

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS CARAZINHO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARCOS VINÍCIUS MACHADO

**GESTÃO DE ESTOQUES NO RAMO VAREJISTA DE
SUPERMERCADOS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SUPERMERCADO XYZ**

CARAZINHO

2022

MARCOS VINÍCIUS MACHADO

**GESTÃO DE ESTOQUES NO RAMO VAREJISTA DE SUPERMERCADOS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SUPERMERCADO XYZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Me. Marcelo Silva

CARAZINHO

2022

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS CARAZINHO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARCOS VINÍCIUS MACHADO

**GESTÃO DE ESTOQUES NO RAMO VAREJISTA DE SUPERMERCADOS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SUPERMERCADO XYZ**

Trabalho de Conclusão de curso aprovado em ___ de dezembro de 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Banca Examinadora

Prof. Me. Marcelo Silva
UPF – Orientador

Prof.

Prof.

CARAZINHO

2022

Dedico este trabalho à minha mãe, por sua eterna presença, amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me promover esta existência, e me permitir traçar os caminhos em busca da evolução espiritual.

À minha mãe Erenita pela oferta da vida, por todo o amor e carinho dedicado ao longo do tempo e que se estende hoje pela eternidade, e por jamais medir esforços para me guiar junto ao caminho do bem e da educação.

Aos meus irmãos, que mesmo diante das intempéries da vida e da distância hoje existente, jamais esqueceram os valores a nós repassados, mantendo-nos juntos sempre, como uma grande família, onde jamais faltou-me apoio e dedicação.

À minha sogra, Cecília, uma segunda mãe que Deus assim me agraciou. Pessoa maravilhosa, que sempre me estendeu seu carinho e auxílio nos momentos difíceis, e que hoje, junto com minha mãe, vive na casa do Senhor, na vida eterna.

À minha esposa, Carla, e à nossa pequena Alice, por todo apoio, amor e carinho a mim dispensado, e por toda a compreensão pelos momentos de ausência na busca da realização deste sonho.

Aos meus amigos, colegas e demais familiares, onde cada um, através de sua particularidade, se fizeram presentes e me auxiliaram ao longo desta caminhada.

À Universidade de Passo Fundo, estendendo-se a todos os seus professores, por todo o conhecimento a mim repassados, em especial, meu orientador, Professor Marcelo Silva, por toda a compreensão e auxílio para a conclusão deste trabalho, findando assim mais uma etapa desta busca constante pelo aprendizado.

“Sonhos determinam o que você quer. Ação
determina o que você conquista”.

ALDO NOWAK

RESUMO

MACHADO, Marcos Vinícius. **Gestão de Estoques no Ramo Varejista de Supermercados**: Um Estudo de Caso sobre o Supermercado XYZ. Carazinho, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis). UPF, 2022.

O presente estudo teve por objetivo, discorrer sobre a Gestão de Estoques como fonte de melhorias para os resultados de uma empresa varejista de supermercados. Deste modo, foram apresentados em sua fundamentação teórica, conceitos e métodos pertinentes ao tema proposto. Para tanto, o presente trabalho foi realizado através da metodologia do estudo de caso, sendo abordado por meio de um questionário estruturado, assim como por meio de visita de campo e análise documental. Com base nos dados coletados, buscou-se verificar os processos internos da empresa frente aos conceitos apresentados em sua fundamentação teórica, e assim, realizar uma análise pertinente ao tema proposto. Diante do exposto, foi possível verificar a falta de controles internos relativos à Gestão de Estoques na empresa, parte por desconhecimento de seus gestores quanto aos benefícios que podem ser obtidos, e outras, por resistência a mudanças internas e a falta de objetivos quanto à manutenção e expansão de seus negócios, devido à estabilidade que a empresa possui ao longo do tempo em seus negócios, no ramo em que atua em sua localidade. Sendo assim, buscou-se elucidar a empresa acerca da importância do Controle dos Estoques e sua gestão, assim como os benefícios que os mesmos podem vir a obter diante aos seus negócios e processos internos com a sua implementação. Buscou-se também, através das análises realizadas, identificar possíveis melhorias quanto aos processos internos realizados atualmente, apresentando-as através de sugestões e recomendações.

Palavras-chave: Avaliação dos Estoques. Controle de Estoques. Gestão de Estoques.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – Oito passos para a implantação do Gerenciamento por categorias | 23 |
| FIGURA 2 – Fórmula do Método da Variação Percentual | 29 |
| FIGURA 3 – Fórmula do Método de Estoque Básico | 30 |
| FIGURA 4 – Vantagens e desvantagens do Método de Custo | 33 |
| FIGURA 5 – Fórmula do Multiplicador de Custo | 34 |
| FIGURA 6 – Fórmula do Giro dos Estoques | 35 |
| FIGURA 7 – Fórmula do Giro dos Estoques conforme número de dias | 36 |
| FIGURA 8 – Fórmula do GM-ROI | 36 |
| FIGURA 9 – Fórmula do GM-ROI conforme número de dias | 37 |
| FIGURA 10 – Fórmula Índice de Ruptura | 37 |
| FIGURA 11 – Organograma Funcional Empresa XYZ | 48 |
| FIGURA 12 – Tela inicial do <i>software</i> utilizado na Empresa XYZ | 61 |
| FIGURA 13 – Busca no <i>software</i> para lançamento da nota fiscal | 62 |
| FIGURA 14 – Validação da entrada de mercadorias | 63 |
| FIGURA 15 – Verificação de Preço de Custo e de Venda..... | 63 |
| FIGURA 16 – Acesso às movimentações de saídas através do <i>software</i> | 64 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – Níveis e tipos de planejamento | 18 |
| QUADRO 2 – Formatos de loja e suas principais características | 39 |
| QUADRO 3 – Informações referentes ao perfil do respondente | 49 |
| QUADRO 4 – A importância da Contabilidade para a Empresa | 50 |
| QUADRO 5 – A utilização de informações contábeis para a tomada de decisão..... | 50 |
| QUADRO 6 – A suficiência das informações contábeis para a tomada de decisão | 51 |
| QUADRO 7 – A obtenção das informações contábeis para a tomada de decisão | 52 |
| QUADRO 8 – Informações contábeis utilizadas na tomada de decisão | 53 |
| QUADRO 9 – Origem das informações contábeis..... | 54 |
| QUADRO 10 – A importância da Gestão de Estoques..... | 54 |
| QUADRO 11 – Objetivos e metas em estoques..... | 55 |
| QUADRO 12 – Planejamento dos Estoques na empresa | 55 |
| QUADRO 13 – Objetivos da empresa quanto ao <i>mix</i> de produtos | 56 |
| QUADRO 14 – Análise e Gestão do <i>Mix</i> de Produtos conforme objetivos..... | 56 |
| QUADRO 15 – O planejamento de Compras na empresa | 57 |
| QUADRO 16 – Definição dos estoques na empresa..... | 58 |
| QUADRO 17 – Controle de Estoques na empresa..... | 58 |
| QUADRO 18 – Sistema de informação na empresa | 59 |
| QUADRO 19 – Inventário físico na empresa..... | 59 |
| QUADRO 20 – Avaliação dos Estoques na empresa..... | 60 |
| QUADRO 21 – Relatórios de desempenho dos estoques da empresa | 61 |

LISTA DE ABREVIATURAS

SKU – Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque)

PEPS - Primeiro a Entrar – Primeiro a Sair)

UEPS - Último a Entrar – Primeiro a Sair)

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

GMROI – Gross Margin Return On Investment (Retorno da Margem Bruta do Investimento em Estoques)

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS | 15 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 15 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 16 |
| 2.1 CONTABILIDADE | 16 |
| 2.1.1 A Evolução da Contabilidade | 16 |
| 2.1.2 A Contabilidade Gerencial | 16 |
| 2.2 GESTÃO DE ESTOQUES..... | 17 |
| 2.2.1 Estoques..... | 17 |
| 2.2.2 O Planejamento dos Estoques | 17 |
| 2.2.3 O Mix de produtos | 19 |
| 2.2.4 O Gerenciamento por Categorias | 21 |
| <i>2.2.4.1 Etapas do Gerenciamento por Categorias</i> | <i>22</i> |
| 2.2.5 Compras e Gestão dos Estoques..... | 25 |
| 2.2.6 Planejamento e Gestão de Compras | 25 |
| 2.2.7 Previsões de Vendas | 27 |
| 2.2.8 Métodos de Definição de Estoques..... | 27 |
| <i>2.2.8.1 O Método da Relação Estoque/Vendas (Giro do Estoque).....</i> | <i>28</i> |
| <i>2.2.8.2 O Método de Variação Percentual.....</i> | <i>29</i> |
| <i>2.2.8.3 Método de Estoque Básico</i> | <i>29</i> |
| 2.2.9 Os Métodos de Avaliação dos Estoques..... | 30 |
| <i>2.2.9.1 O Método do Custo.....</i> | <i>31</i> |
| <i>2.2.9.1.1 O Método do Inventário Físico</i> | <i>31</i> |
| <i>2.2.9.1.2 O Método do Inventário Perpétuo.....</i> | <i>32</i> |
| <i>2.2.9.2 O Método de Preço de Venda.....</i> | <i>33</i> |
| 2.2.10 Indicadores de Desempenho na Gestão dos Estoques..... | 35 |
| <i>2.2.10.1 O Giro do Estoque.....</i> | <i>35</i> |
| <i>2.2.10.2 GM-ROI.....</i> | <i>36</i> |
| <i>2.2.10.3 O Índice de Ruptura</i> | <i>37</i> |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 O VAREJO..... | 37 |
| 2.3.1 A importância do Varejo no Canal de Distribuição..... | 37 |
| 2.3.2 Tipos de Varejo..... | 38 |
| 2.3.3 Classificação do Varejo Alimentício com Lojas..... | 38 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 40 |
| 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE..... | 41 |
| 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS..... | 41 |
| 3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados | 42 |
| 3.3.2 Procedimento de Coleta de Dados..... | 43 |
| 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 43 |
| 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 45 |
| 4.1 A EMPRESA..... | 45 |
| 4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS..... | 46 |
| 4.2.1 <i>Software</i> Utilizado na Empresa XYZ..... | 59 |
| 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES | 62 |
| 4.3.1 Quanto ao Perfil do Respondente | 63 |
| 4.3.2 Quanto ao <i>Mix</i> de Produtos | 63 |
| 4.3.3 Quanto à Previsão de Vendas..... | 63 |
| 4.3.4 Quanto à Definição dos Estoques..... | 64 |
| 4.3.5 Quanto à Avaliação dos Estoques | 65 |
| 4.3.6 Quanto aos Indicadores de Desempenho..... | 65 |
| 4.3.7 Quanto à Gestão de Estoques | 65 |
| 4.3.8 Quanto ao Uso do Sistema de Informática..... | 65 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 67 |
| REFERÊNCIAS | 69 |

1. INTRODUÇÃO

Manter-se forte, competitiva e capaz de alcançar bons resultados perante as intempéries do mercado global tem sido um grande desafio para muitas empresas no Brasil.

As constantes mutações dos fatores que regem o mercado, assim como o aumento de competitividade gerado pelo ingresso de novos entrantes e pelas mudanças comportamentais de consumo, trouxe aos gestores uma nova perspectiva sobre o conceito e o modo como administrar os recursos em prol dos objetivos organizacionais. Para tanto, houve aumento de demanda por dados informacionais específicos, importantes para o delineamento das ações que deverão ser adotadas em seus planejamentos estratégicos.

A constante necessidade de informações fez com que a Contabilidade sempre estivesse presente nas gestões empresariais, sendo utilizada como importante ferramenta para a obtenção das informações financeiras necessárias para a determinação das tomadas de decisões.

Quanto ao objetivo da contabilidade, Araújo (2009, p.09) define que: “a Contabilidade, enquanto sistema, método ou ciência, possui como objeto de estudo o patrimônio e como objetivo registrar, estudar, controlar e divulgar os fatos que afetam o patrimônio das entidades, além de auxiliar no planejamento”.

A demanda por informações específicas para as tomadas de decisões mais rápidas e assertivas aumentou conforme a necessidade de adequação dos planejamentos em relação à períodos cada vez menores. Estas informações vão além daquelas fornecidas através dos métodos tradicionais presentes na contabilidade financeira e de custos, surgindo então um novo método, conhecido como Contabilidade Gerencial.

Perante à importância da Contabilidade Gerencial em relação ao planejamento, Alves (2017, p.67) ressalta que “dentro da evolução contábil, consideramos a Revolução Industrial (1760–1840) um fator relevante. E foi nesse período que surgiu a contabilidade gerencial, agregada à contabilidade financeira”.

A mesma autora, destaca também a relevância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões de curto prazo (ALVES,2017).

Em relação à sua finalidade, Padoveze (2010, p.38) afirma que “a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

A contabilidade gerencial e a contabilidade financeira divergem, principalmente, quanto aos seus usuários. Em um comparativo em relação à contabilidade financeira, Padoveze (2010, p.38), destaca que “a contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização”.

Ainda sobre o assunto, Padoveze (2010, p.41) acrescenta que a contabilidade gerencial deve suprir todas as áreas da organização, e que como cada nível de administração utiliza a informação contábil de forma diferente, a mesma deve suprir a demanda de informações de cada nível de forma específica.

Sendo assim, pode-se definir que as informações geradas pela contabilidade gerencial divergem conforme o ramo e a departamentalização de cada empresa no intuito de atender as demandas informacionais específicas de cada setor, necessárias para o desenvolvimento de ações estratégicas que atendam não somente objetivos próprios de cada departamento, mas também o objetivo global da organização.

No ramo varejista supermercadista, ao qual pertence a empresa, objeto de estudo deste trabalho, as informações contábeis gerenciais no âmbito operacional, são focadas geralmente para o desenvolvimento de ações estratégicas voltadas à gestão e controle de estoques, já que os mesmos representam grande parcela dos ativos das empresas do ramo. Sobre os estoques, Nascimento *et al.* (2013, p.13) afirma que, “o controle a ele relacionado pode ser determinante para garantir a permanência da empresa no mercado”. Nascimento *et al.* (2013, p.13), salienta também que “os estoques precisam ser mantidos em níveis adequados para que os ciclos de produção e a disponibilização de produtos aos clientes sejam completados satisfatoriamente”.

As ações estratégicas advindas de tais informações, visam através da gestão e controle de estoques reduzir os custos relacionados à movimentação e manutenção dos mesmos, mantendo sempre o melhor atendimento possível quanto às necessidades do cliente.

