



A GESTÃO DOS ESTOQUES COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÕES DE RONDON DO PARÁ/PA.

INVENTORY MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY IN A COMPANY IN THE CONSTRUCTION MATERIALS SEGMENT IN RONDON DO PARÁ/PA.

Janival Ferreira Abreu¹

Tiago Soares Barcelos²

Ciro André de Lima Campão³

Carlos Cesar Santos⁴

¹*Bacharel em Administração, Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA)*

²*Doutor em Geografia Humana – USP, Professor Adjunto da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), Brasil*

³*Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil, Professor do Ensino Superior da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), Brasil*

⁴*Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, Professor do Magistério Superior da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA).*

Resumo: A gestão de recursos material está diretamente ligada a todos os processos organizacionais que envolvem o fluxo de produtos pelas empresas. Dentre os processos da gestão de materiais desempenhados pelas organizações, a gestão dos estoques é um que merece relevante atenção, por envolver autovalor de investimento de capital. Este artigo tem como objetivo geral analisar como a empresa utiliza o gerenciamento dos estoques como ferramenta de redução de custos e obtenção de vantagem competitiva. A empresa objeto deste estudo, trata-se de uma empresa de materiais de construção da cidade de Rondon do Pará. Como modalidade de pesquisa, foi realizado o estudo de caso. A coleta dos dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com os gestores da organização, responsáveis pela gestão dos estoques e pela estratégia de mercado da empresa. Na sua primeira etapa de perguntas, abordamos os métodos de gestão de estoques da empresa, já a segunda etapa de questionamentos destinou-se a conhecer da estratégia de mercado da empresa. Os resultados mostraram que a empresa utiliza métodos e práticas relevantes para a gestão dos seus estoques. Entretanto, observou-se que esses são muito relativizados. Realizados, por muitas vezes, de modo empírico, sem observância da aplicação de técnicas científicas. Considera-se que o objetivo, deste estudo fora atingido, uma vez que, mesmo não se utilizando de técnicas adequadas de gestão, de acordo com a teoria, a empresa faz, sim, a seu modo, a gestão dos seus estoques, com a finalidade de reduzir os seus custos, e gerar vantagem competitiva.

Palavras Chaves: estratégia; gestão de estoques; vantagem competitiva.

Abstract: Material resource management is directly linked to all organizational processes that involve the flow of products through companies. Among the materials management processes performed by organizations, inventory management is one that deserves relevant attention, as it involves the self-value of capital investment. This article has the general objective of analyzing how the company uses inventory management as a tool to reduce costs and obtain a competitive advantage. The company that is the subject of this study is a construction materials

company in the city of Rondon do Pará. As a research modality, a case study was carried out. Data collection took place through a semi-structured interview with the organization's managers, responsible for inventory management and the company's market strategy. In the first stage of questions, we addressed the company's inventory management methods, while the second stage of questions aimed to learn about the company's market strategy. The results showed that the company uses relevant methods and practices to manage its stocks. However, it was observed that these are very relativized. Often carried out empirically, without observing the application of scientific techniques. It is considered that the objective of this study was achieved, since, even without using appropriate management techniques, according to theory, the company does, in its own way, manage its stocks, with the purpose of reducing costs and generating competitive advantage.

Keywords: strategy; inventory management; competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos materiais está diretamente ligada a todos os processos organizacionais que envolvem o fluxo de materiais pelas empresas. Sejam para o consumo diário da organização ou destinados à atividade fim, sendo um dos fatores responsáveis de forma direta pelo sucesso do negócio.

Todo o processo da gestão de material deve estar integrado com os demais setores da organização, para que dessa forma possa contribuir diretamente no bom desempenho das atividades dentro da empresa. Isto posto, evita-se que possa haver divergências entre os departamentos e eventuais perdas financeiras para a organização (BRUSCO, 2021).

O uso de ferramentas e o apoio de novas tecnologias têm contribuído para a redução de custos e aumento da lucratividade, bem como para a obtenção de vantagem competitiva. A adaptação de novos mecanismos de controle para a execução das atividades logísticas, torna mais fácil à adaptação da organização as mudanças (FERREIRA, 2016).

Dentre os processos da gestão de materiais desempenhados pelas organizações, um deles tem relevância significativa, por envolver autovalor de investimento de capital. Trata-se do estoque de itens a serem comercializados, que tem papel relevante para o funcionamento da empresa, por ser ele o objeto de atendimento as necessidades dos clientes (LEMES, LIMA, 2018).

O gerenciamento eficiente dos estoques é preponderante na gestão do negócio voltado ao varejo, pois dele derivam não só a estratégia utilizada pela organização, como também as técnicas utilizadas para minimizar os custos envolvidos. Tanto o excesso de produtos como a falta deles podem ocasionar danos significativos à organização, como a obsolescência dos itens e a ruptura do estoque.

Conforme preconiza Martelli e Dandaro (2015), tanto o custo envolvido pela falta dos estoques, como o realizado pelo excesso deles, são de grande importância para a organização, devendo realizar-se uma efetiva gestão sobre eles. Portanto as boas práticas na condição desses ativos, são primordiais para a boa saúde financeira da organização.

Corroborando com os autores acima citados, Grubor et al. (2017) enfatizam que a existência elevada de estoque, como a falta dele, afeta não apenas os custos, como também trazem outras consequências a organização. Especialmente as varejistas que lidam com uma grande quantidade de produtos, e estão sempre se deparando com os custos a eles relacionados, tanto com a falta, como com o excesso de estoque.

Diante disso, esse trabalho tem como questão de pesquisa: como o gerenciamento dos estoques possibilita a redução de custos e geram vantagem competitiva em uma empresa do segmento de materiais de construção do município de Rondon do Pará?

O objetivo geral é analisar como a empresa utiliza o gerenciamento dos estoques como ferramenta de redução de custos e obtenção de vantagem competitiva. Para se alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de material de construção.

Esse projeto de pesquisa, justifica-se pela importância de entender os métodos de gestão utilizados pela empresa na condução de seus estoques e na formulação de sua estratégia de mercado, uma vez que estes processos são determinantes para o sucesso do negócio. Dessa forma busca-se com esse trabalho uma maior contribuição para as empresas do ramo varejista na gestão de seus recursos materiais, tendo como objetivo mantê-las competitiva no mercado ao qual estejam inseridas. Ademais, gerir recursos materiais é um dos grandes gargalos para as organizações de pequenos e médio porte. Portanto, espera-se que este trabalho possa contribuir na condução da gestão deste ativo, com a intenção de expandir o conhecimento do tema, e mapear possíveis falhas em sua condução por parte das empresas.

A estrutura do trabalho está dividida em cinco seções, na primeira discorrida acima, está uma breve introdução do tema; a segunda seção destina-se a fundamentação teórica, onde são abordados temas relacionados a custos e vantagem competitiva, bem como as diversas formas de gerir os estoques; a terceira seção destina se aos procedimentos metodológicos utilizados na condução desta pesquisa; na quarta seção são apresentados os resultados e discussões do trabalho e por fim na quinta seção as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção é apresentada a teoria a respeito das abordagens sobre o tema proposto nesse trabalho, tendo como finalidade o embasamento para os resultados colhidos e analisados pelo autor.

