



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALEXANDRE BEZERRA SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS
DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de
Bebidas no município de Itaituba-PA**

ITAITUBA – PA
2018

ALEXANDRE BEZERRA SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS
DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de
Bebidas no município de Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Itaituba – FAI, para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof.^a Elines dos Santos Batista, Esp.

ITAITUBA – PA
2018

SOUZA, Alexandre Bezerra.

GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de Bebidas no município de Itaituba-PA/ Alexandre Bezerra Souza.

Itaituba FAI 2019

75 f.:il.

Orientadora: Elines dos Santos Batista, Esp.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Ciências contábeis- Faculdade de Itaituba – FAI, 2019.

1. Estoque. 2 Gestão. I BATISTA, Elines dos Santos II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2019.

ALEXANDRE BEZERRA SOUZA

**GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS
DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de
Bebidas no município de Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientadora: Esp. prof.^aElines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

Avaliador (a): _____ **Nota:** _____

Avaliador (a): _____ **Nota:** _____

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba, PA, 27 de março de 2019.

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me incentivando a conquistar os meus sonhos e contribuíram muito para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a **Deus** por estar sempre me presenteando com sua graça, me dando força e coragem durante essa trajetória,

À minha família por estar sempre me incentivando à realização deste sonho, especialmente ao meu pai **Gilmar Oliveira Souza** que sempre acreditou em mim e me ajudou a atingir meus objetivos e minha mãe **Francinete Bezerra da Conceição** pelos conselhos e orações a eles eu dedico essa vitória.

Agradeço também aos amigos que ganhei no decorrer do curso, **Ana Carolina Godoi Barasuol**, **Adriane Couto de Arruda**, **Brena Gomes Sousa** e **João Marcos da Costa Torres** por lutarem comigo durante esse período e pela força que me deram na minha vida pessoal.

Quero agradecer também a minha orientadora e professora **Elines dos Santos Batista**, pela amizade, compreensão, e pelo suporte e orientação para a realização deste trabalho, sou muito grato a ela.

Enfim agradeço a todos que me ajudaram e me apoiaram de forma direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, e no processo da conclusão do curso.

“O gerenciamento de estoque é um ato de projetar e supervisionar desperdícios de recursos transformados, de acordo com que eles se modificam pelas cadeias de suprimentos, operações e processos.” (BETTS et. al., 2008).

RESUMO

A Contabilidade Gerencial define-se como o campo da contabilidade encarregado por proporcionar informações à administração da empresa que auxiliem na tomada de decisões com o objetivo de fazer o melhor uso dos recursos econômicos da empresa. Assim, o presente trabalho tem como objetivo verificar de que forma uma boa gestão de estoque influencia no desenvolvimento de uma organização, buscando responder as seguintes questões de pesquisa, qual a importância da gestão de estoque para a empresa? Como o controle de estoque pode influenciar nas tomadas de decisões? De que forma a falta do controle de estoque pode ocasionar prejuízo para as empresas? A metodologia utilizada no estudo apresenta uma abordagem quanti-qualitativa, com a pesquisa descritiva e exploratória, aplicação de pesquisa de campo e utilização de questionário como instrumento de coleta de dados. Através da pesquisa foi possível notar que a empresa estudada possui a preocupação com a gestão de estoque, já que seu monitoramento é feito diariamente e buscam meios para o melhor desempenho da empresa por meio treinamento de funcionários para que os mesmos tenham conhecimentos do estoque no momento da coleta de dados, e facilitando a administração dos produtos no momento de auxiliar, organizar e fornecer os mesmos no almoxarifado. Observou-se também que a empresa tem se preocupado com a armazenagem de seus produtos, procurando um local bem mais amplo e que atenda sempre a sua demanda atendendo melhor seus clientes e ofertando produtos com qualidade conforme as condições que o mercado competitivo exige.

Palavras-chaves: Estoque. Gestão. Controle.