Ballou (2006, p.277) ressalta que “gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviço ao consumidor, por um lado, com os custos de abastecimento que, por outro lado, são necessários para um determinado grau dessa disponibilidade”.

Este equilíbrio entre a disponibilidade e o nível de serviço, é o que propicia a redução de custos em relação aos níveis de estoque. Ballou (2006, p.277) destaca também que, “como é possível que exista mais de uma maneira de atingir a meta do serviço ao cliente, buscamos

minimizar os custos relativos a estoque para cada nível do serviço ao cliente”.

Sendo assim, pode-se verificar que através de um planejamento voltado à gestão de estoques com ações bem definidas baseadas em informações precisas e controles efetivos, pode-se alcançar além da maximização dos lucros, um melhor desempenho diante ao mercado ao qual a organização está inserida.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O setor varejista desempenha um papel muito importante para a economia do Brasil, pois além de um grande agente gerador de emprego e renda, é responsável pela distribuição ao consumidor final de tudo que foi produzido.

De acordo com Parente *et al.* (2014, p.01), “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Segundo o mesmo autor, varejista então, é toda e qualquer instituição que possui a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final (PARENTE *et al.*, 2014, p.01).

São diversos os formatos varejistas existentes, e para compreender melhor o ambiente em que a empresa se encontra é necessário primeiramente identificar a qual formato ela pertence. Segundo Parente *et al.* (2014), definir o formato da loja pode ser uma importante ferramenta para os varejistas pois pode permitir uma melhor análise do seu posicionamento no mercado.

Com uma análise ambiental precisa, pode-se então definir boas ações quanto ao seu planejamento, de forma a gerar bons resultados.

As empresas do ramo varejista não disputam o mercado apenas com empresas do mesmo formato, mas também com empresas de formatos diferentes, o que aumenta o nível de competitividade, sendo assim, manter um bom planejamento e controle do negócio são fundamentais para sua sobrevivência e expansão de seus negócios.

Levando-se em consideração que, a principal atividade do ramo varejista baseia-se na comercialização de produtos ao cliente final, e que deste modo, ações voltadas à gestão de seus estoques podem gerar bons resultados para o seu negócio, apresenta-se então a questão pertinente à realização deste trabalho: **Como a Gestão de estoques pode servir como ferramenta para uma melhor gestão de recursos em um supermercado compacto de Não-Me-Toque?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever como o a Gestão de Estoques pode servir como ferramenta para uma melhor gestão de recursos em um supermercado compacto de Não-Me-Toque.

1.2.2 Objetivos específicos

- Discorrer sobre a gestão de estoques como ferramenta na busca de bons resultados;
- Apresentar os processos e métodos relacionados à gestão de estoques;
- Avaliar os processos já existentes na empresa, objeto de estudo deste trabalho, confrontando-os com a teoria, de forma a apresentar métodos de gestão e controle de estoques que possam gerar melhorias quanto aos controles internos.
- Em caso de necessidade, apresentar sugestões e recomendações relacionados ao processo de Controle de Estoques.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE

2.1.1 A Evolução da Contabilidade

De acordo com Alves (2017, p.07), “podemos afirmar que a história da contabilidade seguiu a evolução da humanidade. Portanto, a intenção de controlar o que as pessoas possuem nasceu pela vontade delas mesmas”.

Esta vontade de controlar os bens adquiridos, fez com que as pessoas desenvolvessem métodos, que ao longo do tempo, tornaram-se cada vez mais sofisticados, conforme a necessidade gerada pelo aumento do acúmulo de bens.

A contabilidade como é reconhecida atualmente, teve o princípio de seu processo evolutivo na idade média, período onde foram encontrados os primeiros registros escriturados, e sua ascensão ao mundo dos negócios durante o período da revolução industrial.

Sua evolução segue constante conforme as mutações do ambiente e das necessidades humanas. Hendriksen, (1999, p.38) acredita que “não há motivo para crer que a contabilidade não continue a evoluir em resposta a mudanças que estamos observando em nossos tempos”.

A contabilidade também mudou conforme o número de usuários. Alves (2017, p.66) destaca que, “a contabilidade foi evoluindo a fim de atender aos mercados e usuários da atualidade, adaptando-se às tecnologias, já que cada segmento de atividade possuía as suas características e necessidades de informação para atingir vantagens competitivas”.

A demanda por informações específicas conforme a atividade, trouxe ao longo do tempo ramificações à contabilidade. Segundo Alves (2017), foi assim que surgiram os ramos da contabilidade utilizados até hoje que possuem entre os principais a contabilidade financeira, de custos, gerencial e pública.

2.1.2 A Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem por objetivo o atendimento interno das organizações quanto as suas necessidades informacionais relevantes para a gestão de seus negócios e o alcance de seus objetivos.

Quanto às características em que a define, Iudícibus afirma que:

podemos caracterizar a Contabilidade Gerencial como um enfoque especial conferido a vários procedimentos e técnicas contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada e específica, de maneira a atender às necessidades de informações dos gestores das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 2020, p.04)

Sendo assim, ao partir da premissa de que as organizações possuem na criação de valor o fator relevante para o alcance dos seus objetivos, a contabilidade gerencial, através de seus relatórios e controles que permitem o planejamento e avaliação dos processos, tem sido utilizada como importante ferramenta no auxílio ao desenvolvimento de ações voltadas à maximização dos lucros e redução de custos através de melhorias relativas à alocação de recursos.

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES

2.2.1 Estoques

Os estoques representam os bens físicos que, armazenados por um determinado período, possuem como objetivo o suprimento das necessidades do cliente quanto à sua demanda por produtos e serviços.

Amplamente utilizado na indústria e no varejo, os estoques representam parte significativa dos investimentos das organizações, o que justifica o seu grau de relevância e a necessidade de sua gestão e controle.

Ballou (2006, p.271) destaca que, “o custo de manutenção desses estoques pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano. Por isso mesmo, administrar cuidadosamente o nível dos estoques é economicamente sensato”.

A manutenção correta dos estoques através de sua gestão, além da redução de custos, pode propiciar também melhorias quanto à disponibilidade de produtos e aumento do sortimento dos itens ofertados.

2.2.2 O Planejamento dos Estoques

O Planejamento dos Estoques busca o equilíbrio entre os custos relacionados à estoques e a disponibilidade de produtos, atendendo da melhor forma possível a demanda existente.

Segundo Mattar (2019, p.182), “há na empresa três níveis de planejamento que se interagem: estratégico, tático e operacional, e uma relação de precedência entre eles, com o planejamento estratégico antecedendo o tático e este ao operacional”.

Neste sentido, diante dos níveis apresentados, Mattar detalha os tipos de planejamento existentes conforme quadro 1:

Quadro 1 – Níveis e tipos de planejamento

| Nível de planejamento | Tipos de planejamento | | | |
|-----------------------|---|-------------------------------------|---|---|
| Estratégico | Planejamento dos objetivos de longo prazo | Planejamento do tipo de varejo | Planejamento da localização | Planejamento do público-alvo a ser atendido |
| Tático | Planejamento de mercadorias | Planejamento de finanças | Planejamento de pessoas | Planejamento de marketing |
| Operacional | Planejamento de compras | Planejamento de investimentos | Planejamento de cargos e salários | Planejamento de mercadorias |
| | Planejamento de estoques | Planejamento de receitas e despesas | Planejamento de recrutamento e seleção | Planejamento da comunicação |
| | | Planejamento de custos operacionais | Planejamento de avaliações de desempenho | Planejamento de preços |
| | | | Planejamento de treinamento e desenvolvimento | Planejamento de serviços ao consumidor |
| | | | | Planejamento de vendas |

Fonte: Mattar (2019, p.182).

No âmbito operacional, o Planejamento de Estoques no varejo, tem por base o gerenciamento relacionado ao *mix* de produtos adotado pela organização.

Mattar (2019, p.343) explica que “na gestão de mercadorias no varejo, a estratégia de mercadorias estabelece os princípios que irão direcionar todas as decisões do varejista relacionadas com o *mix* (ou sortimento) de produtos a ser ofertado”.

Outro aspecto relevante para o Planejamento dos Estoques está relacionado à gestão das compras de mercadorias.

Merlo (2011, p.102) destaca que para o varejo, “, a função compras assume papel extremamente importante, na medida em que os custos relacionados à aquisição de produtos representam mais de 70% do faturamento da empresa”.

Sendo assim, é possível presumir que com uma boa gestão relacionados ao *mix* de produtos e as compras, pode-se obter bons resultados relacionados aos estoques.

2.2.3 O *Mix* de produtos

A determinação do *mix* de produtos é imprescindível para as empresas do ramo varejista, pois é através dela que as empresas definem qual o posicionamento que pretendem adotar no mercado em que atuam.

Mattar (2019, p.344) define o *mix* de produtos como “o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista”.

Quanto a sua relevância para o ramo varejista, Parente *et al.* (2014, p.131) destaca que, “as decisões sobre o *mix* de produtos consistem em uma das decisões mais fundamentais para uma empresa varejista. A principal motivação dos consumidores, quando visitam as lojas, é obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades”. O mesmo autor acrescenta que a determinação da composição de produtos é o que define o formato de loja (PARENTE *et al.*, 2014, p.131).

A definição dos itens que devem compor o *mix* de produtos deve observar quais as vantagens competitivas que a empresa deseja obter no mercado de atuação adequando sua linha de produtos conforme as mesmas. Parente *et al.* (2014, p.131) alega que, “algumas empresas diferenciam-se pela sofisticação ou exclusividade de seus produtos, outras por uma linha de produtos de baixo custo, outras ainda por uma variedade mais compacta ou mais ampla”.

Sendo assim, a definição da linha de produtos que deverão compor o *mix*, deverá buscar melhorias em relação às vendas, atendendo o maior número possível de necessidades de seus clientes com o menor investimento em estoques.

Segundo Mattar, o *mix* de produtos é subdividido com o intuito de facilitar a gestão, podendo ser dividido conforme o atendimento de necessidades específicas do cliente, podendo assim satisfazer uma necessidade particular do cliente, como saúde ou beleza, de ser utilizada em conjunto, como ternos e camisas, ou também seguindo um seguimento particular de mercado como produtos masculinos, femininos ou infantil. (MATTAR, 2019, p.344).

O mesmo autor salienta que não existe uma forma específica para a subdivisão das mercadorias em linhas de produtos, cabendo ao varejista identificar a melhor forma a ser utilizada em seu negócio (MATTAR, 2019, p.344).

Para a realização da subdivisão do *mix* de produtos, Mattar (2019, p.344) sugere as seguintes formas apresentas abaixo:

- **Linhas de produtos** – São os produtos que, tanto o varejista quanto os clientes consideram relacionados segundo a utilização final. Normalmente a cada linha de produtos corresponde uma seção ou departamento da organização varejista. Por exemplo, um supermercado pode ter como linhas de produtos: mercearia, frios e laticínios, higiene, hortifrutigranjeiros etc.; uma loja de departamentos pode ter como linhas de produtos: móveis, eletrodomésticos, produtos esportivos, jardinagem, produtos para a manutenção do lar, produtos automotivos, confecções etc.
- **Grupo (ou agrupamento) de produtos** – Corresponde ao agrupamento dos produtos relacionados de uma forma mais estreita de acordo com as necessidades, o padrão de consumo e o comportamento do cliente para a compra. Por exemplo, na linha de mercearia dos supermercados os produtos podem estar agrupados em: enlatados; matinais; massas, biscoitos e salgadinhos; balas, doces e guloseimas; farináceos etc.
- **Subgrupo (ou subagrupamento) de produtos** – São subdivisões de um grupo de produtos concorrentes ou que possuam alto grau de substituição entre si. Podem ser marcas diferentes de produtos concorrentes diretos ou opções de produtos diferentes, mas que concorrem para atender a mesma necessidade do consumidor como: manteiga, margarina, requeijão, pasta de amendoim, patês (todos os produtos substitutos para passar no pão).
- **Item de produto ou SKU – Stock Keeping Unit** – Consiste em cada versão particular de um produto e pode envolver tamanho, cor, quantidade, peso, conteúdo, tipo de embalagem etc. Compreende a menor unidade estocável e vendável do produto e é utilizada na contabilização dos estoques e das vendas. Por exemplo, no subgrupo de produtos para passar no pão, cada apresentação do produto é um item de produto ou SKU. Assim, para o produto margarina as versões: marcas, com sal, sem sal, *soft*, *light*, potes de plástico, pacotes de papel, tamanho ou peso etc., é um item de produto.

Após as definições das subdivisões referentes ao *mix* de produtos é possível determinar a estratégia que poderá ser adotada para a gestão do mesmo.

Segundo Mattar (2019, p.343), em relação às estratégias de mercadorias, “devem estar refletidos: o tipo de varejo, o público-alvo, a imagem e o posicionamento pretendidos, as

capacidades de fornecimento dos fornecedores e os diversos aspectos relacionados diretamente com os produtos a serem oferecidos”.

Quanto as decisões voltadas à estratégia, Merlo (2011, p.93) destaca que quatro dimensões devem ser levadas em consideração para a definição das decisões referentes ao *mix* de produtos:

- **Abrangência:** refere-se à quantidade de diferentes linhas de produto que a empresa oferece;
- **Profundidade:** refere-se à quantidade de opções que são oferecidas em cada linha de produto;
- **Extensão:** refere-se ao número total de itens do *mix*; e
- **Consistência:** refere-se à proximidade com que as várias linhas de produtos estão ligadas quanto ao uso final, às exigências de produção, aos canais de distribuição ou a algum outro critério.

Estas definições são essenciais para a determinação dos itens que devem compor o *mix* de produtos, pois facilitam a identificação de quais itens poderão vir a ser incluídos ou excluídos do mesmo, de forma a melhorar as vendas e resultados da empresa.

2.2.4 O Gerenciamento por Categorias

Gerenciar os estoques de forma eficiente em relação ao *mix* de produtos representa uma das grandes dificuldades encontradas pelos varejistas em sua gestão. Isso se deve ao fato do grande sortimento de produtos, e a dificuldade em manter um controle específico de cada item quando analisado individualmente. Sendo assim, o Gerenciamento por Categorias acaba sendo a melhor opção encontrada para a gestão e controle dos estoques.

Segundo Merlo (2011, p.93), “O gerenciamento por categoria surgiu nos Estados Unidos ao longo dos anos 1990 e foi introduzido no Brasil no final da mesma década. É considerado hoje uma das principais formas de gestão de produtos no varejo”.

Este tipo de gerenciamento baseia-se na formulação de categorias conforme características específicas de cada produto, observando sua relação quanto ao atendimento às necessidades dos clientes.