2.1 A GESTÃO DOS CUSTOS COMO FERRAMENTA PARA A VANTAGEM COMPETITIVA.

Definido por Dumer et al. (2020) como custos, os gastos despendidos, seja no processo de fabricação ou aquisição de produtos, seja no armazenamento ou manuseio desses, todo o sacrifício financeiro feito pela organização para que possa entregar aos consumidores os ativos a que se dispõe a oferecer. Esses gastos podem estar presentes antes, durante ou depois da aquisição dos bens ou da prestação do serviço.

É sabido que a boa saúde financeira de uma organização está diretamente ligada com a forma de gerir seus recursos materiais, e em se tratando de empresa do ramo varejista, a forma como lidam com a precificação dos produtos por elas comercializados. Adotar métodos de precificação eficazes geram inúmeras vantagens, sendo o contrário responsável por possíveis perdas financeiras. A formulação dos preços de vendas a organização deve considerar todos os custos relativos aos produtos comercializados sendo eles: custos fixos, custos variáveis, custos de matéria prima, dentre outros (DOMICIANO et al., 2020).

Conforme definição dos autores acima, os custos estão presentes em todas as etapas do funcionamento de um negócio, sendo eles de suma importância para uma boa gestão. Principalmente em se tratando de uma organização cuja atividade seja lidar com grandes números de produtos, como no caso de uma empresa de matérias de construções, objeto desse estudo. Diante disso, necessita-se, conhecer com profundidade os custos decorrentes dos processos do negócio, pois sua relação pode fazer toda a diferença para o sucesso ou insucesso da empresa.

Diretamente ligada a gestão dos custos decorrentes da atividade da empresa, a formulação de uma boa estratégia competitiva para a organização é algo complexo e importantíssimo, pois somente feita de forma inteligente à empresa alcançará seus objetivos. Apenas por meio de uma boa estratégia competitiva e a correta adequação das atividades ela poderá se destacar dos demais concorrentes, aumentando seu potencial lucrativo. Uma boa estratégia competitiva é a base para o sucesso da organização (DAMIANI, DELGADO, 2018).

Para Brito (2012), vantagem competitiva é a capacidade que tem as organizações de oferecerem produtos e serviços de forma diferenciada das demais organizações. Desse modo, dispor-se a atender seus clientes com qualidade e preços baixos, com confiabilidade superior as de seus concorrentes agregando valor percebido para o cliente. Para Porter (1989), a tomada de atitudes diferenciadas com poder ofensivo ou defensivo, com a finalidade de criar um posicionamento no comércio, e gerar um retorno maior sobre o investimento é uma forma de vantagem competitiva.

Porter (1989) define apenas três formas de estratégias bem sucedidas, as estratégias genéricas sendo: i) Liderança geral de Custos: quando o foco da organização está em oferecer produtos em larga escala, podendo desta forma obter redução nos custos, e conseqüentemente praticar preços de vendas menores. ii) Diferenciação: nesse tipo de vantagem competitiva, a corporação se esforça para que seus produtos e serviços sejam de melhor qualidade, de marca superior aos da concorrência, gerando para o cliente autovalor percebido. iii) Enfoque: quando a organização foca em um determinado nicho de mercado ou clientes, visando atender muito bem a este seguimento.

Percebe-se que não só uma boa gestão dos custos, mas também, a definição de uma boa estratégia de mercado, é o que criará uma diferenciação entre as organizações. E em se tratando de empresas que oferecem grande números de produtos ao consumidor final, saber se posicionar no mercado ao qual está inserida, oferecendo tratamento, preços e produtos diferenciados, poderá ser fundamental para a permanência no comércio.

Nos tópicos seguintes serão apresentadas diversas formas de gestão dos estoques, englobando os procedimentos conceituais, os objetivos, os custos e o controle desse ativo reconhecido pelos teóricos da administração como parâmetros para uma boa gestão.

2.2 A GESTÃO DOS ESTOQUES.

Na visão de Cardoso et al., (2019), estoques são definidos como o processo de acumulação de produtos destinados a atender uma demanda, que não está sempre em consonância com a capacidade de fornecimento da organização, devendo assim a empresa manter estocados produtos que serão destinados a abastecer um ciclo produtivo proposto à comercialização.

Os estoques podem ser conceituados como todo produto ou matéria-prima, que tem por finalidade abastecer as organizações para que elas possam cumprir suas atividades econômicas, alimentando todo o fluxo produtivo da empresa. Dessa forma os estoques visam

garantir uma igualdade nos processos produtivos, com racionalização, que garanta a prática econômica eficiente, estando diretamente conexo com a competitividade da organização (SILVEIRA, et al., 2017).

Para Fenili (2015) estoque é o acúmulo de materiais armazenado por uma empresa, estando os mesmos reservados para uso em momento oportuno. Diante disso, esses bens possuem valor comercial e financeiro, que serão utilizados quando a organização necessitar de seu uso para desempenhar suas atividades comerciais podendo ser produtos acabados ou matéria-prima.

Quando se trata dos objetivos dos estoques, temos o entendimento de Ramos (2020), definindo que esse ponto visa assegurar que os clientes sejam atendidos pelas organizações, garantindo assim que não falem produtos para suprir esta necessidade. No entanto, isso pode gerar custos adicionais para a empresa que devem manter esse ativo a níveis aceitáveis, administrando de forma eficiente os custos para mantê-los. Dessa forma, não comprometendo a rentabilidade, usando-os com bases concretas a fim de fornecer informações e dados para o planejamento organizacional.

Evitar transtornos a organização é um dos objetivos mais importantes dos estoques, sejam eles no atendimento as necessidades dos clientes, sejam financeiros por perdas de vendas. Os estoques possuem ainda a finalidade de gerar economia de escala por meio de aquisição de lotes mais vantajosos a empresa, proporcionando maior agilidade e eficiência no atendimento aos clientes (JERONIMO, DITTRICH, 2018).

Para Dias (2012) um dos objetivos dos estoques é a maximização do efeito lubrificante no retorno das vendas aos clientes sobre o atendimento em uma organização. Esse ativo tem a função de otimizar o atendimento ao consumidor final, funcionando como a mola mestre entre os diversos estágios de funcionamento da empresa, desde sua aquisição até a destinação ao consumidor final. Para tal leva em conta a minimização dos efeitos financeiros para a organização.