ABSTRACT

Managerial Accounting is defined as the field of accounting in charge of providing information to the company's management that assist in making decisions with the objective of making the best use of the economic resources of the company. Thus, the present work aims to verify how a good inventory management influences the development of an organization, seeking to answer the following research questions, how important is inventory management for the company? How can inventory control influence in decision-making? How can a lack of inventory control cause business loss? The methodology used in the study presents a quantitative-qualitative approach, with descriptive and exploratory research, application of field research and use of questionnaire as instrument of data collection. Through the research it was possible to notice that the company studied has the concern with the inventory management, since its monitoring is done daily and seek means for the best performance of the company by employees to have knowledge of inventory at the time of data collection, and facilitating the administration of the products when assisting, organizing and supplying them in the warehouse. It was also observed that the company has been concerned with the storing their products, looking for a much wider location and always meeting their demand by better serving their customers and offering quality products according to the conditions that the competitive market demands.

Keywords: Stock. Management. Control.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Função da Área de controladoria.	24
Quadro 2 - Objetivo de controle interno.	26
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.	53
Quadro 4 - Ferramenta que auxilia na gestão de estoque.	56
Quadro 5 - Principais dificuldades encontradas na organização do estoque da empresa.	57
Quadro 6 - Os benefícios que podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque.	58
Quadro 7 - A maneira que é organizado o estoque na empresa.	59
Quadro 8 - Opinião de cada um sobre a finalidade do estoque.	60
Quadro 9- Opinião de cada um sobre a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão.	61

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

Figura 1 - Foto da sede da empresa.	47
Figura 2 - Organograma físico da empresa Bramam.	48
Figura 3- Organograma dos recursos da empresa Bramam.	49
Gráfico 1 - A ferramenta que auxilia na gestão de estoque.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE.....	14
2.2 CONCEITUANDO A CONTABILIDADE	15
2.2.1 Objetivo e a finalidade da Contabilidade.....	16
2.2.2 O papel do contador na empresa.....	16
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	18
2.4 CONCEITOS DE COMÉRCIO	19
2.5 TOMADA DE DECISÃO	20
2.5.1 Etapas da tomada de decisão	22
2.6 CONTROLADORIA	22
2.6.1 Missão e função da controladoria.....	23
2.6.2 Controller	25
2.6.3 Controle Interno	25
2.7 ESTOQUE: CONCEITO	27
2.7.1 Importância do Estoque.....	29
2.8 CONTROLE DE ESTOQUE	33
2.8.1 Planejamento de estoque	34
2.9 TIPOS DE ESTOQUE	35
2.9.1 Estoque de proteção	37
2.9.2 Estoque por antecipação.....	38
2.9.3 Estoque virtual	39
2.9.4 Estoque de canal.....	40
2.10 FERRAMENTAS PARA CONTROLE DE ESTOQUE	41
2.10.1 PEPS.....	42
2.10.2 UEPS.....	43
2.10.3 Custo Médio Ponderado	43
3 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO.....	45
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (LÓCUS DA PESQUISA)	47
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	50
4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR	50

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À EMPRESA.....	53
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	62
5 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICES	74
APÊNDICE A.....	74
APÊNDICE B.....	76

1INTRODUÇÃO

Esse estudo apresenta à temática, a Gestão de Estoque como Ferramenta para as Tomadas de Decisões: Estudo de caso na Empresa Bramam Comércio de Bebidas no município de Itaituba-PA. Visto que os estoques representam boa parte dos ativos de uma empresa, a organização deve manter sempre uma boa administração sobre seus bens, pois se não houver um bom controle em seu estoque, poderá ocorrer excesso de mercadorias que pode acarretar em perdas de produtos que atingiram a data de validade, compra de produtos desnecessários e falta de produto desejado pelos clientes.

Administrar estoques é ao mesmo tempo à maneira de alcançar os propósitos organizacionais desfrutando de aptidões muita das vezes escassas; através desta atividade não se converge somente na distribuição de produtos, mas também no aprovisionamento de recursos (MARTINS, 2009).