Parente *et al.* (2014, p.136) explica que o gerenciamento por categorias é “o processo de administrar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios. Visa oferecer mais valor para os clientes e atingir e superar os objetivos estabelecidos para a categoria”.

O mesmo autor acrescenta que para o varejo, o foco do gerenciamento por categorias está centrado no aumento das vendas e na rentabilidade das categorias (PARENTE *et al.*, 2014, p.136).

A análise estratégica das categorias como unidade de negócio, também propicia ao varejista, não somente um maior controle em relação aos seus estoques, mas um maior conhecimento quanto à sua demanda por produtos.

Merlo (2011, p.93) destaca que as categorias, como unidades de negócio, são administradas através de um processo compartilhado entre a indústria e o varejista, e que tem como objetivo, gerar melhores resultados a partir de uma oferta de valor aos consumidores.

Esta relação entre a indústria e o varejista baseia-se na troca de informações mútua, tornando-a benéfica para ambos os lados.

Quanto a esta relação Parente *et al.* explica que:

Em geral, os projetos-pilotos de Gerenciamento de Categorias são realizados em conjunto entre fabricantes e varejistas. Nessa relação, muitas vezes, a indústria assume a liderança desses projetos. Assim, em cada categoria, um fabricante pode se tornar o “capitão da categoria” e liderar o projeto de gerenciamento do varejista. Os fabricantes são os grandes especialistas nas suas categorias e, portanto, poderão oferecer valiosos subsídios para o varejista melhorar os indicadores de desempenho da categoria. (PARENTE *et al.*, 2014, p.137)

Sendo assim, pode-se compreender que o Gerenciamento por Categorias permite ao varejista através de seu relacionamento com o fornecedor, um melhor controle de seus estoques, além de acréscimos em relação às suas vendas através de melhorias propostas quanto à composição do seu *mix* de produtos. Em contrapartida, os fornecedores através desta mesma relação, adquirem informações relevantes que possibilitam uma melhor análise quanto ao desempenho de seus produtos diante às outras marcas também integradas ao *mix*.

2.2.4.1 Etapas do Gerenciamento por Categorias

As etapas do Gerenciamento por Categorias, tem por base a análise de parâmetros, que analisados estrategicamente, possuem a capacidade de identificar melhorias quanto ao desempenho da gestão por parte do varejista.

Quanto às etapas Parente *et al.* destaca que:

“esse processo deverá buscar uma análise aprofundada em várias dimensões de cada categoria: do desempenho da categoria e das subcategorias no varejista; dos indicadores de parceria e de rentabilidade de cada fornecedor; das tendências de

mercado; das estratégias adotadas por seus concorrentes; das necessidades e do comportamento de compra do consumidor. (PARENTE *et al.*, 2014, p.138)”

Segundo Mattar, são oito os passos necessários para a implantação do Gerenciamento por Categorias para cada categoria de produto (MATTAR, 2019, p.423).

O Autor identifica os oito passos necessários para a implantação e implementação do gerenciamento conforme figura 1:

Figura 1 – Oito passos para a implantação e implementação do Gerenciamento por Categorias.



Fonte: Mattar (2019, p.424).

De forma breve, Mattar (2019, p.425) também descreve as particularidades de cada passo apresentado:

- **Definição da categoria:** Consiste em definir o que é e qual a sua estrutura. Estuda-se o consumidor a fim de identificar que necessidades ele pretende satisfazer com a categoria, e como se comporta no momento da compra, com o objetivo de obter agrupamentos eficientes.
- **Papel da categoria:** Procura-se identificar a importância da categoria para o consumidor, para o varejista, para os concorrentes do varejista e para o mercado. Ainda nessa etapa, é importante estudar a sazonalidade da categoria.
- **Avaliação da categoria:** Num primeiro momento, é feita uma avaliação do consumidor, no tocante ao seu comportamento de compra (o quê, quando, como e

onde compra e por quê). A avaliação do mercado visa identificar tendências de vendas/consumo, participação no mercado, participação dos segmentos na categoria, preços, espaço de gôndolas, sortimento, promoções, desempenho da categoria etc. A avaliação do varejista passa pelos tópicos: tendências de vendas em quantidades e valores, lucratividade, custos de aquisição, despesas, retorno sobre investimentos em estoque e espaço, giro dos estoques e dias de abastecimento, efetividade de preços, promoções efetuadas, sortimento e rupturas provenientes de programas de reposição automática em loja. A análise do fornecedor pode ser feita através de pesquisas contínuas para identificar tendência de vendas, participação no mercado e níveis de distribuição.

- **Cartão de Metas:** Com base nas análises precedentes, varejistas e fornecedores estabelecem os objetivos a alcançar na implementação do plano da categoria. O foco principal desses cartões costumam ser as medidas internas do varejista, como venda e lucro, e algumas medidas externas, como participação de mercado do varejista e a satisfação do consumidor.
- **Estratégias por categoria:** Com base nas observações e oportunidades, identificadas nas análises da avaliação da categoria e nos objetivos definidos no cartão de metas, varejista e fornecedor estabelecem as estratégias para a categoria, subcategorias, marcas e itens, visando atender ao papel da categoria (necessidade do consumidor).
- **Táticas da categoria:** São definidas com base nas estratégias escolhidas e na árvore de decisão do consumidor, podendo abranger sortimento, preços, promoções, exposição e abastecimento. Entretanto, algumas informações específicas terão papel fundamental para a escolha de cada uma delas, além de darem suporte à sua exclusão.
- **Implementação:** Está baseada nas definições da etapa de táticas, acompanhada de um cronograma de implementação com a definição das responsabilidades para a execução do plano.
- **Revisão da categoria:** Etapa permanente, que deve ser preocupação permanente do gestor. Na hipótese de identificar problemas, cumpre percorrer as etapas anteriores mais uma vez.

Desta forma, pode-se observar que o processo de Gerenciamento por Categorias, quando analisado de forma contínua, permite ao varejista manter o desempenho de cada categoria conforme os objetivos traçados pela organização.

2.2.5 Compras e Gestão dos Estoques

A Gestão dos Estoques no ramo varejista está intimamente ligada à administração das compras e o abastecimento de mercadorias.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.163), “Nesse processo, os gestores de compras procuram equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, pretende-se minimizar o investimento em estoque e, por outro lado, minimizar o índice de faltas”.

A relevância das compras para a Gestão dos Estoques está relacionada à grande quantidade de recursos investidos para a sua manutenção.

Parente *et al.* (2014, p.163), destaca que “pela importância simultânea que exercem no volume das vendas e no fluxo de caixa das empresas, as compras vêm recebendo uma atenção especial dos varejistas, de suas áreas comercial e financeira”.

Sendo assim, uma boa gestão relacionada às mercadorias e as compras pode resultar em um melhor desempenho nos estoques.

2.2.6 Planejamento e Gestão de Compras

Diversos aspectos devem ser analisados para a realização do Planejamento das Compras, já que o mesmo possui grande relação a outros fatores importantes para a sua gestão.

Sobre o assunto, Parente *et al.* destaca que:

o planejamento e acompanhamento dos resultados, vendas, estoques, compras e lucros devem ser realizados em diferentes unidades de negócio e níveis de agregação. A empresa como um todo, suas lojas, seus departamentos, suas categorias e subcategorias e até produtos individuais devem ser acompanhados, proporcionando assim ações de compra, venda, estoque mais eficientes. (PARENTE *et al.*, 2014, p.163)

O mesmo autor acrescenta, que para o varejista, dois níveis de planejamento e acompanhamento devem ser utilizados, um para lojas e regiões e outro referente às linhas e estruturas de produtos, podendo haver cruzamento entre os dois níveis (PARENTE, 2014).

Parente *et al.* (2014, p.163) descreve os níveis de planejamento conforme abaixo:

- **Divisões regionais e lojas** – Para uma rede com muitas unidades varejistas, cada loja representa uma unidade de negócio, com características peculiares de mercado e concorrência. Assim, o planejamento e acompanhamento não só dos resultados de vendas, compras, estoques e lucros, mas também de outros indicadores de desempenho, devem ser desenvolvidos para cada loja. O gerente dessa unidade torna-se corresponsável pelo atingimento dos resultados planejados. Para uma rede varejista com dezenas de unidades, costuma-se agregar esses resultados em divisões regionais, as quais, por sua vez, quando consolidadas, produzem o resultado total da empresa.
- **Estrutura da linha de produtos** – O planejamento e acompanhamento de resultados também devem ser desenvolvidos nos diferentes níveis da estrutura de produtos. Cada departamento pode ser desdobrado em categorias, que, por sua vez, podem ser detalhadas por subcategorias, e, até, conforme o caso, desagregadas no nível de produto. O dirigente do departamento ou o gerente da categoria é corresponsável pelos resultados obtidos nas categorias que administra.
- **Cruzamento de lojas e estrutura de produtos** – A utilização simultânea dos dois níveis de unidade de negócio proporciona uma análise mais rica dos resultados, contribuindo para um maior alinhamento entre as áreas operacionais (Ex.: dirigentes de loja) e a área comercial (Ex.: dirigentes de departamento e categorias), estimulando assim que seus respectivos gestores somem esforços na busca de resultados comuns.

Conforme Parente *et al.* (2014, p.165), “com esse acompanhamento da empresa, planejamentos mais adequados podem ser feitos, como, por exemplo, a previsão de vendas, definição de estoque, planejamento de compras”.

Sendo assim, através de planejamentos mais adequados, se torna possível a obtenção de melhores resultados não somente às compras, como também a todos os outros fatores a ela ligados, assim como os estoques.

2.2.7 Previsões de Vendas

As Previsões de Vendas são vistas como fundamentais para a determinação das quantidades necessárias de compra de cada item componente do *mix* de produtos da empresa.

Conforme Mattar (2019, p.374), a Previsão de Vendas “compreende a elaboração das projeções de vendas do varejista para o período considerado para a empresa toda e para todas as unidades de controle, mês a mês”.

Estas projeções, quando não realizadas de forma assertiva, pode angariar prejuízos significativos em relação aos estoques.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.165), “No varejo, os erros nas previsões de vendas podem causar faltas de produtos nas gôndolas ou excessos de estoques, provocando custos de armazenagem”.

O mesmo autor acrescenta também que além dos custos de armazenagem, erros nas previsões de vendas podem ocasionar também perdas, relacionadas à produtos estragados ou fora de validade (PARENTE *et al.*, 2014).

As Previsões de Vendas baseadas em projeções podem ocorrer para períodos diversos. Apesar de ocorrerem de forma mensal para boa parte dos produtos, podem ocorrer de forma diferenciada para outros produtos que não são comercializados com a mesma periodicidade. Estes períodos podem variar conforme sua sazonalidade.

Mattar (2019, p.374) explica que “na previsão de vendas de mercadorias não sazonais o previsor trabalha apenas com tendência, enquanto na previsão de mercadorias sazonais deve trabalhar com tendência e sazonalidade”.

Sobre o assunto, Parente *et al.* (2014, p.165) destaca que “em geral, as vendas são estimadas para períodos mensais. Em muitos casos, como no varejo de confecções, ou em categorias sazonais (Ex.: ovos de páscoa), as vendas são estimadas para a estação”.

Estas projeções de vendas permitem então, através de métodos específicos, definir as quantidades necessárias para a manutenção dos estoques.

2.2.8 Métodos de Definição de Estoques

Os estoques apesar de onerosos, são necessários para o atendimento da demanda do cliente. Por representarem parte significativa dos investimentos no setor varejista, o seu controle é fundamental para o bom andamento dos negócios das organizações.

Sobre o assunto, Parente *et al.* (2014, p.169) destaca que o controle dos estoques dos varejistas “deve ser bem monitorado, com o objetivo de minimizar o capital total investido em estoque, já que este tende a consumir a maior parte do caixa da empresa e, se não for controlado, poderá aumentar continuamente”.

O mesmo autor salienta também que outros custos além do investimento em mercadorias estão relacionados aos custos dos estoques, como os custos financeiros, de armazenagem, quebras e perdas (PARENTE *et al.*, 2014).

A definição dos níveis de estoque, embasada nas previsões de vendas, são fundamentais para o controle efetivo dos estoques.

Neste sentido, Mattar (2019, p.377, apud BERMAN & EVANS, 2004, p.400-401) explica que “o nível de estoque deve ser suficiente para atender às expectativas de vendas com determinada margem de erro”.

Sendo assim, a determinação dos níveis de estoque, são de suma importância para a realização do planejamento das compras necessárias para a manutenção dos estoques.

São muitos os métodos existentes para a definição dos níveis de estoque. Parente *et al.* (2014, p.169) destaca três destes métodos, o método da relação estoque/vendas, o método de variação percentual e o método de estoque básico.

2.2.8.1 O Método da Relação Estoque/Vendas (Giro do Estoque)

Segundo Parente *et al.* (2014, p.169) este método é bastante simples, onde o estoque é definido através da aplicação do índice estoque/vendas sobre as vendas previstas para o período.

O mesmo autor destaca que este método indica o volume de estoque que a empresa deverá possuir no início do mês para suportar o volume de vendas previstas para o mesmo período (PARENTE *et al.*, 2014).

Como exemplo, Parente *et al.* (2014, p.169) explica que, “supondo-se um índice estoque/vendas de 1,5 e uma previsão mensal de vendas de R\$ 200 mil, o nível de estoque deverá ser de R\$ 300 mil”.

Sendo assim, o mesmo autor explica que o índice de 1,5 corresponde à um período de 45 dias para o giro de estoque, mas que este período pode variar conforme os setores varejistas (PARENTE *et al.*, 2014).

Estes índices baseados ao giro dos estoques podem variar também conforme os departamentos ou categorias dos produtos, indicando quais os níveis adequados necessários para cada linha de produto.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.169) é importante ao varejista “manter os dados históricos de sua empresa para identificar os índices de estoque/vendas, ou de giro, para cada loja, departamento e categoria”.

2.2.8.2 O Método de Variação Percentual

Para Parente *et al.* (2014, p.170), este método, “é particularmente adequado para situações de forte sazonalidade nas vendas, ou seja, quando o volume de vendas varia muito, por exemplo, de mês para mês”.

Sobre o assunto, Mattar (2019, p.378) explica que para este método de variação percentual “o estoque planejado para o início do mês (a preços de venda) é igual à metade do estoque médio mensal planejado para o ano (a preços de venda) acrescido da variação entre as vendas estimadas do mês e a venda média estimada do ano”.