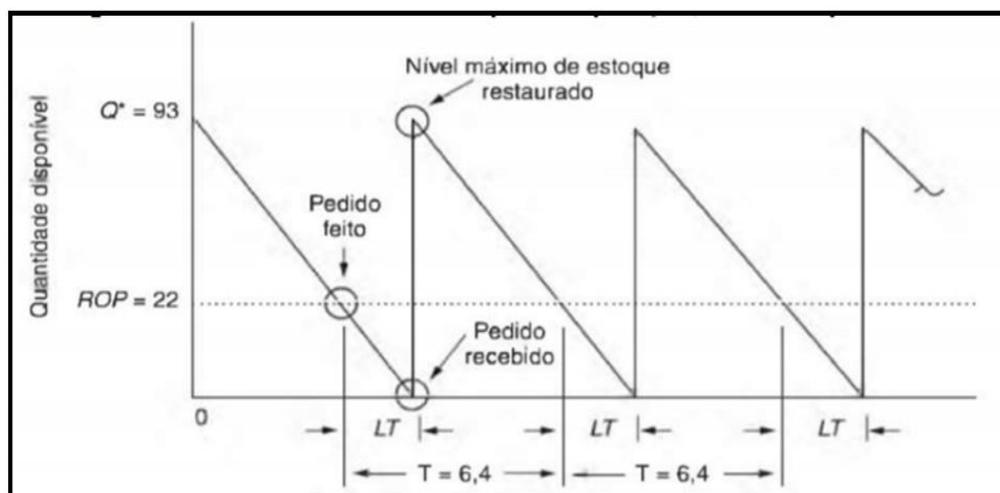
Para que os estoques cumpram com seus objetivos, não causando transtornos a organização, uma gestão adequada deve ser observada, implicando em um planejamento prévio. Para Freitas, et al., (2020), essa gestão requer uma série de etapas, que visem o controle das quantidades que entram e que saem da organização, o tempo que decorre para que sejam feitas as recomposições dos níveis aceitáveis, dentre outros fatores que podem influenciar a demanda. Sendo, portanto, um dos principais desafios para o gestor de estoques.

De acordo com Barcelos e Silva (2019), a função da gestão de estoques é fornecer informações relevantes sobre as entradas e as saídas de produtos de um sistema de armazenagem, evitando o acúmulo desnecessário de itens, uma vez que esses têm um alto valor financeiro investido. O equilíbrio se faz necessário tanto para evitar a falta como excesso de produtos estocados, sendo esses fatores capazes de influenciar diretamente no atendimento dos clientes e no resultado financeiro da empresa.

Para uma gestão eficiente dos estoques, faz-se necessário a utilização de algumas ferramentas que possibilitem uma melhor compreensão deste ativo. Dentre essas, temos a curva dente de serra, que segundo Santos e Scotti (2020), visa identificar a variação dos estoques, o seu tempo de reposição, sendo muito eficaz, para evitar que os níveis dos estoques variem de forma irregular, fator que pode ocasionar ruptura quando a demanda indicar uma possível baixa que influencie no estoque de segurança.

Nesse contexto, Paz (2017) define a curva dente de serra como uma técnica que tem por objetivo apresentar uma representação gráfica de determinada situação ligada ao consumo de um item específico dentro de um estoque. Evidenciando o movimento de entrada e saída desse item, relacionando-o ao tempo de consumo e o ponto preciso de reposição

Figura 1: Curva dente de serra com tempo de reposição.



Fonte: Ballou (2009, p. 287).

A figura 1 demonstra de forma exemplificada o ponto de pedido estabelecido pela curva dente de serra, sendo possível verificar o momento exato para se realizar um novo pedido de recomposição dos estoques. Esclarece Paz (2017), que as medidas de tempo devem estar nas mesmas formas temporais, ou seja, atribuída em meses ou dias.

A utilização da ferramenta descrita, se bem utilizada, apresenta aos gestores o momento de reposição de determinados itens de um estoque, evidenciando os diversos

momentos de variação, entre eles o estoque máximo e mínimo. Quanto ao estoque máximo, que é definido por Borba et al., (2015) como o resultado da equação em que a soma dos lotes de compras e o volume do estoque mínimo resultaram em estabelecer o seu ponto máximo.

Dias (2012) assevera que a relação entre o consumo e as compra realizadas é que resultaram no equilíbrio dos estoques, em que eles oscilarão entre o mínimo e o máximo, devendo estarem relacionados ao processo produtivo. Já para Pozo (2019) o estoque máximo tem a finalidade de assegurar as oscilações que são produzidas pelo mercado, mantendo uma equidade sempre que o lote de compra for realizado. Isso se faz necessário para se evitar, um aumento desproporcional dos estoques ocasionando perdas financeiras para a organização.

Quanto ao estoque mínimo, esse é utilizado como referência para a tomada de decisão na gestão dos estoques, principalmente no auxílio a decisão de compras futuras de produtos. O estoque mínimo também pode ser denominado como: estoque de segurança; reserva de estoque; estoque de reserva, correspondendo a reserva estratégica destinadas situações extraordinárias de demandas (KOGIK et al., 2018).

Como dito pelo próprio nome o estoque mínimo se caracteriza pela quantidade mínima necessária para que a organização possa desempenhar suas atividades de forma eficiente. Dessa forma, pretende-se evitar prejuízos e manter a área de vendas ativa e abastecidas minimamente. Esse processo só será eficiente se controlado eficazmente, caso contrário ocasionará prejuízos a empresa. (MOREIRA, 2009).

Para Dias (2012) o estoque deve ser o mínimo possível para manter uma margem de segurança para a empresa sem, no entanto, causar prejuízos financeiros. Esse estoque tem por finalidade garantir que não haja quebra no estoque e a empresa deixe de atender sua demanda, sendo importante para o estabelecimento do ponto do pedido de novos itens para recompor os estoques.

Percebe-se que uma boa gestão dos estoques, pode significar um diferencial entre os prejuízos e os lucros do negócio. Para as empresas do ramo varejista, que possuem uma grande quantidade de mercadorias em seus estoques, estar alerta quanto as quantidades e os custos decorrentes desses estoques podem afetar o bom funcionamento da empresa. Portanto, atentar ao giro dos estoques bem como ao ponto do pedido, é fundamental, evitando assim, desperdícios ou quebras do estoque.

Compreendido o que são os estoques e as diversas diretrizes para sua gestão, passaremos a seguir a entender os custos decorrentes desses estoques, bem como classificá-los segundo a sua importância para a organização.

2.3 CUSTOS DOS ESTOQUES E A CURVA ABC

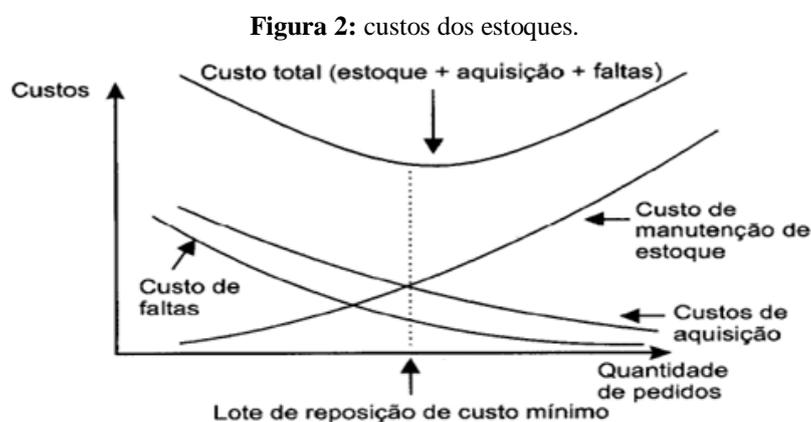
Assegurado os processos descritos, a gestão dos estoques requer uma atenção especial aos custos dos estoques, sejam para sua aquisição, manutenção ou armazenagem. Os custos para manter os recursos materiais em especial os estoques são bastante elevados, atingindo percentuais entre 20 e 40 por cento do valor de aquisição. A adoção de medidas que conciliem o fornecimento e a demanda de forma equilibrada considerando o custo de armazenagem e o custo do pedido se fazem necessárias tendo como objetivo encontrar a melhor maneira de administrá-las (FRANCESCATTO et al., 2020).