A pesquisa em questão é importante, para permitir um debate que possibilite compreender melhor a administração sobre seus bens, e eliminando possíveis perdas de mercadorias e falta de giro de produtos armazenados, possibilitando uma maior organização para assim manter controle e melhorias para as empresas.

O estudo tem como objetivo, verificar de que forma uma boa gestão de estoque influência no desenvolvimento de uma organização, buscando responder as seguintes questões de pesquisa, qual a importância da gestão de estoque para a empresa? Como o controle de estoque pode influenciar nas tomadas de decisões? De que forma a falta do controle de estoque pode ocasionar prejuízo para as empresas?

Assim, esta monografia está estruturada em cinco partes principais sendo a primeira a introdução. Na segunda parte aborda a fundamentação teórica, com breve histórico da contabilidade, onde apresenta elementos essenciais nesta discussão, pois contextualizam conceitos da contabilidade, objetivos e a finalidade da contabilidade, o papel do contador na empresa, contabilidade gerencial, conceitos de comércio, tomada de decisão e as etapas da tomada de decisão, missão e função da controladoria, controller, controle interno, conceito de estoque, controle de estoque, planejamento de estoque.

Na terceira parte, discute-se os tipos de estoques, como estoque de proteção, estoque de antecipação, estoque virtual, estoque de canal, e as ferramentas para o

controle de estoque, PEPs, UEPs e custo médio. Na quarta parte a metodologia empregada para se alcançar os objetivos e responder a problemática levantada por ocasião do projeto de pesquisa.

Na quinta parte analisa e discute os resultados alcançados na pesquisa de campo, e por fim, na conclusão, fazendo uma análise do levantamento bibliográfico descrito e os resultados alcançados no trabalho científico. Este estudo foi fundamentado nos seguintes autores Almeida (2012), Dias (2006), Marion (1998), entre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

Muitos acontecimentos foram registrados desde o princípio da humanidade contados através de séculos de história da humanidade. A história da civilização é a maior testemunha da vivência concreta da ciência da contabilidade no início da civilização antiga onde o homem já demonstrava o controle contábil através do controle alimentar ou através de desenhos encontrados em cavernas para algo que a civilização da época queria registrar como forma de controle do seu dia a dia (MARQUES, 2010).

Sabe-se que a contabilidade tem como fato primordial a contagem, um ato que segundo alguns historiadores vêm sendo utilizado objetivamente, há 4.000 anos a.C., quando o homem não civilizado utilizava de técnicas para contar seus rebanhos e suas ânforas de bebidas, exercendo então um ato da contabilidade (IUDÍCIBUS, 2007).

A evolução da contabilidade foi um tanto lenta até a aparição da moeda, pois antigamente os comerciantes realizavam uma simples troca de mercadorias e anotavam os direitos os bens e as obrigações que se abordava de um mero elenco de investimento físico, sem avaliação monetária (IUDÍCIBUS, 2007).

Para Ribeiro Filho(2009), já existiam registros de fundamentos contábeis há cerca de 4.000 a.C., verificados na história da antiga Suméria, da Mesopotâmia e do Antigo Reino Egípcio, como controle de bens, verificados nos objetos encontrados de escavações realizadas nas regiões do Oriente.

Segundo Sá (1996), aproximadamente 3.550 a.C., os egípcios já dominavam a escrita hieroglífica, uma escrita que para os mesmos eram sinais sagrados onde exclusivamente sacerdotes, membros da alta realiza, altos cargos tinham vantagem de conhecer tal arte e o aprimoramento da escrita de modo a descomplicar possibilitou um meio operativo para a racionalidade da escrita contábil.

Tendo sido publicado inicialmente pelo matemático Frade Franciscano Luca Paccioli, em seu livro sobre geometria e aritmética, lançando em 1494 na cidade de Veneza na Itália onde foi constituído o “Tratado particular de conta e escrituração”. Esse Organismo contábil adveio a ser utilizado no mundo inteiro, chegando até nossos dias de hoje como um mecanismo de controle eficiente que pode ser

sobreposto tanto aos patrimônios de pessoas jurídicas como também aos patrimônios de pessoas físicas que tenham estas finalidades lucrativas ou não (MOURA 2014).