Sendo assim, Mattar apresenta a fórmula referente ao Método da Variação Percentual conforme a figura 2:

Figura 2 – Fórmula do Método de Variação Percentual.

$$\text{Estoque planejado para o início de um mês (a preços de venda)} = \text{Estoque médio mensal planejado (a preços de venda)} \times \frac{1}{2} [1 + (\text{Vendas estimadas para o mês} / \text{Venda média mensal estimada})]$$

Fonte: Mattar (2019, p.379).

Parente *et al.* (2014, p.170) destaca também sobre este método, que o mesmo “ajusta o estoque às variações de vendas, procurando, porém, amortecer o impacto dessas variações”.

2.2.8.3 Método de Estoque Básico

Segundo Parente *et al.* (2014, p.171), este tipo de método normalmente é aplicado quando se acredita que “um dado nível de estoque (estoque básico) deve estar sempre disponível e quando o giro é menor do que seis vezes ao ano”.

O mesmo autor afirma também que este método causa maiores oscilações quanto aos níveis de estoque, pois o mesmo responde de forma mais direta às variações presentes nas vendas (PARENTE *et al.*, 2014).

Mattar (2019, p.378) explica que neste método “o varejista ultrapassa, no estoque inicial, o nível das vendas esperadas para determinado período”.

O autor afirma também que neste caso, existe uma reserva de estoque para o atendimento de ocorrência de vendas não previstas (MATTAR, 2019).

Desta forma, Mattar apresenta a fórmula referente ao Método do Estoque Básico conforme a figura 3:

Figura 3 – Fórmula do Método de Estoque Básico.

$$\text{Estoque básico (a preços de venda)} = \text{Média mensal de estoques (a preços de venda)} \\ - \text{Média mensal de vendas}$$

Fonte: Mattar (2019, p.379).

2.2.9 Os Métodos de Avaliação dos Estoques

A Avaliação dos Estoques busca através de métodos específicos determinar o montante de recursos destinados para a manutenção dos mesmos.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.171), “os varejistas investem grandes somas de recursos em estoques e, conseqüentemente, precisam estar continuamente avaliando o valor desse investimento”.

O mesmo autor explica que essa informação é relevante não somente para efeitos fiscais, mas também por servir de base para importantes indicadores de desempenho (PARENTE *et al.*, 2014).

Os métodos utilizados neste processo de avaliação possuem o intuito de mensurar de forma precisa o custo das mercadorias vendidas assim como dos estoques existentes.

Sobre os métodos existentes, Mattar destaca que:

para evitar que critérios diferentes em momentos diferentes sejam utilizados na apuração do valor dos estoques e dos custos das mercadorias vendidas no período, criando deturpações injustificáveis nos resultados de uma apuração para outra, há necessidade de se definir qual sistema será adotado para o período e, uma vez definido, não deverá mais ser alterado. (MATTAR., 2019, p.474)

Parente *et al.* (2014, p.173) afirma que para este tipo de mensuração, dois métodos podem ser utilizados: o *Método do Custo* e o *Método do Preço de Venda*.

2.2.9.1 O Método do Custo

O Método do Custo tem por base os valores de aquisição das mercadorias que compõem os estoques.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.173), “esse método acompanha o fluxo de produtos, unidade por unidade, onde todos os valores são estimados com base no preço de custo”.

O mesmo autor afirma que neste método de avaliação dos estoques, o custo é estimado através da soma do custo de cada produto com os seus respectivos valores pagos pelo frete (PARENTE *et al.*, 2014).

Sobre os demais custos fixos existentes, Mattar (2019, p.378) destaca que os mesmos “não são considerados custos e sim despesas e são lançadas diretamente na apuração do resultado do período”.

Mattar (2019, p.378) salienta também que “para a precificação, faz-se necessário estabelecer algum critério para o rateio desses Custos Fixos, sabendo-se de antemão que nenhum deles será satisfatório, já que todos são discutíveis”.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.173), “o Método de Custo pode ser utilizado tanto em sistemas de inventário físico, como em sistemas de inventário perpétuo”.

2.2.9.1.1 O Método do Inventário Físico

Sobre o Método do Inventário Físico, Parente *et al.* (2014, p.173) afirma que neste processo “o inventário é medido pela contagem das atuais mercadorias que ainda estão em estoque no período de encerramento do período de vendas; o estoque final é registrado em seu custo. O varejista não pode calcular o lucro bruto até que o estoque final seja avaliado”.

Este processo ocorre normalmente uma ou poucas vezes ao longo do período contábil.

Conforme Mattar (2019, p.475, apud BERMAN & EVANS, 2004, p.391-392), “Geralmente esse sistema é adotado para períodos de apuração anuais por pequenas e até médias empresas varejistas pela sua simplicidade”.

2.2.9.1.2 O Método do Inventário Perpétuo

O Método do Inventário Perpétuo tem por base a avaliação permanente dos estoques.

Sobre este método, Parente *et al.* (2014, p.173) afirma que este “sistema consiste no registro de todas as compras, adicionando-se ao estoque existente, e subtraindo as vendas para atualizar o valor”.

O mesmo autor acrescenta que para a realização do Inventário Perpétuo, duas metodologias podem ser utilizadas, a metodologia do *PEPS* (*primeiro a entrar – primeiro a sair*) e a metodologia do *UEPS* (*último a entrar – primeiro a sair*) (PARENTE *et al.*, 2014).

Segue abaixo a definição destas metodologias:

- **PEPS (primeiro a entrar – primeiro a sair)** – Segundo Mattar (2019, p.475, apud MARTINS, 1998, p.128), nesta metodologia “assume-se que as mercadorias no estoque primeiro adquiridas serão as primeiras a serem vendidas e seus custos de aquisição serão utilizados para a avaliação do custo das mercadorias vendidas”.
- **UEPS (último a entrar – primeiro a sair)** – Segundo Parente *et al.* (2014, p.173), nesta metodologia “as mercadorias mais novas são vendidas primeiro, enquanto que as mais antigas permanecem no estoque. Em tempo de inflação, o preço de custo dos produtos mais novos é mais alto que o dos produtos mais antigos”.

O mesmo autor afirma também que “em cenários inflacionários, essa metodologia proporciona menor valor de estoque final, maior valor do CMV, menor lucro bruto e menos Imposto de Renda” (PARENTE *et al.*, 2014, p.173).

Mattar destaca que a utilização desta metodologia não é permitida no país, conforme a legislação pertinente ao Imposto de Renda do Brasil (MATTAR, 2019).

O Método de Custo é menos utilizado no setor varejista, devido à grande demanda operacional necessária para a realização dos inventários.

Sendo assim, Parente *et al.* apresenta as vantagens e desvantagens pertinentes a este método conforme a figura 4:

Figura 4 – Vantagens e desvantagens do Método de Custo.

| Vantagens | Desvantagens |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Produz estimativas mais exatas. 2. Pode ser integrado mais facilmente a estimativas de lucratividade por produtos. 3. É mais adequado para departamentos onde existem processos produtivos (Ex.: padaria). 4. Útil para varejistas com baixo giro de estoques, sortimento limitado e produtos com preços unitários altos (Ex.: eletrônicos). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Não é fácil ficar constantemente contando os estoques. 2. O varejista precisa atribuir custos a cada uma das mercadorias em estoque (e para as que são vendidas). Inadequado para varejistas de giro rápido, com grande número de itens e em períodos com grandes variações no custo. 3. Não reflete as mudanças no estilo, liquidações de final de estação e ondas repentinas de demanda (que podem elevar os preços). |

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.174).

2.2.9.2 O Método de Preço de Venda

Segundo Parente *et al.* (2014, p.174), o Método de Preço de Venda “obedece a lógica contábil de um demonstrativo de lucros e perdas e possibilita estimar o valor do estoque sem precisar realizar o inventário dos produtos”.

Sobre o assunto, Mattar (2019, p.378) destaca que, “embora esse método não apresente as desvantagens dos anteriores, para sua aplicação são necessários registros detalhados das operações de compra e venda”.

Conforme o mesmo autor, isso é importante para que o estoque final possa ser valorizado tanto pelo seu custo de aquisição como pelo seu preço de venda (MATTAR, 2019).

Algumas etapas devem ser percorridas para que o processo de valorização dos estoques seja realizado corretamente.

Parente *et al.* (2014) identifica quatro etapas necessárias para sua mensuração conforme a seguir:

- **Primeira etapa – Valor total da mercadoria disponível** – Segundo Parente *et al.* (2014), neste método estima-se o valor das mercadorias que se encontram disponíveis para venda pelo preço de custo e preço de venda.

O mesmo autor destaca que os valores iniciais de estoque são retirados de relatórios contábeis pertencentes ao período anterior e que as vendas líquidas representam o valor das vendas deduzindo-se as devoluções. O autor afirma também que neste método, todas as compras realizadas ao longo do período são registradas, e que um acompanhamento é realizado de forma a registrar toda variação de preço, independente de aumento ou redução de

valor, de forma a refletir no valor das mercadorias à preço de venda, que em conjunto aos custos de frete, auxiliam na melhor definição do preço de custo (PARENTE *et al.*, 2014).

- **Segunda etapa – Multiplicador de custo** – Parente *et al.* (2014, p.175), destaca que esta etapa representa “a relação entre a Mercadoria Disponível a Preço de Custo e a Preço de Venda”.

Parente *et al.*, apresenta esta relação conforme figura 5:

Figura 5 – Fórmula do Multiplicador de Custo.

$$\text{Multiplicador de custo} = \frac{\text{Mercadoria disponível (preço de custo)}}{\text{Mercadoria disponível (preço de venda)}}$$

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.175).

- **Terceira etapa – Deduções de mercadorias**– Segundo Parente *et al.* (2014, p.175), nesta etapa o método consiste em “identificar todas as transações que refletem uma diminuição no valor da mercadoria. O valor das Deduções de Mercadorias é obtido somando-se: Vendas, Demarcações, Descontos, Quebras (Roubos) e Perdas”.

Parente *et al.* (2014, p.175) destaca que “em geral, os varejistas mantêm registros referentes aos dados de Vendas, Demarcações e Descontos”. Sobre o assunto, o mesmo autor acrescenta que, em relação aos valores referentes à Furtos e Quebras, utilizam-se estimativas conforme os períodos anteriores, já que os dados reais somente são conhecidos ao final do período (PARENTE *et al.*, 2014).

- **Quarta etapa – Valor final dos estoques**– Segundo Parente *et al.* (2014, p.175), esta etapa “consiste na determinação dos estoques a preço de custo e a preço de venda. A estimativa do estoque a preço de venda é obtida subtraindo-se o total das Deduções de Mercadorias do total das Mercadorias Disponíveis”.

O mesmo autor acrescenta que para estimar o estoque à preço de custo é preciso multiplicar o estoque à preço de venda pelo índice multiplicador de custo. O autor afirma também que este método possibilita estimar também o CMV e o Lucro Bruto (PARENTE *et al.*, 2014).

2.2.10 Indicadores de Desempenho na Gestão dos Estoques

Os indicadores de desempenho na Gestão dos Estoques são muito importantes, pois são eles que possibilitam ao varejista verificar se os métodos de controle utilizados, assim como o planejamento de compras refletem de fato uma boa efetividade.

Sobre o assunto, Parente *et al.* destaca que:

quando o estoque é vendido, uma nova compra deve ser realizada, armazenada e em seguida comercializada. Se o estoque começar a crescer, o varejista pode estar “amarrando” o seu capital em produtos ou não estar vendendo a quantidade de produtos como definida em sua previsão de demanda. Ambos os casos são problemáticos. Por outro lado, se o varejista não tiver produtos disponíveis na gôndola, tendo um grande nível de ruptura, perderá consumidores. (PARENTE *et al.*, 2014, p.185)

Conforme Mattar (2014), para medir o desempenho neste caso, três indicadores podem ser sugeridos: o *Giro do Estoque*, o *GMROI – Gross Margin Return On Investment (Retorno da Margem Bruta do Investimento em Estoques)* e O *Índice de ruptura*.

2.2.10.1 O Giro do Estoque

Segundo Parente *et al.* (2014, p.185), “O giro de estoque reflete a relação entre volume de vendas e estoques e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo”.

Parente *et al.* apresenta a fórmula do giro dos estoques conforme figura 6:

Figura 6 – Fórmula do Giro dos Estoques.

$$\text{Giro de estoque em dias} = \frac{\text{Número de dias do período}}{\text{Giro de estoque}}$$

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.186).

Mattar (2019, p.400) destaca que, “dependendo do tipo de produto o giro de estoque pode ser calculado para ano, mês, semana ou dia”.

O mesmo autor afirma também que o giro do estoque pode ser medido através do valor das mercadorias, quando todo o estoque da empresa for considerado ou por unidades

quando for considerado apenas o estoque de um determinado item de produto (MATTAR, 2019).

Para cálculos relacionados ao número de dias, Parente *et al.* apresenta a seguinte fórmula conforme figura 7:

Figura 7 – Fórmula do Giro dos Estoques conforme número de dias.

$$\text{Giro de estoque em dias} = \frac{\text{Número de dias do período}}{\text{Giro de estoque}}$$

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.186).

2.2.10.2 GM-ROI

Segundo Parente *et al.* (2014, p.186), o “GM-ROI é a abreviatura da expressão *Gross Margin – Return on Investment*. Os varejistas brasileiros têm usado também o termo GM-ROI, que pode ser traduzido como o Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta”.

Sobre este índice, Mattar (2019, p.400) explica que o mesmo “é uma ferramenta de análise utilizada para identificar os produtos que têm maior retorno sobre o investimento, ou seja, qual produto teve maior contribuição para a composição da margem geral da empresa”.

Parente *et al.* apresenta a fórmula do GM-ROI conforme figura 8:

Figura 8 – Fórmula do GM-ROI.

$$\text{GM-ROI} = \frac{\text{Volume de margem bruta}}{\text{Estoque médio}}$$

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.186).

Parente *et al.* (2014, p.187) destaca que, “o entendimento do significado do GM-ROI torna-se mais claro quando é expresso em número de dias. Para indicar o GM-ROI em dias, divide-se o número de dias do período pelo GM-ROI.

Sendo assim, para cálculos relacionados ao número de dias, Parente *et al.* apresenta a seguinte fórmula conforme figura 9:

Figura 9 – Fórmula do GM-ROI conforme número de dias.

$$\text{GM-ROI em dias} = \frac{\text{Número de dias do período}}{\text{GM-ROI}}$$

Fonte: Parente *et al.* (2014, p.187).