Conforme o entendimento de Dias (2012) o custo de armazenagem compreende o somatório dos diversos custos incorridos sobre os produtos durante o tempo em que eles permaneçam nos estoques da organização, sendo eles: custos de capital; custos de armazenamento físico; custos de seguro; custos do transporte; custos da obsolescência e custos das despesas diversas.

Outro custo relacionado aos estoques é o custo de se realizar um pedido. Nesse processo a organização terá que dispor de determinado valor relacionado a aquisição desses produtos. Esses custos são aqueles relacionados a preparação, envio, processamento, material utilizado e os custos indiretos (DUARTE, RODRIGUES 2020).

Sendo assim, Dias (2012) define os custos dos pedidos, os que estão relacionados a despesas que são geradas pela mão de obra envolvida para o processamento, dos materiais utilizados, e pelos custos indiretos que são as despesas geradas indiretamente como energia, telefone.

A figura 2 exemplifica graficamente as linhas dos custos relacionados aos estoques, assim como mostra também o momento ideal para realizar a reposição dos itens que compõem os estoques de determinada organização.



Fonte: Ballou (2009, p. 327)

Diretamente ligado a otimização dos custos dos estoques, estão os procedimentos de controle desse ativo, que é conhecido como um dos maiores imobilizadores de capital de giro das empresas, principalmente as varejistas. Esse processo requer cada vez mais um controle eficiente e eficaz, tendo por finalidade evitar gastos desnecessários. O controle quando feito de forma correta agiliza no processo de rotatividade dos produtos liberando os ativos imobilizados e os custos de mantê-los (FREITAS et al., 2020).

Conhecer o giro dos estoques é fator primordial para que a organização não venha a ter perdas de itens com a obsolescência e perda de prazo de validade. O giro dos estoques trata-se de um dos métodos mais utilizados para o controle dos estoques, tem por finalidade medir a quantidade de vezes que determinados itens de um estoque circularam em um período, geralmente este período refere-se ao ano decorrido, dando lugar a novos produtos adquiridos pela empresa (POZO, 2019).

Para Szabo (2015), o giro dos estoques representa a quantidade de vezes em que os produtos giraram dando lugar a outros produtos nos estoques, e sempre que esse processo se dá mais vezes o capital investido está girando, gerando ganhos financeiros para a empresa. Martins, Alt (2010), afirmam que é cálculo da quantidade de vezes em que os estoques giraram em uma unidade de tempo. Já para Ballou (2009) trata-se da razão entre as quantidades de vendas anuais e o custo investido nesses estoques.

A partir do conhecimento dos giro de seus estoques a organização pode programar-se para realizar um novo suprimento de produtos, estabelecendo assim, um ponto de pedido. Sabendo-se que o ressuprimento de produtos não acontece de forma imediata, é necessário que os gestores atentem para o ponto de se efetuar um novo pedido a fim de recompor os estoques imprescindíveis ao bom funcionamento da organização. Este modelo de controle leva em conta vários critérios, dentre eles o *lead time*, que é o tempo decorrido entre a efetivação do pedido e o recebimento dos produtos (SILVA, VALENTIM, OLIVEIRA, 2020).

Dias (2012) define o ponto do pedido como o período em que a organização detecta a necessidade de repor os itens de um estoque até o recebimento efetivo dos itens por parte do almoxarifado da empresa, e que esse tempo deve ser particionado em três etapas distintas, a saber: i) emissão do pedido; ii) preparação do pedido e iii) transporte. Ainda segundo o autor os critérios de avaliação do momento a se realizar um novo pedido devem ser definidos de forma mais realista possível, devido à alteração que possam ocorrer durante o processo.

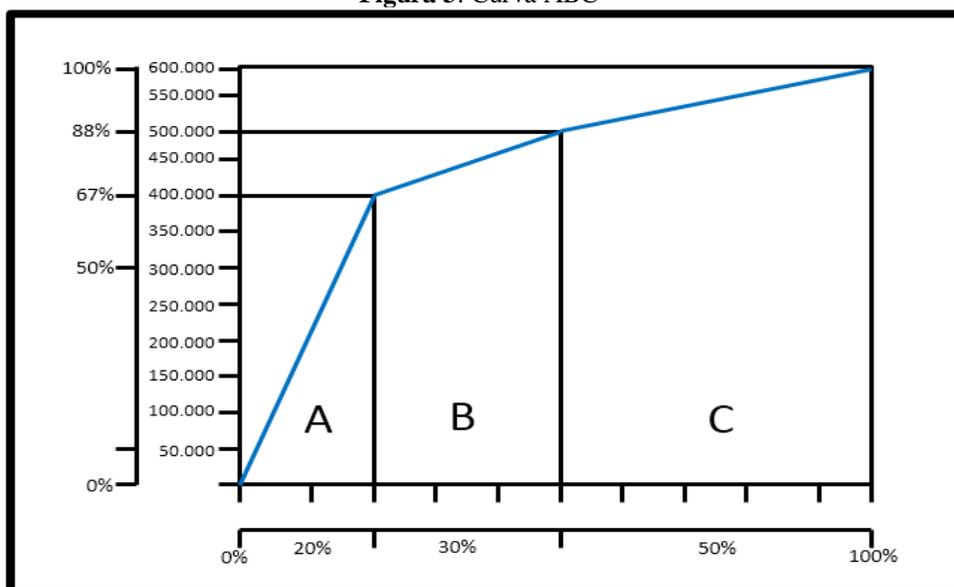
Conhecendo o ponto de pedido e o giro de seus estoques, a organização deve atentar para um dos principais fatores de rentabilidade da empresa. Conhecer a classificação de seus estoques quanto a importância e rentabilidade.

Francescato et al., (2020) destaca que quando o número de itens de determinado estoque é relativamente grande, tem-se dentre eles itens mais relevantes que outros, devendo para isso existir uma classificação que os diferenciem. O Princípio de Pareto, ou regra oitenta vinte, é uma tendência que prevê que 80% dos efeitos surgem a partir de apenas 20% das causas, podendo ser aplicado em várias outras relações de causa e efeito.

A Curva ABC é uma ferramenta que possibilita essa classificação. Para Calacio et. al., (2020) a curva ABC trata-se de uma ferramenta que possibilita classificar e tratar de forma diferenciada os itens constantes de um estoque. Dando a eles uma atenção especial quanto a sua administração. Essa curva é obtida por meio de técnicas de gestão podendo ser aplicada em qualquer caso de classificação independente dos critérios adotados para fazê-lo, uma vez que não exista um critério universal para esse fim.

