack et al (2009) relatam que em uma loja de varejo é preciso que se tenha os produtos e matérias necessários para que ocorra o seu bom desempenho, pois a loja depende da venda desses produtos. O que o autor descreve acaba sendo comparado ao relato da E.2 quando ela diz que os produtos no depósito são conferidos sempre para que não falte nenhum item chave na empresa, dando exemplo que na época de verão não pode de maneira nenhuma faltar produtos para fabricação do sorvete e sacolé.

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

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

As duas entrevistas afirmam que antes de fechar a loja as funcionárias anotam em um papel todos os produtos que estão faltando na frente na loja e uma delas separa tudo no depósito e todas puxam para frente da loja e organizam nas prateleiras. Foi observado que todos os produtos são bem distribuídos nas prateleiras e balcão, com quantidades adequadas para visualização com determinadas quantidades nem para mais que possa cair da prateleira nem de menos que fique um espaço em branco, com boa apresentação e visualização adequada para o cliente.

Através da observação, percebe-se que “Casa do Sorvete” atua a muitos anos no mercado varejista e tem seus clientes bem definidos, tendo seu estoque como fundamental para se manter no mercado, de modo que no seu campo de atuação é necessário que se disponha de grande quantidade de mercadorias. Santos et al(2017) afirmam ser necessário que a empresa saiba se proteger de eventuais atrasos e problemas durante as entregas, e também é importante que os produtos não sobrem em grande quantidade pois a empresa trabalha com produtos sazonais e ao mesmo tempo que não falte produtos que a empresa vende diariamente. A E.1 diz que dependendo dos produtos se vende mais ou vende menos é nessa proporção que ela faz a compra:

[...] o produto que tá vendendo mais tipo chocolate em barra que é da linha de confeitaria que atendemos as padarias, restaurantes os cafés, chocolates meio amargo e ao leite agente não de deixar faltar nunca nem o chocolate em pó, se vende muito no inverno e o cacau também, as pessoas

fazem bolos e tortas cafés capuccinos chocolate quente esses produtos no inverno se vende mais então tem que ter mais, se compra uma tonelada para vender durante o ano todo agente tem que comprar 50% a mais para vender nas temporadas de inverno , e é muito importante sim ter em estoque os produtos que vendem mais que é para não faltar , não deixar o cliente esperando e não perder o cliente (E.1.).

A empresa não tem registros em planilhas digital, apenas existe o controle físico das mercadorias que estão em estoque, sendo assim as duas entrevistas citam os cadernos de anotações que servem para toda compra de mercadorias realizadas na loja. A Entrevistada1 mostra que “o nosso registro de movimentações de produtos é através da venda, nas notas fiscais de venda”. Durante os dias de observação pode-se notar que os clientes raramente saiam da loja sem algum produto, e que as mercadorias procuradas sempre tinham em estoque, isso é comprovado na fala da Entrevistada1:

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

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

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

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

Porém ela explica que nesse meio tempo as duplicatas foram canceladas e até que a empresaria recebesse o produto por completo não foi cobrado sendo que era cliente a mais de 20 anos, a fábrica trocou as datas das duplicatas e o pagamento foi feito só depois que ela tivesse recebido o pedido “não foi uma boa compra digamos assim por eu perdi 50%da carga na demora da entrega , eu tive

que comprar de outro fornecedor bem mais caro, e mas que essa empresa é muito exclusiva por que ela vende e tem produtos de boa qualidade e o atendimento é muito bom” (E.1.).

Para Dias (2006) a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os relativos custos de estocagem é mínimo para o período considerado. Para tanto na entrevista foi possível constatar que a empresa trabalha com muitos produtos que tem prazo de validade citado como exemplo pela empresária o chantilly que tem um prazo de validade de a 180 dias, sendo assim ela diz que deve ser comprado “para 180 dias e não mais que isso”.