2.2.10.3 O Índice de Ruptura

Sobre este índice, Mattar (2019, p.401) explica que o mesmo “é uma medida que mostra o número de dias que um produto ficou ausente da prateleira de vendas (causando perda de vendas)”.

Mattar apresenta a fórmula do Índice de Ruptura conforme figura 10:

Figura 10 – Fórmula do Índice de Ruptura.

| |
|--|
| $\text{Índice de ruptura} = \frac{\text{Número de dias de ausência do produto na prateleira no período}}{\text{Número de dias úteis de venda no período}}$ |
|--|

Fonte: Mattar (2014, p.401).

2.3 O VAREJO

2.3.1 A importância do Varejo no Canal de Distribuição

O varejo é classificado como toda a atividade que possui como finalidade a venda de produtos ao consumidor final, não necessitando precisamente de um espaço físico específico para suas operações. Parente *et al.* (2014) destaca que as atividades varejistas podem ocorrer de outras formas também, como pelo correio, telefone ou internet.

Ao longo da cadeia de distribuição, o setor varejista desempenha um papel muito importante, pois o mesmo é responsável pela distribuição dos produtos gerados pelos fornecedores aos consumidores finais.

Parente *et al.* (2014, p.01) destaca que “o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou nível da produção”.

No Brasil, o setor varejista tem se desenvolvido ao longo dos anos, representando atualmente uma grande parcela da criação de riquezas, emprego e renda no país. Grande parte deste desenvolvimento ocorreu no setor de alimentos.

Segundo Parente *et al.* (2014, p.05), “esse predomínio do setor de alimentos pode ser justificado pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam na cesta de compras dos consumidores de baixa renda, que caracterizam o mercado brasileiro”. O Autor acrescenta também que em países que concentram rendas maiores, boa parte dos varejistas possuem suas atividades no setor de não alimentos.

2.3.2 Tipos de Varejo

O Varejo possui atualmente uma grande diversificação quanto ao seu formato de loja e varia conforme ao negócio e os objetivos propostos pela organização. A definição do formato é essencial para que a empresa conheça seu espaço dentro do mercado em que atua e possa assim definir suas estratégias competitivas. O formato de loja pode ser definido conforme sua classificação, que é determinada através de subdivisões das características pertinentes aos negócios existentes.

Segundo Parente *et al.* (2014), para se definir o formato de loja deve-se primeiramente dividir os tipos varejistas conforme o tipo de sua propriedade, que podem ser *independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing*. Após isso, deve-se dividir as organizações conforme os dois principais sistemas que são as *instituições com lojas* que variam entre alimentícias, não alimentícias e de serviços, e as *instituições sem lojas*, que variam entre marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual.

2.3.3 Classificação do Varejo Alimentício com Lojas

O mercado de varejo alimentício com lojas representa grande parte da participação do setor varejista na economia brasileira e tem obtido um grande desenvolvimento nos últimos anos no país. Parente *et al.* (2014, p.12) afirma que “as empresas têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado”.

Parente *et al.* (2014) destaca que muitas pesquisas têm sido realizadas no Brasil quanto a estrutura do Varejo Alimentar. Estas pesquisas permitem classificar de melhor forma, os formatos e tipos de lojas alimentícias assim como suas características mercadológicas.

Abaixo, segue classificação apresentada por Parente *et al.*, conforme quadro 2:

Quadro 2 - Formatos de loja e suas principais características.

| Formatos de loja | Área de vendas/m ² | No médio de itens | Participação nas vendas de não alimentos | No de checkouts | Principais seções |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------|--|-----------------|---|
| Bares | 20 – 50 | 300 | < 5% | Não | Mercearia, lanches e bebidas |
| Mercearias | 20 – 50 | 500 | < 5% | Não | Mercearia, frios, laticínios e bazar e bebidas |
| Padarias | 50 – 100 | 1.000 | < 5% | Não | Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches |
| Minimercado | 50 – 200 | 1.000 | 5 – 10% | 1 – 3 | Mercearia, frios, laticínios e bazar |
| Sacolão / hortifrúti | 100 – 800 | 2.000 | < 5% | 1 – 8 | Mercearia, hortifrúti |
| Loja de conveniência | 50 – 250 | 1.000 | < 5% | 1 – 2 | Bebidas, mercearia, cigarros, laticínios, lanches |
| Supermercado compacto | 200 – 500 | 4.000 | 5 – 10% | 2 – 6 | Mercearia, hortifrúti, carnes, frios, laticínios, bazar |
| Supermercado convencional | 700 – 2.500 | 10.000 | 5 – 15% | 7 – 20 | Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios e laticínios, peixaria e bazar |
| Hipermercado compacto | 2.000 – 4.000 | 20.000 | 10 – 20% | 15 – 30 | Semelhante ao hiper, com menor profundidade nas seções de não alimentos |
| Hipermercado | 5.000 – 10.000 | 50.000 | 30 – 50% | 30 – 80 | Mercearia, hortifrúti, Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos |
| Atacarejo (Cash & Carry) | 1.500 – 7.000 | 8.000 | 5 – 15% | 15 – 40 | Formatos de atacado de autosserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar |
| Clube atacadista | 5000 – 10.000 | 6.000 | 20% – 30% | 20 – 35 | Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos |

Fonte: Desenvolvida pelos autores – alguns dados adaptados de estudo coordenado pela ABRAS. BRITO, Denise. Qual é o Formato Correto de sua Loja. SuperHiper, set. 1998, p. 74-77. Atualização dos dados por meio de entrevistas com profissionais do ramo do varejo realizadas em 2009 e 2010.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa busca relacionar a visão teórica do problema com os dados reais existentes no intuito de identificar hipóteses capazes de solucionar o problema em questão.

Em relação ao delineamento, Gil afirma que:

“o delineamento refere-se à estratégia global adotada pelo pesquisador para integrar os diferentes componentes do estudo da pesquisa de maneira coerente e lógica, garantindo o efetivo tratamento do problema e a consecução de seus objetivos. Constitui o modelo para a coleta, análise e interpretação dos dados. Deve, portanto, ser elaborado de forma a possibilitar uma abordagem ordenada dos procedimentos a serem adotados ao longo do processo de pesquisa”. (GIL, 2019, p.55)

As pesquisas podem diferir quanto ao seu delineamento, o qual é especificado conforme o problema identificado pelo pesquisador. Segundo a sua modalidade, as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos e métodos de abordagem.

Quanto à abordagem, Gil (2019, p.56) explica que “as pesquisas também podem ser classificadas segundo a natureza dos dados, determinado a existência de pesquisas quantitativas e qualitativas”.

Em relação às pesquisas qualitativas, o mesmo autor destaca que estas pesquisas “caracterizam-se pela utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais” (GIL, 2019, P.56).

O presente trabalho possui como metodologia de pesquisa o estudo de caso, utilizando-se de procedimentos de coleta de dados de análises documentais e bibliográficas, necessárias para a compreensão dos métodos utilizados quanto à gestão e controle de estoques atualmente utilizados na empresa, objeto de estudo desta pesquisa.

Segundo Gil (2019, p.63), o estudo de caso, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Quanto ao seu objetivo, o projeto possui em sua pesquisa características de natureza descritiva, pois busca através da análise dos dados coletados, identificar os fatores que impactam os processos aplicados atualmente, e assim, apontar possíveis melhorias que possam auxiliar na resolução do problema proposto.

Segundo Gil (2019, p.27), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à sua abordagem, o projeto possui características de pesquisa qualitativa, devido a necessidade de dados baseados na experiência das pessoas presentes no ambiente da empresa quanto ao processo atual existente.

Conforme Gil (2019, p.62), “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é construído socialmente”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

A relação entre as variáveis é de suma importância para a obtenção das hipóteses, e podem ser classificadas conforme sua dependência como *variável independente* e *variável dependente*.

Segundo Gil (2019, p.48), “independente é a variável que se supõe influenciar outra variável, a dependente”.

Esta definição nos mostra a necessidade de análise da relação de causa e efeito quanto às variáveis ligadas ao problema que se busca solucionar.

Segue abaixo a descrição das variáveis presentes no problema proposto e aprese neste projeto:

- **Gestão de Estoques:** refere-se à política e os métodos adotados para o controle e gerenciamento dos estoques de uma determinada organização.
- **Gestão de Recursos:** refere-se às decisões pertinentes aos recursos financeiros de uma determinada organização.
- **Supermercado Compacto:** refere-se à um determinado formato existente de negócio do ramo varejista.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a correta realização da pesquisa é importante definir o seu planejamento, de forma a orientar as ações necessárias para o alcance do objetivo da mesma.

Neste sentido, Gil define que:

“o planejamento consiste, pois, na previsão das ações necessárias para se atingir os objetivos da pesquisa com vistas à provisão dos meios requeridos para sua efetivação. Assim, pode-se afirmar que o planejamento da pesquisa busca fornecer respostas a cinco indagações: “o que pesquisar?”, “como pesquisar?”, “quando pesquisar?”, “onde pesquisar?” e “por que pesquisar?”. (GIL, 2019, p.28)

O autor define também que as respostas quanto à estas perguntas referem-se então à definição do problema e dos objetivos da pesquisa, à determinação dos métodos que serão utilizados. À delimitação espacial e temporal e à justificativa quanto à sua realização (GIL, 2019).

As técnicas aplicadas para a coleta de dados são definidas a partir da determinação da tipologia dos dados que serão utilizados, que podem ser divididos de duas formas, podendo ser definidos como *dados primários* ou *dados secundários*.

Segundo Roesch (2013), os *dados secundários* são aqueles que não foram criados pelo pesquisador, enquanto os *dados primários* correspondem aos dados coletados diretamente pelo mesmo.

O presente trabalho se utiliza de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, necessários para a identificação dos fatores que impactam a empresa, objeto de estudo do mesmo.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta representa o método ao qual será utilizado para realização da coleta dos dados pertinentes à pesquisa realizada.

Segue abaixo as definições conforme alguns instrumentos de coleta utilizados:

- **Questionário:** Segundo Gil (2019, p.137), o questionário pode ser visto como um “conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. O mesmo autor acrescenta então, que o questionário, “trata-se, portanto, da técnica fundamental para coleta de dados em levantamentos de campo, que é um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais” (GIL, 2019, p.137).

- **Observação:** Segundo Gil (2019, p.113), “a observação pode ser considerada a base da vida social cotidiana para a maioria das pessoas, quando utilizada dessa forma, torna-se um dos mais importantes métodos das ciências sociais”. O mesmo autor destaca que “uma vantagem fundamental da observação é a de que possibilita saber o que as pessoas de fato fazem, em vez do que elas dizem que fazem” (GIL, 2019, p.113).
- **Análise documental:** Sobre este instrumento, Gil (2019, p.163) destaca que “são muito frequentes pesquisas desse tipo na Economia, na História, na Sociologia e na Ciência Política”. O mesmo autor acrescenta também, sobre a análise documental que, “É possível até mesmo considerar que muitos dos dados dessa natureza sejam mais objetivos que os dados obtidos mediante interrogação das pessoas, cuja obtenção pode ser prejudicada por problemas de memória e de constrangimento social, entre outros” (GIL, 2019, p. 163).

O presente trabalho possui como instrumentos de coleta de dados um questionário estruturado apresentado no Apêndice A, onde busca através da experiência do gestor da empresa, identificar o processo e os métodos utilizados atualmente quanto ao controle e gestão de estoques, a visita à campo, como forma de identificar os fatores que impactam os processos, e a análise documental, como forma de mensurar os impactos gerados pela gestão atualmente realizada.

3.3.2 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados pertinentes à pesquisa deverá ocorrer à campo, ou seja, de forma presencial, em visita de campo realizada no mês de novembro de 2022, na empresa objeto de estudo do presente trabalho.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados coletados pode ser definida conforme o delineamento da pesquisa realizada, podendo ocorrer através da análise estatística ou análise de conteúdo.

Segundo Gil (2019, p.28), “os dados obtidos, para que tenham significado, precisam passar pelo processo de análise e interpretação. Precisam ser tabulados, resumidos, organizados e apresentados em tabelas, gráficos ou diagramas”.

Segundo Roesch (2013, p.149), em relação às pesquisas com características quantitativas, “normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para a codificação manual dos dados) ”.

Roesch (2013, p.169) destaca também que em relação às pesquisas de caráter qualitativo, “o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar”.

Devido ao fato da pesquisa realizada referente ao presente estudo possuir por definição suas características pertencentes à uma pesquisa qualitativa, a análise e interpretação dos dados se dará através do confronto entre as respostas apresentadas pelo respondente diante ao questionário aplicado, frente aos conceitos relacionados neste trabalho, apresentando-se então recomendações pertinentes conforme sua sustentação teórica. Como base para as recomendações, serão analisados também dados documentais, assim como dados coletados através da visita à campo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

O Supermercado XYZ, é um supermercado compacto regido pelo regime tributário do Simples Nacional, que possui sua sede no município de Não-Me-Toque, Rio Grande do Sul, Brasil.

Com 30 anos de existência, o Supermercado XYZ, conforme relato de seu proprietário, surgiu através do sonho de empreender, sonho este alimentado pelo seu irmão que havia deixado a moradia da família no interior do município de Constantina, para abrir um negócio do mesmo ramo em Carazinho, ambos municípios do Rio Grande do Sul.

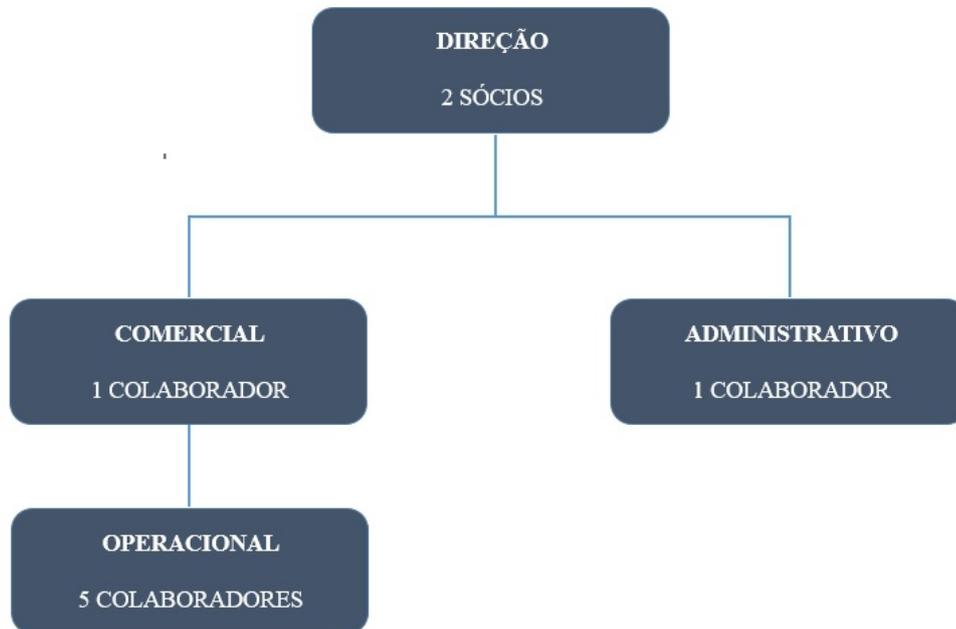
Através de recursos familiares, o proprietário adquiriu um terreno no município de Não-Me-Toque, onde passou a residir desde então, e ali construiu uma estrutura física com 200 metros quadrados onde iniciou os negócios de sua empresa.