Para Dias (2012) a curva ABC é um importante instrumento que permite ao gestor classificar os itens dos estoques de forma a se obter uma ordenação que possibilite uma atenção especial quanto a sua administração. A partir dessa ordenação, pode se definir técnicas de gestão, conforme sua importância, definindo-se políticas de vendas, de armazenamento, de prioridades, dentre outras.

Figura 3: Curva ABC



Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 75).

A figura 3 representa a classificação ABC de um determinado estoque. A curva ABC, indica a classificação dos estoques em três categorias A, B e C. Identificando o grau de importância de cada um deles.

Outro fator determinante é saber classificar os estoques segundo sua importância para a empresa, como é feito na ABC, por facilitar a identificação dos itens de maior relevância, que representam os melhores resultados financeiros. Dentre os principais objetivos dessa ferramenta estão o melhor planejamento das compras, logística mais eficiente, estoques de acordo com a demanda e maior assertividade nas estratégias da empresa (DIAS, 2012).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia representa de forma bem detalhada a formato como será conduzido o trabalho, enfatizando os métodos utilizados para a obtenção dos dados. Nesse capítulo está descrito as características da pesquisa, os ambientes de obtenção dos dados, a forma de obtenção dos dados.

Quanto ao objetivo, essa pesquisa é caracterizada como descritiva, pois procura descrever um comportamento, uma realidade, relacionando o ambiente com a vida real que acontece. O pesquisador não interfere nos fatos apenas os analisa procurando descobrir a frequência com que eles acontecem, utilizando técnicas específicas dentre elas a entrevista (FREITAS, PRODANOV, 2013).

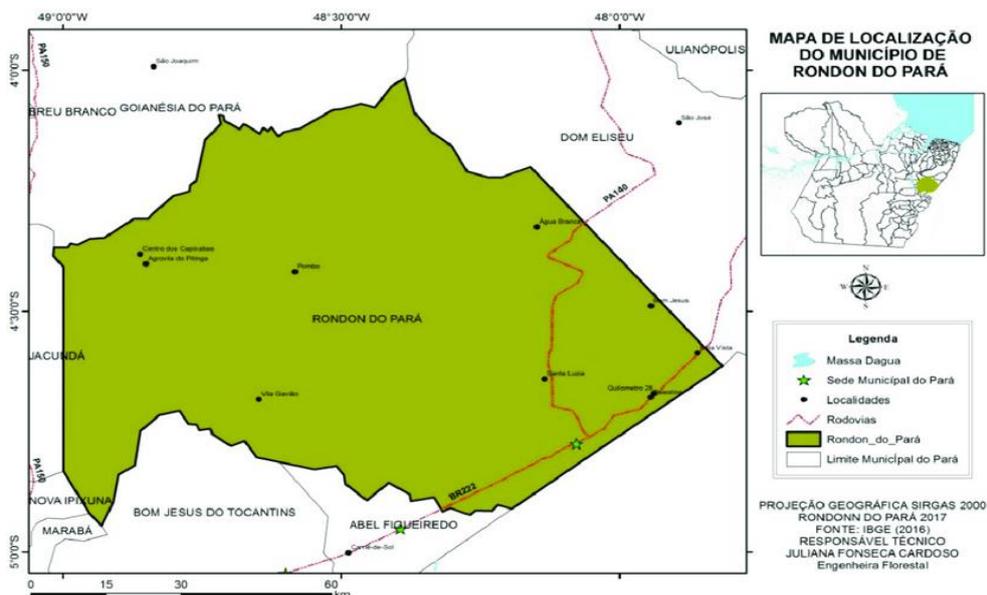
Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa que não leva em conta fatores numéricos. Preocupando-se com o aprofundamento de um fato social ou empresarial de um determinado grupo, opondo-se a um modelo único de pesquisa, observando as especificidades das ciências sociais, utilizando uma metodologia própria (DAMIANI, DELGADO, 2018). Passando por vários campos de estudos e disciplinas a pesquisa qualitativa se utiliza da coleta e uso de dados baseados em experiências, de forma interpretativa com uma singularidade própria. (STAKE, 2011).

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de um estudo de caso. Para Yin (2015) o estudo de caso averigua um fato ou acontecimento levando em consideração o contexto em que está inserido. Segundo Bruchêz et al. (2015), a finalidade do estudo de caso é apresentar uma análise dos processos e contextos em que as questões teóricas estão envolvidas, se caracterizando pela profundidade da investigação.

O local dessa pesquisa é a cidade de Rondon do Pará, localizada a aproximadamente 523 km da capital, Belém, no estado Pará. O município de Rondon do Pará, segundo dados do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conta com uma população estimada no ano de 2021 com cerca de 53.243 pessoas, e uma densidade demográfica de 5,7hab/km². O município tem sua capacidade econômica com um percentual de 82,9% de suas receitas oriundas de fontes externas. No ano de 2019 o salário médio mensal dos trabalhadores formais era de 2,2 salários-mínimos, tendo uma população ocupada de 3.670 pessoas, representando cerca de 7,0% da população (IBGE, 2022).

Figura 4: mapa de Rondon do Pará



Fonte: Cardoso et. al. (2019).

A empresa objeto desse estudo, atua no mercado rondonense no seguimento de materiais de construção desde o ano de 1993, quando de sua fundação, contando com 26 colaboradores em seu quadro de pessoal e como mais de quinze mil itens diferenciados em seus estoques.

A obtenção dos dados destinados a formulação das análises, teve como indivíduos, os gestores responsáveis pela gestão dos estoques, e pela estratégia competitiva da empresa, nominados no decorrer da entrevista como entrevistado A e entrevistado B respectivamente. A pesquisa foi aplicada no mês de março de 2022, *in loco*.

Para a obtenção dos dados foi aplicada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas direcionadas aos gestores, responsáveis pela gestão dos estoques e pela formulação da estratégias de mercado da empresa. (Apêndice 1). Com duração de aproximadamente 40 minutos cada, a fim de que se possa dessa forma realizar as análises conforme os objetivos da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em sua primeira etapa de perguntas, abordamos os métodos de gestão de estoques da empresa, já a segunda etapa de questionamentos destinou-se a conhecer da estratégia de mercado da empresa, e de que forma a gestão dos estoques influenciam nesta estratégia de competição.

Nesses tópicos do estudo foi abordado como a organização lida com seus estoques, como eles são gerenciados, e os procedimentos adotados para a redução de custos com essa gestão.

Quando perguntado ao entrevistado B se a empresa possuía uma política de controle de seus estoques e quais os pontos definidos nessa política, o entrevistado deixa claro que o controle é feito de forma empírica, aprendido com a rotina, não possuindo um controle documental.

Percebe-se que os procedimentos de controle de estoques da organização são feitos somente baseados em suas rotinas diárias, contrariando assim o que Freitas et al., (2020) entende por gestão de estoques. Para os autores o controle dos produtos destinados a atender a atividade fim da empresa requer uma série de etapas e planejamentos que visem o controle das quantidades que entram e que saem da organização.