A Contabilidade se concretizou como ciência no final do século XV, com a chegada do método das partidas dobradas, que incidiam no princípio de que para todo débito em uma conta, existe ao mesmo tempo um crédito, do mesmo modo que a soma do débito será igual à soma do crédito, assim como a soma dos saldos devedores será idêntico à soma dos saldos credores. Esse método das partidas dobradas baseia-se na relação débito/crédito. Manifestar-se o mais adequado, além de ir gerando dados úteis e capazes de acatar a todas as penúrias dos usuários para reger o patrimônio (RIBEIRO FILHO, 2009).

2.2 CONCEITUANDO A CONTABILIDADE

A contabilidade é uma ferramenta indispensável que provê conhecimentos benéficos para a tomada de decisões dentro e fora das entidades. Ela é tão antiga quanto a existência do homem e sempre foi útil para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o decorrer do tempo, o homem começou a tirar proveito para arrecadar impostos e a tornou-se obrigatório para a maioria das empresas e para todas aquelas que gerem de alguma forma dinheiro (MARION, 1998)

Os instrutores, professores e escritores utilizaram diversas maneiras para explicar o valor da contabilidade como ferramenta de domínio a disposição de seus usuários. Todas essas formas, que foram empregadas, se enquadraram para rotular a contabilidade como método, conjunto de procedimentos, técnicos, sistema, arte e etc. A contabilidade é como um adjacente de informação historicamente amontoadas, estruturados com métodos, teorias dos patrimônios (MOURA, 2014)

Todas as operações possíveis de estimação monetária são patenteadas pela Contabilidade, que em seguida, abrevia os dados registrados em forma de relatórios contábeis, relembram os fatos ocorridos, avaliam os saldos obtidos, os pretextos que acarretaram aqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro (MARION, 1998).

A Contabilidade atualmente está em processo de mudança e adaptação as novas reivindicações da sociedade, modernizando-se nas modificações estabelecidas pela globalização do mercado e da nova tecnologia. Certamente um

dos assuntos mais atuais são o SPED EFD-Reinf, e-SOCIAL e exclusão do ICMS, simples nacional 2018, normais contábeis e normais brasileira de contabilidade (MARION, 1998).

2.2.1 Objetivo e a finalidade da Contabilidade

A Contabilidade tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades. E o seu objetivo é conceder o estudo do controle e seu levantamento para alcançar seus resultados diante dos dados, das operações dentro das entidades, averiguadas a gestão do patrimônio. A sua destinação principal da contabilidade no caso é propiciar informações de ordem econômica e financeira sobre o patrimônio, esse estudo e para simplificar aos seus usuários na hora de tomar suas decisões (MOURA, 2014).

Para Marion (1998), o objetivo principal da Contabilidade é o de consentir a cada grupo principal de usuários, a observação do estado econômico e financeiro da entidade, num sentido estagnado, bem como fazer encadeamentos sobre seus aspectos futuros. Em ambas as apreciações as demonstrações contábeis constituirão elemento necessário, mas não suficiente.

Diante o conhecimento do usuário externo, quanto mais a consumação das demonstrações contábeis se descreverem à exploração de vertentes futuras, mais irá baixar o grau de segurança das presunções. Quanto mais o diagnóstico se suspendera indagação do passado e do presente, mais expandira e ampliara seriedade da demonstração contábil (MARION, 1998).

Para Sá (2002), tais funcionalidades não trabalham somente as áreas da informação, mas também os fundamentos dos fenômenos patrimoniais. O conhecimento sofre impacto, enquanto o esclarecimento só se vale do fundamento de apresentar a verdade sobre as ocorrências tidas com a riqueza do patrimônio.

De tal modo, a Contabilidade tem objeto exclusivo que é o estudo do patrimônio de todas as empresas e incide em informações adquiridos por um processo de melhor percepção, com o estado de persuasão e busca de motivos, em nível qualidade equivalente aos tipos de ciência ponderada.