Com poucos recursos financeiros restantes após a construção da estrutura física, o proprietário iniciou seu negócio reservando parte de seu capital, e investindo o mínimo possível em estoques, porém, disponibilizando uma grande variedade de produtos, visto por ele como o grande diferencial para a manutenção e sobrevivência de seu negócio na localidade.

Atualmente com 400 metros quadrados, o Supermercado XYZ permanece no mesmo local onde iniciou suas atividades. Esquina com uma importante avenida do município, a empresa encontra-se em um ponto estratégico, de importante ligação entre diversos bairros da cidade.

A empresa conta atualmente com sete colaboradores, e tem por objetivo o bom atendimento aos clientes através da oferta de uma grande variedade de produtos nas mais diferentes linhas, que variam desde produtos alimentícios até ferragens, materiais escolares e aviamentos.

Segue abaixo, o organograma funcional da empresa, apresentado conforme figura 11:

Figura 11 – Organograma Funcional Empresa XYZ

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e interpretação dos dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, dividido em quatro blocos direcionado ao proprietário da empresa, responsável pela administração das compras, vendas e manutenção dos estoques e dos recursos investidos.

Esta análise permite identificar o perfil do respondente, assim como uma análise primária quanto aos processos e metodologias utilizadas pela empresa atualmente, relacionadas à gestão e controle de seus estoques.

A análise e interpretação dos dados ocorreu também através de uma visita de campo realizada em 05 de novembro de 2022, onde foram coletados dados referentes aos processos internos, assim como o acompanhamento prático das atividades realizadas nas áreas envolvidas.

O questionário estruturado, presente no Apêndice A, possui seus blocos divididos em quatro temas distintos, sendo identificados respectivamente por: Perfil do Respondente, Contabilidade, Gestão de Estoques e Controle de Estoques.

As perguntas e respostas identificadas pelo respondente serão apresentadas através de quadros, seguidas abaixo por suas respectivas análises.

Segue abaixo no quadro 3, as respostas apresentadas, quanto ao primeiro bloco, voltado ao perfil do respondente.

Quadro 3 – Informações referentes ao perfil do respondente.

| Formação: | | |
|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ensino Médio | <input type="checkbox"/> Superior Incompleto | <input type="checkbox"/> Superior Completo |
| Especificação do Cargo: | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Direção | <input type="checkbox"/> Administrativo | <input checked="" type="checkbox"/> Operacional |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Neste primeiro momento, o respondente identifica sua formação, assim como a função que exerce dentro da empresa.

Por meio de suas respostas, o respondente afirma possuir sua formação acadêmica baseada na conclusão do Ensino Médio regular, e que atua na empresa exercendo sua função na parte de Direção, mas que também auxilia na parte operacional.

Conforme as respostas apresentadas, verifica-se que o mesmo não possui formação específica voltada à gestão empresarial. Sendo assim, presume-se que o mesmo, realize a gestão de seus negócios através da experiência pessoal adquirida ao longo do tempo através do exercício de sua função.

O segundo bloco aplicado, é voltado à importância dada pela empresa acerca da Contabilidade, assim como à geração e utilização de relatórios contábeis para fins de gestão.

A partir deste momento, as perguntas referentes ao questionário aplicado serão abordadas e analisadas individualmente.

A primeira pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como sua respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 4:

Quadro 4 – A importância da Contabilidade para a Empresa.

| Em sua opinião, a contabilidade é importante para: | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Gerar informações gerenciais |
| <input type="checkbox"/> | Contabilidade Fiscal |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Contabilidade Financeira-Contábil |
| <input type="checkbox"/> | Departamento Pessoal |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está relacionada à importância dada pela empresa acerca da Contabilidade de forma geral.

Segundo o respondente, a empresa identifica a Contabilidade como importante apenas para fins financeiros-contábeis.

Verificou-se em visita de campo, que a empresa se utiliza de informações contábeis apenas para fins de apuração dos resultados financeiros operacionais, de forma a identificar se os mesmos são suficientes para o cumprimento de suas obrigações.

Presume-se, diante do exposto pelo respondente quanto às perguntas relacionadas ao seu perfil, o mesmo, ao não possuir conhecimentos específicos relacionados à gestão de negócios e acerca das informações contábeis pertinentes à mesma, não possui condições suficientes para uma correta análise de relatórios contábeis, o que pode acarretar em tomadas de decisões prejudiciais quanto aos recursos da empresa.

Do mesmo modo, presume-se também, que ao não possuir conhecimento acerca da Contabilidade, o mesmo desconheça a importância da Contabilidade Gerencial para a realização de sua gestão.

A segunda pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como sua respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 5:

Quadro 5 – A utilização de informações contábeis para a tomada de decisão.

| A empresa utiliza informações contábeis para a tomada de decisão? | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está relacionada quanto à utilização de informações contábeis nas tomadas de decisões pertinentes aos negócios da empresa.

Conforme resposta apresentada pelo respondente, a empresa não se utiliza de qualquer informação contábil para a tomada de decisão quanto à gestão de seus negócios.

Verificou-se através de visita de campo, que as decisões pertinentes aos processos internos estão relacionadas apenas às necessidades pontuais ocorridas, e que as mesmas são realizadas de forma intuitiva conforme a experiência do gestor quanto ao exercício de sua função.

Por intermédio da visita de campo, pode-se verificar também, que a empresa não realiza qualquer registro ou controle interno de suas operações, presumindo-se assim, que as informações contábeis disponíveis, não condizem com a realidade, e que, somado ao desconhecimento por parte do respondente quanto à correta análise de relatórios contábeis, impossibilitam a sua utilização acerca das tomadas de decisões.

A terceira pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como sua respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 6:

Quadro 6 – A suficiência das informações contábeis para a tomada de decisão.

| Você considera as informações financeiras, econômicas e contábeis recebidas, suficientes para a gestão da empresa e subsidiar a tomada de decisão? |
|---|
| (X) Sim |
| () Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está direcionada à suficiência de informações contábeis disponíveis para a tomada de decisão.

Conforme a análise realizada quanto à pergunta anterior, apesar de possuir informações contábeis disponíveis para a tomada de decisão, as mesmas não condizem com a realidade pela falta de registro e controle interno das operações realizadas pela empresa. De mesmo modo, as mesmas não são utilizadas nas tomadas de decisão devido ao desconhecimento por parte do respondente acerca da Contabilidade, o que não possibilita uma análise correta diante dos dados expostos.

A quarta pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como sua respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 7:

Quadro 7 – A obtenção das informações contábeis para a tomada de decisão.

| Você recebe informações em tempo hábil para tomar decisões e realizar mudanças em sua gestão quando necessário? |
|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Sim |
| <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está relacionada à agilidade da obtenção de informações contábeis necessárias para as tomadas de decisões.

Conforme a resposta apresentada pelo respondente nesta questão, as informações contábeis obtidas pela empresa são recebidas dentro do período necessário.

Conforme verificado anteriormente, a empresa não utiliza informações contábeis para sua tomada de decisão.

Em visita de campo, e através de análise documental, verificou-se que a empresa possui disponibilidade de informações contábeis relacionadas apenas às demonstrações contábeis convencionais como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício Balancete e Fluxo de Caixa, mas que os mesmos não são utilizados devido à dificuldade de análise dos dados por parte do respondente.

A quinta pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como a respectiva resposta apresentada, seguem abaixo conforme quadro 8:

Quadro 8 – Informações contábeis utilizadas na tomada de decisão.

| Marque com um X as informações financeiras e contábeis da empresa que você utiliza em sua tomada de decisão: | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> | Balanço Patrimonial |
| <input type="checkbox"/> | DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício |
| <input type="checkbox"/> | Orçamento da empresa |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Fluxo de Caixa |
| <input type="checkbox"/> | Controle de custos |
| <input type="checkbox"/> | Mapa de gestão de risco |
| <input type="checkbox"/> | Planejamento estratégico |
| <input type="checkbox"/> | Indicadores Financeiros |
| <input type="checkbox"/> | Saldos de Inventário de Estoque |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está relacionada a quais informações financeiras e contábeis a empresa utiliza para a tomada de decisão.

Segundo o respondente, a empresa utiliza-se apenas da avaliação do fluxo de caixa em suas tomadas de decisão.

Conforme disposto anteriormente, o respondente não utiliza informações contábeis para suas tomadas de decisões. A utilização destas informações contábeis financeiras, presentes no fluxo de caixa, são analisadas apenas para fins de verificação quanto a capacidade de cumprimento das obrigações da empresa assim como apuração dos resultados operacionais.

Em visita de campo, verificou-se que a empresa utiliza um sistema de fichas, onde não são contabilizadas as saídas de mercadorias suas consequentes entradas de receitas.

Sendo assim, pela falta de controle de registro dos processos internos, em conjunto com a falta de registro das saídas de mercadorias e entradas de receitas, presume-se que, as informações presentes no fluxo de caixa não condizem com a realidade, e assim, caso utilizadas para a tomada de decisão, podem levar a ações pouco precisas.

A sexta e última pergunta, pertencente ao segundo bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 9:

Quadro 9 – Origem das informações contábeis.

| A contabilidade da empresa é realizada internamente na empresa ou terceirizada? | |
|--|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Contabilidade interna |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Contabilidade terceirizada |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta está relacionada quanto à geração e obtenção das informações contábeis. Se a mesma ocorre dentro da empresa, ou de forma terceirizada.

Segundo o respondente, as informações contábeis são geradas por uma empresa terceirizada.

Em visita de campo, observou-se que são apuradas na empresa, através de seu setor administrativo, informações pertinentes à entrada de mercadorias. Estas informações por sua vez, são repassadas à empresa terceirizada para fins de contabilização. As saídas de mercadorias e suas consequentes entradas de receitas são identificadas através de fechamentos de caixa e movimentações bancárias identificadas pela empresa terceirizada.

Sendo assim, diante do exposto nas análises anteriores, devido ao fato das informações repassadas não refletirem a realidade das operações, assim como a falta de registros referentes aos processos internos, presume-se que os relatórios gerados pela empresa terceirizada também não representem a realidade das operações e do patrimônio da empresa, gerando relatórios imprecisos e superficiais.

O terceiro bloco de perguntas, é voltado à importância dada pela empresa quanto à Gestão de Estoques, e busca identificar a existência de metas e objetivos relacionados à mesma. O bloco busca também, avaliar a existência de planejamento quanto às áreas envolvidas, e se o mesmo norteia as ações voltadas aos estoques.

A primeira pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 10:

Quadro 10 – A importância da Gestão de Estoques.

| A gestão de estoques consiste no planejamento e o controle das mercadorias. Você considera a Gestão de Estoques importante para o negócio da empresa? | |
|--|----------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar a importância dada pela empresa quanto à Gestão de Estoques.

Segundo o respondente, a empresa reconhece a importância da Gestão de Estoques para os negócios.

Em visita de campo, não foi possível identificar a utilização de qualquer método ou procedimento voltado à Gestão de Estoques.

A segunda pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 11:

Quadro 11 – Objetivos e metas em estoques.

| A empresa possui objetivos e metas em relação aos estoques? |
|--|
| () Sim |
| (X) Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa possui algum tipo de objetivo ou meta ligado aos estoques.

Conforme resposta apresentada pelo respondente, a empresa não possui qualquer tipo de objetivo ou meta relacionado aos mesmos.

A terceira pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta apresentada, seguem abaixo conforme quadro 12:

Quadro 12 – Planejamento dos Estoques na empresa.

| O planejamento dos estoques busca através de métodos controlar a entrada e a saída de mercadorias. A empresa realiza algum tipo de planejamento voltado aos estoques? |
|--|
| () Sim |
| (X) Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa realiza algum tipo de planejamento voltado aos estoques.

Segundo o respondente, a empresa não realiza qualquer tipo de planejamento relacionado aos mesmos.

Em visita de campo, verificou-se que não é realizado qualquer tipo de controle referente aos estoques, o que permite que alguns itens sejam prejudicados pela falta ou excesso de estoques que levam à perda de mercadorias.

Esta falta de controle impossibilita que qualquer planejamento voltado aos estoques possa vir a ser realizado.

A quarta pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 13:

Quadro 13 – Objetivos da empresa quanto ao *mix* de produtos.

| O Mix de Produtos consiste na variedade de itens oferecidos à venda pela empresa e podem variar conforme os objetivos da empresa quanto ao mesmo. A empresa possui objetivos relacionados ao seu Mix de Produtos? |
|--|
| () Sim |
| (X) Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta busca identificar se a empresa possui algum tipo de objetivo relacionado ao seu *mix* de produtos.

Segundo o respondente, a empresa não possui um objetivo definido quanto ao seu *mix* de produtos.

A quinta pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 14:

Quadro 14 – Análise e Gestão do *Mix* de Produtos conforme objetivos.

| A empresa realiza análise e gestão de seu Mix de Produtos de forma a mantê-lo adequado aos objetivos? |
|--|
| () Sim |
| (X) Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa realiza algum tipo de análise quanto ao seu *Mix* de Produtos, e se o mesmo se encontra adequado com os objetivos.

Segundo o respondente, a empresa não realiza nenhuma análise relacionada ao *mix* de produtos.

A sexta pergunta, pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta apresentada, seguem abaixo conforme quadro 15:

Quadro 15 – O Planejamento de Compras na empresa.

| |
|--|
| <p>O planejamento de compras consiste em prever as quantidades necessárias de compra de cada produto de forma a manter os níveis de estoque adequados, evitando perdas e a falta de produtos em estoque. A empresa realiza algum tipo de planejamento em relação às suas compras?</p> <p>() Sim (X) Não () Não tem conhecimento</p> |
|--|

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa realiza algum tipo de planejamento voltado às compras de mercadorias.