Ao ser indagado sobre os níveis de estoque, se a empresa trabalha com estoques máximo e mínimo, o entrevistado A deixa claro que sim, e que esses níveis são estabelecidos de acordo com a demanda dos produtos, atentando sempre para os produtos com maior giro e com o período de maior procura de um determinado item. Portanto, quanto a essa indagação, percebe-se estar em consonância com o que estabelece Dias (2012), que assevera que a relação entre o consumo e as compra realizadas é que resultaram no equilíbrio dos estoques.

Quanto ao giro dos estoques, se esse é conhecido pela gestão, é esclarecido que o giro dos produtos comercializados é conhecido de forma muito relativa, tendo como referência a movimentação diária dos itens. A Medição é feita apenas pelo software de gestão utilizado pela empresa. Percebe-se que essa relativização faz com que não seja levado em consideração os custos dos investimentos em determinado item, não sendo possível dizer a quantidade de vezes que o produto girou em determinado período.

Com relação a esse ponto, giro dos estoques, percebemos que contraria o estabelecido por Ballou (2009), que diz que esse giro trata-se da razão entre as quantidades de vendas anuais e o custo investido nesses estoques, e que não atentar para este ciclo pode acarretar prejuízos

financeiros a organização, com manutenção e armazenagem dos produtos que permanecerem por muito tempo nos estoques.

Inquirido se há uma classificação quanto à importância dos itens comercializados e quais desses produtos são mais relevantes para a empresa, o entrevistado B relata que sim, observando que existem itens que merecem uma atenção especial, relatando no contexto de sua resposta dois itens que recebem atenção diferenciada, sendo i) o cimento, que apesar de baixa lucratividade, tem se em grande quantidade; e ii) o porcelanato, que representa alta lucratividade, esse com estoques menores.

Percebe-se que a organização, mesmo não utilizando uma ferramenta eficaz para a classificação dos itens, a empresa de forma básica utiliza a curva ABC, que para Calacio et al., (2020) trata-se de uma ferramenta que possibilita classificar e tratar de forma diferenciada os itens constantes de um estoque dando a eles uma atenção especial quanto a sua administração.

Quando perguntado ao entrevistado A em qual momento é feito o pedido dos produtos, obteve-se que não há um ponto específico, que a organização procura fazer o ressuprimento quando observado um montante relativo à metade dos estoques de determinado item. Tal fator se dá segundo o entrevistado A pela dificuldade da logística para a região, principalmente o transporte, devido à distância dos centros produtores.

Nesse ponto da pesquisa observa-se que o entrevistado A se preocupa não só com o critério estabelecido para os níveis dos estoques, como também com a dificuldade em ter reestabelecidos os níveis desejados dos estoques. Indo assim ao encontro do que preconiza a teoria de Silva, Valentim, Oliveira (2020) ressaltando que o ressuprimento de produtos não acontece de forma imediata, sendo necessário que os gestores atentem para o ponto de se efetuar um novo pedido, com a finalidade de recompor os estoques imprescindíveis ao bom funcionamento da organização, além de atentarem para o *lead time*, que é o tempo decorrido entre a efetivação do pedido e o recebimento dos produtos.

Quanto ao controle dos estoques, de que forma a organização procura controlá-los, obtém-se do entrevistado A que o controle é feito principalmente pelo software de gestão da empresa, sem, no entanto deixar de lado o controle físico dos estoques. O entrevistado A ressalta também que é feito um controle visual dos estoques com a realização de inventários físicos, para confrontar com o sistema de gestão eletrônico. Dessa forma, objetiva-se ter um controle mais eficiente de seus estoques.

Partindo-se dessa constatação verifica-se que a organização além de fazer uso de tecnologias para gerir seus estoques, como o uso de um software de gestão. Também possui um

controle físico dos estoques com inventários e observações visuais dos estoques. Isto posto, vai ao encontro com Silva, Vasques, Nunes (2020), que definem o controle dos estoques, como um conjunto de partes integradas e interdependente que tem por objetivo fornecer algum tipo de informação. Estas partes interdependentes quando ligadas efetuam determinada função, responsável pela maior eficiência dos processos gerenciais.

Ademais, percebe-se que a empresa vai ao encontro da teoria estabelecida por Dias (2012), que enfatiza que a organização que verdadeiramente tem um controle eficaz de seus estoques, regularmente realiza essa contagem física dos estoques, que tem por finalidade eliminar possíveis inconsistências entre o estoque físico e o contábil.

Em relação aos custos com os estoques, se há um controle e uma forma de tentar reduzi-los, o entrevistado A relata que “sim”. Uma das formas adotadas é procurar centralizar o monitoramento desses custos em um único setor, tendo dessa forma um maior controle sobre seus custos operacionais.

O entrevistado A enfatiza também, que a empresa procura organizar seus estoques de forma a reduzir o máximo possível os custos com movimentação e guarda. Para tal, procura centralizar os itens em um único centro de distribuição, com amplitude para alocar diversos itens, diminuindo assim os custos com aluguel, energia, funcionários e transporte dos produtos.

Pelo exposto, a organização procura minimizar esses custos com a manutenção, armazenamento e movimentação de seus estoques, visando à redução dos custos operacionais, corroborando com Francescatto et. al., (2020) que destaca que além desses insumos requererem por parte da organização alto valor investido para adquiri-lo, requer dos gestores uma gestão eficiente com a finalidade de reduzirem os custos de manutenção, sem, no entanto, afetar as atividades fins da organização.

Compreendido como a organização gerencia seus estoques, a partir dessa etapa da pesquisa, analisaremos como a empresa se apresenta para o mercado, qual a estratégia de competição adotada, a partir da gestão de seus estoques.

Quando perguntado ao entrevistado B qual a estratégia de mercado adotada pela empresa, o mesmo relata que a organização preza primeiramente pela qualidade de seus produtos. Sem, no entanto deixar de relativizar no quesito preço, buscando uma equidade entre a qualidade e preços.

De acordo com a explanação dada pelo entrevistado B, é possível caracterizar sua estratégia de mercado com uma tendência à diferenciação, focando seu principal delineamento para a qualidade dos produtos ofertados, sem, no entanto, deixar de lado a questão de preços

praticados. Apenas para reforçar, Brito (2012) define vantagem competitiva como a capacidade que tem as organizações de oferecerem produtos e serviços de forma diferenciada das demais organizações, oferecendo a seus clientes qualidade e preços com confiabilidade superior as de seus concorrentes agregando valor percebido para o cliente.

Quanto a difusão da estratégia entre seus colaboradores a organização apesar de não possuir uma formalização deixa explícito que adota a diferenciação de seus produtos, buscando sempre a qualidade em primeiro lugar. Processo esse que está tão enraizado na cultura organizacional, que os próprios colaboradores cobram da gestão sempre os melhores produtos para comercialização.

Percebe-se pela resposta que além da estratégia da organização está bem difundida entre todos os colaboradores, a tendência em focar na diferenciação de seus produtos fica ainda mais evidente, reforçando o modelo de estratégia de diferenciação adotada pela empresa. O que Porter (1989) define como a tomada de atitudes diferenciadas com poder ofensivo ou defensivo, com a finalidade de criar um posicionamento no comércio, é o que define sua estratégia.