2.2.2 O papel do contador na empresa

Devido à grande necessidade de bons gestores nas organizações atuais, o profissional contábil, por estar inserido nas informações econômicas e financeiras da empresa, bem como na evolução de seu patrimônio, passou a engajar-se cada vez mais no processo de gestão das organizações, agregando desta forma maior valor a profissão, e melhorando sua imagem (MARION, 2000).

Nasi (1994) explica que o profissional da contabilidade tem papel bastante diversificado dentro da organização, visto que o profissional precisa conhecer e avaliar regularmente se as informações que apresenta são proveitosas aos interesses de seus clientes.

Conforme Iudícibus (2000) o papel primordial do profissional da contabilidade é proporcionar conhecimento econômico relevantes, por meios de relatórios organizados, para que cada gestor tenha noções claras na tomada de decisões e saiba agir sobre as dificuldades do mercado econômico-financeiro com sabedoria.

O planejamento é um dos trabalhos mais significativos das organizações, e é por meio do planejamento que se obtém uma administração competente, eficiente e eficaz, em particular com relação às atuações financeiras, que na maioria das vezes requer uma parcela significativa de riscos (RAZA, 2008).

De acordo com Marion (2000) o proprietário da organização necessita estar cauteloso aos conhecimentos oferecidos pelo profissional da contabilidade, pois o pouco uso das informações contábeis é uma das causas para os elevados índices de mortes de muitas organizações.

No entendimento de Coronado (2012) diante aos grandes números da mortalidade de muitas empresas, o campo profissional dos profissionais da contabilidade vem requerendo um perfil apropriado às questões e carências dos empreendedores.

O profissional contábil precisa se adaptar e assumir o papel de gestor da informação e utilizar seus métodos para interferir no processo decisório da empresa. A gestão de processos e habilidades é imprescindível ao contador, pois além de dominar a economia mundial, deverá o mesmo conhecer profundamente o processo de gestão da empresa, tomando decisão em um mundo diversificado e interdependente (PASSOS, 2009).

O contador nos dias de hoje deve estar sempre atualizado de todas as mudanças que ocorrem no exercício de sua profissão, que constantemente sofre mudança, assim podendo colaborar à prevenção de algumas infrações que os

empresários possam cometer sem falta de conhecimento, não que as empresas necessariamente precisem somente do contador para evitar essas situações, elas também tem que fazer seu papel.

De tal modo, a importância do contador para os rumos que a organização à qual ele presta seus serviços é o que mais motiva a manutenção de elevado padrão ético, pois de acordo com informações geradas por ele, podem-se causar grandes danos econômicos e financeiros, prejudicando entidades e pessoas, por simples inobservância dos efeitos de se desviar sua conduta, com a finalidade de obtenção de benefícios ou vantagens próprias (PASSOS, 2009).

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Segundo Atkinson *et al.* (2001), a contabilidade gerencial é o procedimento de reconhecer, determinar, comunicar e averiguar os conhecimentos através das coletas de dados sobre eventos econômicos da organização, que ajudarão no auxílio a tomada de decisões.

Crepaldi (2011) explica que o procedimento de contabilidade gerencial deve ser adquirido por meio das informações da coleta de dados que serão registradas e executadas no sistema de informações da empresa. Com a consistência das informações obtidas nos setores da empresa, a contabilidade gerencial ajusta aos seus administradores conhecimentos que consentem avaliar a performance de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como o cenário econômico-financeira através da apresentação de informações explícitas e objetivas de acordo com a precisão de cada usuário.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos 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, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 2009, p. 21).

Conforme o autor a contabilidade gerencial é um enfoque conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis que já foram tratadas em várias outras áreas, o uso dela é um uso detalhado e mais diferenciada e que ajuda os gestores das empresas, no processo de tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2004) a questão essencial da contabilidade gerencial é o meio utilizado do conhecimento contábil como ferramenta para a administração. Para que os informes contábeis venham ser usufruídos no método de administração, é indispensável que essa informação contábil seja necessária e benéfica para os indivíduos responsáveis pela administração da empresa.