Conforme a resposta apresentada pelo respondente, a empresa não possui planejamento relacionado ao assunto.

O planejamento de compras inicia-se através da previsão de vendas, tendo por base em sua maioria, os dados históricos referentes à mesma. A falta de registro de suas operações, e de informações contábeis precisas, impossibilitam a sua realização na empresa.

A sétima e última pergunta pertencente ao terceiro bloco, assim como a respectiva resposta apresentada, seguem abaixo conforme quadro 16:

Quadro 16 – Definição dos estoques da empresa.

| A empresa possui definição quanto às quantidades necessárias de cada produto que devem ser mantidas em estoque? |
|--|
| <input type="checkbox"/> Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta busca identificar se a empresa possui alguma definição quanto às quantidades necessárias de cada item que deverão ser mantidas em estoque na empresa.

Segundo o respondente, a empresa não possui nenhuma definição quanto ao assunto.

Em visita de campo, conforme citado anteriormente, pode-se verificar que muitos pedidos de compra são realizados de forma intuitiva ou visual. Alguns itens, são repostos diretamente nas prateleiras pelos repositores das empresas fornecedoras, apenas obedecendo o espaço destinado aos mesmos, sem qualquer quantidade definida.

O quarto e último bloco está relacionado ao Controle de Estoques, e busca identificar através das perguntas, se a empresa utiliza métodos de controle e mensuração de seus estoques.

A primeira pergunta pertencente ao quarto bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 17:

Quadro 17 – Controle de Estoques na empresa.

| O controle de estoques consiste no monitoramento das mercadorias desde a sua entrada até à saída do estoque. Neste sentido, a empresa realiza o controle de seus estoques? |
|---|
| <input type="checkbox"/> Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta busca identificar se a empresa realiza o controle de seus estoques.

Segundo o respondente, a empresa não possui nenhum procedimento voltado a este tipo de controle.

Em visita de campo, observou-se que a empresa não utiliza nenhum procedimento de forma a coletar e manter os registros informacionais pertinentes às entradas e saídas de seus produtos, o que impossibilita não somente o planejamento dos estoques assim como seu controle.

A segunda pergunta pertencente ao quarto bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 18:

Quadro 18 – Sistema de informação na empresa.

| Algumas empresas utilizam softwares para manter informações pertinentes aos seus estoques. Quanto ao assunto, a empresa utiliza algum sistema de informação para realizar o controle dos seus estoques? |
|--|
| <input type="checkbox"/> Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa utiliza algum *software* de gestão para controle dos estoques.

Segundo o respondente, a empresa não utiliza *softwares* para realizar este tipo de controle.

Conforme visita de campo, pode-se observar que a empresa utiliza um *software* de gestão de mercadorias, mas o mesmo é utilizado apenas para o registro das entradas de mercadorias conforme apresentado anteriormente.

Devido ao seu nível de detalhamento, a análise e recomendações referentes ao *software* utilizado, serão abordados no subitem **4.2.1 Software Utilizado na Empresa XYZ**.

A terceira pergunta pertencente ao quarto bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 19:

Quadro 19 – Inventário físico da empresa.

| A empresa realiza inventário físico de seus estoques? |
|--|
| <input type="checkbox"/> Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta busca identificar se a empresa realiza o inventário físico de seus estoques.

Segundo o respondente, a empresa não realiza o inventário de seus estoques, presumindo-se que a Contabilidade realize a apuração dos estoques existentes na empresa apenas através das informações repassadas pela empresa conforme as entradas e saídas de mercadoria.

Conforme citado anteriormente, a empresa não possui qualquer método de registro ou controle de seus estoques. A mesma trabalha também com sistema de fichas, onde não são registradas as baixas do estoque dos produtos vendidos.

A quarta pergunta pertencente ao quarto bloco, assim como a respectiva resposta, seguem abaixo conforme quadro 20:

Quadro 20 – Avaliação dos Estoques na empresa.

| A empresa realiza algum tipo de avaliação de seus estoques ? |
|---|
| () Sim |
| (X) Não |
| () Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa utiliza algum método de avaliação de seus estoques.

Segundo o respondente, a empresa não realiza nenhum tipo de avaliação quanto a este sentido.

Em visita de campo, pode-se verificar que os preços são estabelecidos conforme as entradas apontadas no *software* utilizado pela empresa, e identificados no momento de seu apontamento.

A análise desta questão assim como as recomendações referentes à mesma, estão inclusas no item **4.2.1 Software Utilizado na Empresa XYZ**.

A quinta e última pergunta pertencente ao quarto bloco, assim como a respectiva resposta apresentada, seguem abaixo conforme quadro 21:

Quadro 21 – Relatórios de desempenho dos estoques da empresa.

| A empresa utiliza relatórios de desempenho para o acompanhamento dos estoques? | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Não tem conhecimento |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Esta pergunta, busca identificar se a empresa utiliza algum tipo de relatório de desempenho quanto aos estoques.

Segundo o respondente, a empresa não utiliza qualquer avaliação dos estoques baseadas em relatórios de desempenho.

4.2.1 Software Utilizado na Empresa XYZ

Conforme visita de campo, e sua respectiva coleta de dados, verificou-se a utilização por parte da empresa de um *software* de registro e gerenciamento de dados referentes à estoques conforme figura 12 – Tela inicial do *software* utilizado na Empresa XYZ:

Figura 12 – Tela inicial do *software* utilizado na Empresa XYZ.



Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Conforme verificado, este *software*, desenvolvido exclusivamente para o atendimento das necessidades informacionais de redes de supermercados, possibilita diversos tipos de registros e controles relacionados às mercadorias, inclusive ao controle de estoques.

Conforme citado anteriormente, as entradas de mercadorias são realizadas manualmente, conforme pode-se verificar através das figuras seguintes.

A figura 13 – Busca no *software* para lançamento de nota fiscal, corresponde à busca no sistema pela nota de entrada. Neste momento o colaborador realiza uma busca pelo nome do fornecedor, e conforme a listagem de notas emitidas pelo mesmo, o colaborador identifica a nota a qual será dada a entrada.

Figura 13 – Busca no *software* para lançamento de nota fiscal.

| Chave | Pessoa | Situação | Nº | Emissão | Total |
|--|--|-------------------------|-----------|----------|--------------|
| 43221192170307000159550040007745821114591113 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS L... | Confirmação da Operação | 000774582 | 09/11/22 | R\$ 3.741,45 |
| 4322109217030700015955004000766118136195763 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000766118 | 26/10/22 | R\$ 535,43 |
| 4322109217030700015955004000760126845226 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000760760 | 19/10/22 | R\$ 3.430,56 |
| 4322099217030700015955004000747143173169294 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000747143 | 28/09/22 | R\$ 139,92 |
| 4322099217030700015955004000747142165440063 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000747142 | 28/09/22 | R\$ 3.933,01 |
| 4322099217030700015955004000742038197433770 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000742038 | 21/09/22 | R\$ 550,00 |
| 4322099217030700015955004000736939187328924 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000736939 | 14/09/22 | R\$ 134,40 |
| 4322099217030700015955004000736938179005136 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000736938 | 14/09/22 | R\$ 1.726,90 |
| 4322089217030700015955004000728750139071055 | DISFONTE DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS I | Confirmação da Operação | 000728750 | 31/08/22 | R\$ 741,83 |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Na figura 14 – Validação da entrada de mercadorias, o colaborador confere os itens referentes à nota fiscal, identificando também as quantidades pertencentes ao mesmo, e assim, validando a entrada ao estoque destas mercadorias.

Figura 14 – Validação da entrada de mercadorias.

| DADOS DO IML DO FORNECEDOR | | | | | DADOS PARA A ENTRADA DA NOTA FISCAL ELETRÔNICA | | | | | |
|----------------------------|----------------|------|---------|-----------|--|--|------------------------------------|----|-------|--------------------------------|
| CÓDIGO | BARRA | UN | QTE | CT/CS/CON | CTOP | DESCRIÇÃO | PRODUTO/SERVIÇO NO SISTEMA | UN | FATOR | RELAÇÃO DADOS FORNECEDOR - ENT |
| 0020498 | 7891991294959 | cx12 | 3.0000 | 60 | 5405 | BRAHMA DUPLO MALTE LT SLEEK 350ML S | BEVIA BRAHMA 350ML DUPLO MALTE | UN | x12 | |
| 0026699 | 7891991303743 | cx06 | 5.0000 | 60 | 5405 | GUARANA CHP ANTARCTICA PET 2,25L SH | REFRIG GUARANA ANTARCTICA 2,25 | UN | x6 | |
| 0009431 | 7891991009195 | cx12 | 10.0000 | 60 | 5405 | POLAR EXPORT LT 473ML SH C/12 NPAL | CERVEJA POLAR 473ML LATAO | UN | x12 | |
| 0022177 | 7891991298414 | cx08 | 1.0000 | 60 | 5405 | BUDWEISER ZERO LT SLEEK 350ML C 8 CX | CERVEJA BUDWEISER ZERO 350ML LATAO | UN | x8 | |
| 0023449 | 17898605252982 | cx12 | 1.0000 | 60 | 5405 | MIKES HARD LEMONADE N LT 269ML SH C | MIKES HARD LEMONADE 269ML | UN | x12 | |
| 0019644 | 7891149109753 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | SKOL PURO MALTE LT SLEEK 350ML SH C | CERVEJA SKOL PURO MALTE 473ML | UN | x12 | |
| 0018137 | 7891991014878 | cx04 | 2.0000 | 60 | 5405 | GUARANA CHP ANTARCTICA PET 3L C/04 S | REFRIG GUARANA ANT 3L | UN | x4 | |
| 0006905 | 7898219914019 | cx12 | 2.0000 | 0 | 5102 | AGUA M F DA ILHA S/G PVC 500ML CADXA | AGUA MIN F DA IL 500ML COM GAS | UN | x12 | |
| 0006903 | 7896468700070 | cx12 | 2.0000 | 0 | 5102 | AGUA M F DA ILHA S/G PVC 500ML CADXA | AGUA MIN F DA IL 500ML SEM GAS | UN | x12 | |
| 0018152 | 7891991014915 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | GUARANA CHP ANTARCTICA PET 200ML SI | REFRIG MINI GUARANA ANT 200ML | UN | x12 | |
| 0021531 | 7896037916086 | un | 4.0000 | 60 | 5405 | RAJSKA ORIGINAL GARRAFA VIDRO 1 L | VODKA RAJSKA 1L | UN | x4 | |
| 0000232 | 7892840801687 | cx08 | 2.0000 | 60 | 5405 | TEEM PET 2L CADXA C/8 | REFRIG TEEM 2L | UN | x8 | |
| 0022326 | 7891991298834 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | BRAHMA DUPLO MALTE LT 473ML SH C/12 | CERVEJA BRAHMA 473ML DUPLO MALTE | UN | x12 | |
| 0023415 | 7891991301398 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | POLAR PURO MALTE LATA XSLEEK 350ML S | CERVEJA POLAR 350ML PURO MALTE | UN | x12 | |
| 0013061 | 7892840812867 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | H2OH LIMONETO PET 500ML SHRINK C/12 | H2O 500ML LIMONETO | UN | x12 | |
| 0008791 | 7892840812447 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | H2OH LIMAO C/GAS PET 500ML CADXA C/12 | H2OH 500ML LIMAO | UN | x12 | |
| 0013065 | 7892840812881 | cx06 | 2.0000 | 60 | 5405 | H2OH LIMONETO PET 1,5 SHRINK C/06 NP | H2OH 1,5L LIMONETO | UN | x6 | |
| 0009083 | 7891149100828 | cx12 | 30.0000 | 60 | 5405 | SKOL LT 473ML SH C/12 NPAL | CERVEJA SKOL 473ML LATAO | UN | x12 | |
| 0014135 | 7891991012454 | cx12 | 5.0000 | 60 | 5405 | BUDWEISER LATA 473ML SIX-PACK SH C/2 | CERVEJA BUDWEISER 473ML COM 06 | UN | x12 | |
| 0013566 | 7891149105571 | cx08 | 1.0000 | 60 | 5405 | SKOL BEATS SENSES LT 269ML CX C/8 FRID | CERVEJA SKOL BEATS 269ML | UN | x8 | |
| 0018267 | 7891991014991 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | SODA LIMONADA ANTARCTICA PET 200ML | REFRIG SODA 200ML | UN | x12 | |
| 0018266 | 7892840800574 | cx12 | 2.0000 | 60 | 5405 | PEPSI COLA PET 200ML SH C/12 | REFRIG MINI PEPSI 200ML | UN | x12 | |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Na figura 15 – Verificação de Preço de Custo e de Venda, após a entrada das mercadorias, é possível verificar o valor referente à cada item quanto ao seu preço de custo e seu preço de venda.

Figura 15 – Verificação de Preço de Custo e de Venda.

| Item | Preço de custo | Preço de venda |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| 7005 H2OH 500ML LIMAO | R\$ 2.4425 | R\$ 3.99 |
| 5036 H2OH 1,5L LIMONETO | R\$ 4.0775 | R\$ 7.95 |
| 1709 CERVEJA SKOL 473ML LATAO | R\$ 3.8785 | R\$ 5.45 |
| 14143 CERVEJA BUDWEISER 473ML COM 06 | R\$ 4.1800 | R\$ 33.95 |
| 6062 CERVEJA SKOL BEATS 269ML | R\$ 3.8162 | R\$ 6.95 |
| 12917 REFRIG SODA 200ML | R\$ 1.1038 | R\$ 1.75 |
| 9350 REFRIG MINI PEPSI 200ML | R\$ 1.1038 | R\$ 1.75 |
| 9531 GUARANA ANTARCTICA 1L PROMO | R\$ 2.9538 | R\$ 7.95 |
| Total | R\$ 145.1548 | R\$ 202.4000 |

Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

As saídas, contabilizadas pelo sistema conforme finalização das vendas e posterior emissão de cupom fiscal, não podem ser acessadas via sistema pela empresa, devido à falta de licença, conforme apresentado na figura 16 – Acesso às movimentações de saída através do software:

Figura 16 – Acesso às movimentações de saída através do *software*.



Fonte: Dados de Pesquisa 11/2022.

Sendo assim, ao registrar as entradas e saídas de mercadorias, o *software* utilizado pela empresa permite a realização do controle de estoques, através do método do preço de venda.

Desta forma, conforme orientado anteriormente, ao reconhecer a importância do controle de estoques, recomenda-se ao respondente, o requerimento de licença e utilização dos recursos disponíveis no *software* já utilizado, para a realização de sua gestão de estoques.