Ao se indagar se a estratégia competitiva definida está relacionada com o processo de gestão dos estoques, o entrevistado B destaca que todo o processo, como a aquisição dos estoques, onde procura sempre os melhores produtos com um custo acessível, estão diretamente ligados a estratégia da empresa. Assim sendo, a meta é sempre tentar reduzir os custos, sem se desligar da qualidade, tanto na aquisição como na manutenção deste ativo, para evitar perdas e ociosidade dos itens. Para que dessa forma possa praticar preços competitivos no mercado ao qual está inserida.

Diante o exposto verifica-se que a organização procura realizar um criterioso estudo relacionando os custos de aquisição e manutenção dos estoques visando assim reduzir seus custos, para que dessa forma sua competitividade no mercado possa ser concretizada. Isso vai de encontro com o estabelecido por Francescatto et al., (2020) referente a adoção de medidas que conciliem o fornecimento e a demanda de forma equilibrada, considerando o custo de armazenagem e o custo do pedido, visando como objetivo encontrar a melhor maneira de administrá-lo (FRANCESCATTO et al., 2020).

Quando questionado se o departamento responsável pela estratégia da empresa tinha conhecimento dos custos dos estoques, o entrevistado B enfatiza que todos os departamentos estão interligados, tendo em vista que é neste momento que os preços são definidos. Uma vez que os custos de manter os produtos armazenados é fator determinante para a precificação, o

entrevistado deixa claro que tem como meta sempre os menores custos, podendo assim competir de forma mais eficiente no mercado.

No diálogo com o entrevistado B da empresa podemos ver que as diretrizes da empresa vão ao encontro do que estabelece Domiciano et al., (2020) que destaca que a boa saúde financeira de uma organização está diretamente ligada com a forma de gerir seus recursos materiais. Portanto, tratando-se de uma empresa do ramo varejista, a forma como lidam com a precificação dos produtos por elas comercializados, a adoção de métodos de precificação eficazes gera inúmeras vantagens, como a certeza que os preços estão de acordo com os custos desses produtos, oferecendo uma lucratividade aceitável, sendo o contrário responsável por possíveis perdas financeiras.

Ao ser perguntado se o processo adotado pela empresa desde o processamento do pedido até a distribuição do produto ao consumidor final poderia ser melhorado de alguma forma, o entrevistado B destaca que em se tratando de logística tudo que puder ser feito para melhorar os procedimentos é bem-vindo. Indagado sobre o nível de especialização de seus colaboradores, o entrevistado B enfatiza que na região, é muito complicado mão de obra especializada para tratar desses processos administrativos. Seja para gerir de forma eficiente os estoques, seja para formular uma boa estratégia competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como questão de pesquisa, como o gerenciamento dos estoques possibilita a redução dos custos e gerar vantagem competitiva em uma empresa do segmento de materiais de construção do município de Rondon do Pará? Tendo como objetivo analisar como a empresa utiliza o gerenciamento dos estoques como ferramenta de redução de custos e obtenção de vantagem competitiva.

Buscou-se entender como a organização, fazendo uso de métodos e práticas, gerencia seus estoques, tendo como finalidade a redução de seus custos, para que dessa forma possa obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Para tanto, procurou-se na literatura as práticas mais recomendadas, e na empresa objeto do estudo, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, visando entender se essas teorias são aplicadas na prática.

Após as análises feitas, com os dados colhidos pela entrevista, pode-se constatar que: i) quanto a gestão de seus estoques, a organização quase em sua totalidade se utiliza de métodos empíricos, aprendidos no dia a dia, de suas rotinas; ii) verifica-se que a empresa não possui uma

política de estoques documentada, o que dificulta a compreensão dos colaboradores; e iii), o giro dos estoques não é conhecido de forma clara, possibilitado custos adicionais, com a aquisição, manutenção e até mesmo perda de produtos por obsolescência e prazo de validade.

Todavia, convém ressaltar, que mesmo não utilizando técnicas adequadas, de acordo com o que estabelece a teoria, a organização se baseia na experiência de seus gestores, sendo que em muitos momentos vai ao encontro as técnicas percorridas ao longo desse estudo. Para exemplificar, pode-se perceber, o caso do tratamento diferenciado a diversos itens de estoques, fazendo assim, uma classificação quanto a importância deles, improvisando, assim, o uso da curva ABC.

Quanto a vantagem competitiva, relacionada a gestão dos estoques, percebe-se que a empresa procura ligar esse processo de gestão com sua estratégia de mercado, valorizando ao máximo a redução dos custos, para que dessa forma possa praticar preços mais competitivos em relação a seus concorrentes, sendo assim, o processo é evidenciado quando a empresa procura centralizar seus estoques em um único centro de distribuição, com a finalidade de reduzir custos com sua movimentação e guarda.

Desse modo, fica demonstrado, que a aplicação de técnicas adequadas de gestão reflete a importância para uma maior assertividade nas atividades da empresa, e que por meio de uma gestão eficiente dos estoques, as empresas podem alcançar melhores resultados, gerando assim, uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, evitando desperdícios e satisfazendo as necessidades de seus clientes no momento certo e na qualidade e quantidade certas.

Portanto, considera-se que tanto o objetivo como a questão de pesquisa, desse estudo foram contemplados, uma vez que, mesmo não se utilizando das técnicas adequadas de gestão, de acordo com a teoria, a empresa faz sim, a seu modo, a gestão de seus estoques, com a finalidade de reduzir seus custos, e gerar vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Observa-se, por fim, que o estudo de caso foi realizado em uma organização de médio porte do segmento de material de construção, com alcance local, o que não nos possibilita generalizar os resultados, constituindo se, portanto, um ponto de limitação da pesquisa. Para futuras investigações, sugere-se estudos com outras empresas do ramo varejista, cuja áreas de gestão de estoques lidem com grande número de itens. Assim como, um estudo qualitativo de múltiplos casos com organizações de outros segmentos diferentes, para um comparativo entre elas.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, R. B.; SILVA, M. R. S. - Gestão de estoques: um estudo bibliométrico. Publicado na **XXVI SIMPEP**. 2019.

BORBA, J. C.; MESQUITA, J. V.; SANTOS, M., A.; SOUZA, T., T., GONTIJO, F., B. Aplicação do sistema máximo-mínimo no controle de estoque de uma empresa do segmento termoplástico. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. - Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. 2012.

BRUSCO, E. - Automação do controle de estoques de matérias primas: um estudo de caso através do uso de código de barras no setor agroindustrial. 2021.

BALLOU, R. H. - **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Bookman Editora, 2009. 617 p.

BRUCHÊZ, A.; FRÓES D'AVILA, A. A.; FERNANDES, A. M.; CASTILHOS, N. C.; OLEA, P. M.- Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise Bibliométrica. 2015.

CARDOSO, E.N.; SANTOS, G.G.; SANTANA, W. A.; SANTANA, H. A. B. S. - Gestão de estoque: o caso de uma empresa de artigos esportivos na região de Osasco. Publicado na **XFATECLOG logística 4.0 & a sociedade do conhecimento FATEC**. – Guarulhos/SP - Brasil 31 de maio e 01 de junho de 2019.