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

É necessário que se espere fechar grandes quantidades de produtos para fazer a compra pois a loja fica longe das fabricas, sendo que os vendedores precisam fechar rotas para Santana do Livramento, “tenho que esperar que o vendedor venda para todos dos clientes de Livramento, para fechar a quantidade que ele precisa para entregar um caminhão, para vir do Paraná até Santana do Livramento”.

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

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

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

As compras dos produtos sazonais são realizadas da seguinte forma: “as compras são realizadas com base nas vendas dos outros anos que se sobrou alguma



coisa ou não, mas mais ou menos tenho comprado 10% a mais de um ano para outro dos produtos de páscoa especificamente” (E.1). Sendo assim as entrevistadas revelam que as compras são realizadas com um bom tempo de antecedência, aproximadamente três meses, os produtos para se vender na páscoa deve ser comprado em janeiro, os para serem vendidos no natal e verão devem serem comprados em setembro. Cita a E.1 “não se pode comprar de mais em função que pode sobrar, tem produtos da linha de decoração de pascoa com coelhos e coisas só se vende na pascoa, igual os produtos de natal, que se compra em setembro até já comprei em julho, comprei frutas cristalizadas 100 caixas em julho para pegar preço bom”.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como ocorre a gestão de estoques e o processo de compras da empresa Casa do Sorvete atuante no setor varejista de Santana do Livramento- RS. Mais especificamente, analisar o processo de compras da empresa e descrever as técnicas de gerenciamento de estoques utilizadas e investigando assim a tomada de decisão no que diz respeito a compra de mercadorias, além da organização e armazenagens dos produtos. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem qualitativa e utilizando o método de estudo de caso e para evidenciar sua autenticação foi utilizado os processos de planejamento da coleta de dados como a observação, diário de campo, entrevistas, e revisão da literatura.

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

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

Os resultados dessa pesquisa corroboram com Slack *et al* (2009) revelando a necessidade da empresa que trabalha com uma variedade de produtos e com quantidades tenha os produtos e matérias para que ocorra o seu bom desempenho. A pesquisa ainda vai de encontro as pesquisas de Dias (2009) evidenciando que o planejamento e controle de estoques é uma ferramenta que proporciona a supervisão e monitoramento do armazenamento de materiais, indicando em que momento deve ocorrer a reposição, o volume do pedido de compras.

O estudo apresenta como principal limitação o não aprofundamento da investigação sobre os fornecedores que poderia contribuir para uma discussão mais ampla da cadeia de suprimentos em que a empresa está inserida. Outra limitação é relativa ao método, por restrições de tempo não foram entrevistadas todas as funcionárias da empresa e não foram feitas observações em dias alternados da semana. O assunto do estudo não foi esgotado, recomendando-se que outros trabalhos sejam realizados nessa área, ressaltando a importância deste tema sendo que a diversos comércios varejistas na cidade que contém um estoque com grande quantidade de matérias alimentícios e para festas, o que iria contribuir para o gerenciamento das empresas e para o desenvolvimento da região.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

DUARTE, T. (2009) **A possibilidade da investigação: reflexões sobre triangulação (metodológica)**. CIES e-WORKING PAPER N.º 60/2009. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Disponível em: <[http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)> Acesso em 11/06/2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

PEREIRA, B. M; CHAVES, G; BELLUMAT, M. S; BARBOZA, M. V; DUTRA, R.V. Gestão de estoque: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de Jaguaré. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção Perspectivas Globais Para a Engenharia de Produção. **Anais Eletrônicos**. Fortaleza, CE, Brasil, 2015.

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

SAAB, W.G.L., GIMENEZ, L.C.P.G. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial (11), 2000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADO COM A EMPRESÁRIA

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

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



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

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

---

<sup>i i</sup> A empresa autorizou a utilização do nome neste trabalho.

<sup>ii ii</sup> O município de Santana do Livramento faz fronteira com o departamento de Rivera no Uruguai.