Recomenda-se também, o registro das vendas realizadas quanto ao seu sistema de fichas, de forma a produzir informações mais precisas em relação às suas operações e processos internos referentes aos estoques.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante das análises, e do exposto perante à coleta de dados realizada, seguem-se as sugestões e recomendações pertinentes conforme os objetivos dispostos neste trabalho.

Para maior compreensão das sugestões e recomendações, as mesmas serão apresentadas através de subitens pertinentes ao estudo realizado.

4.3.1 Quanto ao Perfil do Respondente

Conforme identificado pelo respondente, o mesmo possui sua formação acadêmica com base no Ensino Médio Regular.

Sendo assim, verifica-se que ele não possui conhecimentos acerca da Contabilidade, o que impossibilita que o mesmo identifique a importância das informações contábeis para a gestão da empresa e para a gestão de estoques.

Neste mesmo sentido, presume-se também que ele não possui conhecimentos contábeis suficientes para a realização de análises acerca das informações contábeis, mesmo que as mesmas estejam dispostas à empresa.

Desta forma, recomenda-se ao respondente, a busca por esclarecimentos acerca da contabilidade, de forma a identificar quais informações são relevantes para suas tomadas de decisões e como as mesmas devem ser analisadas.

4.3.2 Quanto ao *Mix* de Produtos

Conforme disposto por meio das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que a empresa não realiza o gerenciamento de seu *mix* de produtos, assim como a mesma não possui objetivos e metas voltados aos estoques.

Sendo assim, recomenda-se à empresa, uma análise ambiental acerca de seu negócio, a fim de identificar quais os níveis de serviço a mesma busca atender.

Diante disto, recomenda-se a definição dos objetivos e metas relacionados aos estoques, alinhando seu *mix* de produtos aos mesmos.

Recomenda-se também o gerenciamento do *mix* de produtos por categorias. O acompanhamento deste gerenciamento, permite uma melhor análise quanto ao desempenho de cada item perante as vendas, e assim, verificar se estão de acordo com a margem mínima de vendas desejada. Isto possibilita a identificação de possíveis alterações que podem vir a ocorrer quanto ao *mix* de produtos de forma a impulsionar as vendas e os resultados.

4.3.3 Quanto à Previsão de Vendas

Conforme disposto através das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que os processos internos não geram informações precisas quanto às entradas e

saídas de mercadorias, o que impossibilita à empresa terceirizada, contratada para a realização dos relatórios contábeis pertinentes à empresa, objeto de estudo deste trabalho, gerar relatórios contábeis confiáveis acerca do patrimônio e das operações da empresa.

Neste sentido, verifica-se então que, devido ao fato de os relatórios contábeis não corresponderem com a realidade da empresa, os mesmos impossibilitam, em um primeiro momento, a realização de uma previsão de vendas.

Desta forma, recomenda-se a empresa a implementação de um Controle de Estoques, que abranja a todos os itens componentes do *mix* de produtos, gerando assim informações confiáveis acerca das movimentações de mercadorias.

Após ao Controle de Estoques, devidamente implementado, recomenda-se então, perante as informações referentes às vendas apuradas no primeiro período subsequente, a realização da previsão de vendas com base no histórico de vendas apresentado, de forma a identificar os recursos necessários que deverão ser investidos para a manutenção de seus estoques.

4.3.4 Quanto à Definição dos Estoques

Conforme disposto através das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que a empresa não possui nenhuma definição quanto à quantidade de unidades dos itens dispostos em seu *mix* de produtos que devem ser mantidos em estoque para o atendimento da demanda.

Neste sentido, recomenda-se com base na previsão de vendas realizada conforme orientado anteriormente, definir para cada item, a quantidade necessária de unidades que deverão ser mantidas em estoque, definindo seu nível mínimo e máximo, observando-se inicialmente o método de Giro dos Estoques para todos os itens, mas modificando-os futuramente conforme necessidade.

Esta definição permitirá à empresa, maior controle quanto aos recursos destinados à manutenção de seus estoques. Ao definir os níveis máximos, é possível reduzir desperdícios de recursos com perdas, assim como com saldos elevados de itens que não possuem giro adicional a este nível máximo, reduzindo o nível necessário de Capital de Giro (Caixa/Estoques/Contas a Receber) investido, e ao definir os níveis mínimos, é possível estabelecer os pontos de pedido, permitindo à empresa realizar um melhor planejamento quanto as compras, reduzindo os custos das mercadorias e gerando melhores resultados.

4.3.5 Quanto à Avaliação dos Estoques

Conforme disposto por meio das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que a empresa não utiliza qualquer método quanto à mensuração de seu estoque.

Neste sentido, observando-se as orientações realizadas quanto à implementação do Controle de Estoques na empresa, recomenda-se a utilização do Método de Preço de Venda (PARENTE *et al*, 2014) para a mensuração de seus estoques. Este método permite à empresa a mensuração precisa tanto do preço de custo quanto do preço de venda das mercadorias presentes em estoque.

4.3.6 Quanto aos Indicadores de Desempenho

Conforme disposto através das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que a empresa não utiliza qualquer indicador de desempenho relacionado aos estoques para a tomada de decisão na empresa.

Neste sentido, observando-se as orientações realizadas quanto à implementação do Controle de Estoques na empresa, recomenda-se a utilização do índice do giro dos estoques, para compreender o volume de vendas de cada item do *mix* de produtos e o quanto o mesmo representa diante do todo, assim como o *GMROI* (MATTAR, 2019), de forma a compreender o retorno financeiro sobre ao que foi investido em cada item.

Outro indicador importante que pode vir a ser utilizado é o índice de ruptura (MATTAR,2019), que identifica o tempo que o item fica indisponível no estoque para venda caso venha a ocorrer.

Realizada a análise dos indicadores de desempenho, recomenda-se à empresa, que realize melhorias quanto aos seus processos de controle e gerenciamento de seu *mix* de produtos conforme oportunidades venham a ser identificadas.

4.3.7 Quanto à Gestão de Estoques

Conforme disposto por meio das análises dos dados apresentadas anteriormente, verifica-se que a empresa não realiza nenhum planejamento em relação aos seus estoques.

Sendo assim, estabelecido o controle de estoques, conforme orientado anteriormente, recomenda-se a empresa a realização de planejamentos acerca das compras e dos estoques.

A análise das informações referentes ao desempenho das vendas perante seus planejamentos, permite à empresa identificar melhorias acerca de seus processos internos, de forma a gerar melhores resultados diante de suas operações.

4.3.8 Quanto ao Uso do Sistema de Informática

Conforme disposto por meio das análises dos dados apresentadas anteriormente, assim como as orientações já realizadas acerca do método de avaliação dos estoques, recomenda-se à empresa a extensão da licença quanto às funções ligadas ao estoque pertinente ao *software* já utilizado em suas operações, apresentado no subitem **4.2.1 Software Utilizado na Empresa XYZ**.

A extensão da licença do *software*, permite à empresa um maior controle das entradas e saídas de mercadorias através do acesso aos registros das operações. Esta extensão permite também o acesso aos registros dos estoques existentes na empresa, além da mensuração dos estoques através do método de avaliação indicado anteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ramo varejista, a intensa competitividade existente, exige das empresas uma avaliação constante de seus processos internos no intuito de reduzir custos e maximizar os lucros, desenvolvendo assim vantagens competitivas através da gestão de seus recursos, de forma a garantir o posicionamento das empresas diante ao mercado em que atuam.

Deste modo, o presente estudo, foi realizado por meio da seguinte questão de pesquisa: **Como a Gestão de estoques pode servir como ferramenta para uma melhor gestão de recursos em um supermercado compacto de Não-Me-Toque?**

Através da análise dos dados coletados ao longo da pesquisa, evidenciou-se que a empresa, objeto de estudo deste trabalho, não realiza qualquer investimento quanto ao controle e gestão de seus estoques, grande parte, por desconhecimento dos benefícios que os mesmos podem trazer aos seus resultados, e outras, por resistência a mudanças internas e a falta de objetivos quanto à manutenção e expansão de seus negócios, devido à estabilidade que a empresa possui no mercado em que atua em sua localidade.

Sendo assim, o estudo buscou identificar possíveis melhorias relacionadas aos processos internos da empresa, e desta forma, contribuir com a mesma através de orientação, quanto aos benefícios que podem vir a ser adquiridos pela empresa diante aos seus resultados com a implementação de um controle e gestão de estoques.

Para isso, o estudo orientou-se através do seguinte objetivo geral: **Descrever como a Gestão de Estoques pode servir como ferramenta para uma melhor gestão de recursos em um supermercado compacto de Não-Me-Toque.**

Para o atendimento deste objetivo, o estudo foi realizado por meio dos seguintes objetivos específicos:

- **Discorrer sobre a gestão de estoques como ferramenta na busca de bons resultados:** Neste sentido, com base em sua fundamentação teórica e em visita de campo, buscou-se elucidar à empresa quanto a importância da Gestão de Estoques para à gestão de seus negócios, apresentando melhorias que podem ser alcançadas através da mesma.

Devido à resistência a mudanças, e à estabilidade existente em seus negócios no ramo em que atua em sua localidade, conforme apresentado anteriormente, e mesmo diante das elucidações realizadas acerca do tema, não foi possível identificar, ao menos de momento, interesse por parte do proprietário quanto à aplicação deste tipo de gestão.

- **Apresentar os processos e métodos relacionados à Gestão de Estoques:** Após a elucidação acerca da Gestão de Estoques, assim como das melhorias que podem vir a ser obtidas, buscou-se apresentar os processos e métodos relacionadas à mesma, que possibilitem a sua realização.

Desta forma, através de pesquisa de campo, não foi possível identificar nenhum processo ou método aplicado correspondente à fundamentação teórica apresentada neste estudo.

- **Avaliar os processos já existentes na empresa, objeto de estudo deste trabalho, confrontando-os com a teoria, de forma a apresentar métodos de gestão e controle de estoques que possam gerar melhorias quanto aos controles internos:** Através da visita de campo e com base em sua fundamentação teórica, buscou-se a realização de uma análise mais profunda acerca dos processos internos realizados atualmente na empresa, o que foi suficiente para a identificação de melhorias relacionadas ao tema proposto neste estudo.

- **Em caso de necessidade, apresentar sugestões e recomendações relacionadas ao processo de Controle de Estoques:** Após a identificação de melhorias relacionadas aos processos internos existentes, apresentou-se através de sugestões e recomendações, métodos pertinentes à gestão e controle de estoques, que caso implementados, possam gerar benefícios quanto à gestão de recursos e resultados da empresa.

Sendo assim, espera-se ter auxiliado à empresa quanto à elucidação das dúvidas pertinentes ao tema proposto neste estudo, e assim, possibilitar uma melhor análise quanto aos processos internos realizados atualmente, de forma a possibilitar futuras modificações que permitam melhorias quanto à gestão de seus recursos e benefícios a seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Aline. **Teoria da Contabilidade**. Porto Alegre: Sagah Educação, 2017.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão S. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- BALLOU, R. H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Ed. Atlas, 2019.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F V. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Grupo GEN, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio D. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.
- MATTAR, Fauze N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- MERLO, Edgard M. **Administração de Varejo - com foco em casos brasileiros**. São Paulo: Grupo GEN, 2011.
- NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2013.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2010.
- PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.
- .

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO AMBIENTE

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO - UPF
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS CARAZINHO

Marcos Vinícius Machado
Acadêmico

Prof. Me. Marcelo Silva
Orientador

IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SEMI-ESTRUTURADO

Adaptado de:
SCHIMITZ (2011)

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO/A RESPONDENTE

Formação:

Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo

Especificação do Cargo:

Direção Administrativo Operacional

BLOCO 2- SOBRE CONTABILIDADE

Em sua opinião, a contabilidade é importante para:

- Gerar informações gerenciais
- Contabilidade Fiscal
- Contabilidade Financeira-Contábil
- Departamento Pessoal

A empresa utiliza informações contábeis para a tomada de decisão?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Você considera as informações financeiras, econômicas e contábeis recebidas, suficientes para a gestão da empresa e subsidiar a tomada de decisão?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Por que:

Você recebe informações em tempo hábil para tomar decisões e realizar mudanças em sua gestão quando necessário?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Marque com um X as informações financeiras e contábeis da empresa que você utiliza em sua tomada de decisão:

- Balanço Patrimonial
- DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício
- Orçamento da empresa
- Fluxo de Caixa
- Controle de custos
- Mapa de gestão de risco
- Planejamento estratégico
- Indicadores Financeiros
- Saldos de Inventário de Estoque

A contabilidade da empresa é realizada internamente na empresa ou terceirizada?

- Contabilidade interna
- Contabilidade terceirizada

BLOCO 3 - GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques consiste no planejamento e o controle das mercadorias. Você considera a Gestão de Estoques importante para o negócio da empresa?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

A empresa possui objetivos e metas em relação aos estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

O planejamento dos estoques busca através de métodos controlar a entrada e a saída de mercadorias. A empresa realiza algum tipo de planejamento voltado aos estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual?

***Mix* de Produtos consiste na variedade de itens oferecidos à venda pela empresa e podem variar conforme os objetivos da empresa quanto ao mesmo. A empresa possui objetivos relacionados ao seu *Mix* de Produtos?**

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, quais?

A empresa realiza análise e gestão de seu *Mix* de Produtos de forma a mantê-lo adequado aos objetivos?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, especificar os métodos e a periodicidade:

O planejamento de compras consiste em prever as quantidades necessárias de compra de cada produto de forma a manter os níveis de estoque adequados, evitando perdas e a falta de produtos em estoque. A empresa realiza algum tipo de planejamento em relação às suas compras?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual?

A empresa possui definição quanto às quantidades necessárias de cada produto que devem ser mantidas em estoque?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual o método utilizado para a definição?

BLOCO 4 - CONTROLE DE ESTOQUES

O controle de estoques consiste no monitoramento das mercadorias desde a sua entrada até à saída do estoque. Neste sentido, a empresa realiza o controle de seus estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual?

Algumas empresas utilizam *softwares* para manter informações pertinentes aos seus estoques. Quanto ao assunto, a empresa utiliza algum sistema de informação para realizar o controle dos seus estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual?

A empresa realiza inventário físico de seus estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, qual o método utilizado? Qual a periodicidade?

A empresa realiza algum tipo de avaliação de seus estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se, sim, qual o método utilizado?

A empresa utiliza relatórios de desempenho para o acompanhamento dos estoques?

- Sim
- Não
- Não tem conhecimento

Se sim, quais?