CALACIO, R. A. B.; SOUZA, V. L.; LOOSE, C. E.; OLIVEIRA, N. D. A.; ALEIXO, A. D. - Gestão de estoques em empresas supermercadistas do município de Cacoal, Estado de Rondônia. Publicado em: **Rev. Eletrônica Organ. Soc.**, Iturama (MG), v. 9, n. 11, p. 5-26, jan./jul. 2020.

DOMICIANO, A. A. B., BORTOLO, C. F., AMARAL, K. P., REGO, R. H. T. - A importância da formação de preços para a empresa vitória modas. Publicado em: **XI Fateclog os desafios da logística real no universo virtual**. FATEC. jornalista Omais Fagundes de Oliveira. Bragança Paulista/SP - Brasil 23 e 24 de outubro de 2020.

DUMER, M. C. R.; ALVARENGA. M. Z.; FERREIRA, T. A.; MARQUES, B. R. - Percepção de importância do controle de custos por pequenos produtores de banana do município de Alfredo Chaves-ES. Publicado em: **Revista de Agronegócio – Reagro**, Jales, v. 9, n. 1, jan./jun. 2020.

DUARTE, L. L. R.; RODRIGUES, I. ST. - Gerenciamento de estoques no contexto de pequenas empresas. 2020.

DAMIANI, A. A. M., DELGADO, T. M. - A logística como ferramenta de vantagem competitiva nas organizações. 2018.

DIAS, M. A. P. - **Administração de materiais**. 6ª ed. 7ª. reimpr. – São Paulo, 2012.

FENILLI, R. R. - Gestão de matérias. **ENAP** 2015.

FERREIRA, L.; CARNACCHIONI, P. R. B.; VIETRO, C.; FRANCISCATO, R. C. - **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. – Londrina. Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

FREITAS, E. C.; PRADANOV, C. C. - **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Nova Hamburgo: FEEVALE, 2013.

FRANCESCATTO, M. B., PALMA, M. J. S., ROOS, C. - Planejamento de estoques em uma indústria de manufatura. Publicado na: **X conBRepo - Congresso Brasileiro de engenharia de produção**. 2020.

FREITAS, R.; CARPES, A. M.; PIVETA, M. N.; CARVALHO, B. M.; TRINDADE, N. R. – A gestão de estoque nas organizações: uma análise crítica entre a iniciativa pública e a privada. Publicado em: **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 105-122, mar. 2020.

GRUBOR, A.; MILICEVIC, N.; DJOKIC, N.- O impacto da satisfação comercial nas reações do consumidor às situações de falta de estoque. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/rondon-do-para/panorama>. Acesso em: 07 de março de 2022.

CARDOSO, J. F., TEIXEIRA, I. L. C., PEREIRA JÚNIOR, J. C., FERREIRA, T. N., CORREA, D. L. - Análise multitemporal do desmatamento por NDVI do município de Rondon do Pará nos anos de 2007 e 2017. In: Educação, meio ambiente e território 3 [recurso eletrônico] / Organizadores Felipe Santana Machado, Aloysio Souza de Moura. – Ponta Grossa (PR): **Atena Editora, 2019**. – (Educação, Meio Ambiente e Território; v. 3).

JERONIMO G. P., DITTRICH, M. T. - A importância do controle de estoques em uma empresa de material de construção. 2018.

KOGIK, A.V.; SILVA, A. N.; BELUSSO, M.; WERLANG, R. - A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista. Publicado em: **ANAIS-Engenharia da Produção**. V. 2, Nº 1-2018/1.

LEMES, E. A.; LIMA, E. M. - Análise dos critérios utilizados em relação aos estoques obsoletos em uma empresa atacadista. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 1, p. 68-79, 2018.

MOREIRA, D. A. - **Administração da produção e operações**. 2ª edição revista. São Paulo. Cengage Learning, 2009.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. - **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª edição revisada e atualizada, 3ª tiragem. São Paulo. Saraiva 2010.

MARTELLI, L. L.; DANDARO F. - Planejamento e controle de estoque nas organizações. Publicado na revista: **Gestão Industrial**. v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015.

PAZ, M. E. - Gestão de estoque em almoxarifado de uma empresa do ramo metalúrgico em Içara – SC. 2017.

PORTER, M. E.; **Vantagem competitiva**. 1ª edição. 1989.

POZO, H. - **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

RAMOS, T. R. DE O. - Controle interno em empresas de pequeno porte: um enfoque no estoque de uma distribuidora de autopeças. 2020.

STAKE, R. E. - Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre, 2011.

SANTOS, A. DE P. L., SCOTTI M. - Aplicação de métricas de gestão de estoque no varejo de cosméticos. Publicado na: **X conBRepo - Congresso Brasileiro de engenharia d produção**. 2020.

SILVA, L. L. C.; VALENTIM, A. J. R.; OLIVEIRA, U. R. - Dimensionamento de estoque em uma indústria de bebidas. Publicado em: **Revista Valore**, Volta Redonda, 5, e-5034, 2020.

SILVA, A. L. O.; VASQUES, F. C.; NUNES, V. S. - Sistema de informação gerencial: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação. 2020.

SILVEIRA, V. C., EDUARDO, A. S., RIBEIRO, J. S., NÓBREGA, D. C., CHAEBO, G. - Estudo da Gestão de Estoques a partir das publicações científicas nos últimos 10 anos. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, 1(1). 2017.

SZABO, V. - Gestão de estoques. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

YIN, R. - **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ED. Porto Alegre. Bookman, 2015.

Apêndice 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Gestão dos estoques.

1. Existe na empresa uma política de gerenciamento dos estoques definida? Se sim quais os pontos definidos nesta política?
2. Como é feito o controle de estoque? É utilizado algum sistema especial?
3. A empresa trabalha com estoque máximo e mínimo? Como são definidos esses níveis?
4. Em que momento o pedido é feito?
5. O giro dos estoques é conhecido pela gestão?
6. Há uma classificação quanto à importância dos itens comercializados?
7. Os custos operacionais com a gestão dos estoques são conhecidos?
8. A empresa adota algum procedimento que vise reduzir esses custos?

Estratégia competitiva

1. Qual a estratégia de mercado adota pela empresa?
2. Todos os colaboradores têm conhecimento da estratégia da empresa?
3. A estratégia competitiva definida está relacionada com os processos de gestão dos estoques?
4. Os custos referentes aos estoques são conhecidos pelos departamentos responsáveis pela estratégia competitiva da empresa?
5. De que forma esses custos influenciam na estratégia de precificação dos produtos?
6. O giro de determinado produto determina a estratégia de compra?
7. Para a empresa qual a importância da integração entre processamento do pedido, gestão de estoque e armazenagem?
8. O modelo do processo adotado pela empresa, desde o processamento do pedido, até a distribuição do produto, poderia ser melhorado de alguma forma?
9. Qual o nível de especialização dos funcionários responsáveis por este setor na empresa?