Ching (2003, p. 06) diz que: “a natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante”. A contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira devido ao fato desta ser mais interpretativa irrelevante quanto à situação real da empresa.

2.4 CONCEITOS DE COMÉRCIO

As primeiras evidências de trabalhos comerciais chegaram a 4500 a.C., com a civilização, assírios, caldeus e sumérios, da Mesopotâmia se consagraram a agricultura e com isso foi revelando-se novas cidades e suas atividades comerciais foram se viabilizando. O registro dessas operações era registrado em placas de argila, onde nela eram averiguados os resultados adquiridos numa colheita, os objetos trocados, os impostos e taxas coletas pelas seitas religiosas (PALHARES, 1990).

O comércio é a troca de mercadoria por outra mercadoria ou por dinheiro. A atividade comercial é uma necessidade humana, todo tem necessidades, de obter algum tipo de produto ou mercadoria que não tem, caso não existisse moeda as pessoas trocariam bens que têm em excesso ou que não usam por outro que não possuem e precisam. Entende-se que a atividade comercial é das mais importantes. O comércio coloca à disposição dos consumidores, grande variedade de bens e serviços, necessários a satisfação das necessidades humanas. Basicamente compreende-se que o comerciante pode ser uma pessoa física ou jurídica que aproxima vendedores e compradores, desta forma realizando uma operação comercial, ou seja, a venda da mercadoria ou troca por outra mercadoria (IUCIDIBUS, 2007).

O comércio é uma atividade primordial de todos os países. O Brasil tem, desde a época da abertura dos portos, no início do século XIX, desenvolvido ampla vocação para as atividades comerciais, tanto interna quanto externamente, favorecido pela excepcional variedade de produtos primários e secundários que produz, bem como premido pela necessidade

de importar outros bens de capital dos quais era carente, até pouco tempo(IUDÍCIBUS, 2007, p. 04).

Deste modo, observa-se que a atividade comercial é um ramo que existe em todos os países desde os tempos primordiais, o Brasil domina o ramo desde a época das aberturas dos portos e se destacou mostrando grande vocação no ramo, pois o mesmo obtinha grandes variedades de produtos a serem comercializados.

2.5 TOMADA DE DECISÃO

Diariamente em uma organização milhares de decisões devem ser tomadas tanto por seus administradores e líderes quanto por seus funcionários. Essas decisões variam desde aquelas consideradas mais banais até as escolhas que podem afetar diretamente o fluxo da empresa.

Qualquer organização sempre se encontra diante de problemas sérios de decisão. Geralmente o líder, poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Porém, os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Necessitam da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais. O processo de decisão em uma empresa ou organização deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente (LIMA, 2012).

Chiavenato (2007) descreve que a tomada de decisão constitui o núcleo de responsabilidade administrativa, decidir é optar ou selecionar entre várias alternativas de cursos de ação que apareçam dentro da racionalidade adotadas a mais adequada para o alcance de determinados fins ou objetivos, dessa forma tomar decisões constitui uma tarefa difícil, pois para decidir é necessário criar estratégias para tomar decisões que alcancem os objetivos almejados.

Conforme Shimizu (2001) constantemente uma gestão aparece com problemas na tomada decisão. Arrisca-se investigar que uma pessoa física seria capaz de analisar o problema e optar por melhor possibilidade de decisão de modo inteiramente informal; entretanto, em uma organização, os problemas são extensos e substanciais, contornando riscos e inseguranças e sucedendo em inúmeros níveis funcionais, com a atuação de inúmeras pessoas. Prontamente, em uma empresa, o sistema de decisão deve ser organizado e resolvido de maneira formal, primorosa, resistente e coerente.

Tudo começa com a existência de um problema. Deve-se fazer uma comparação entre o estado atual e algum padrão - que pode ser o desempenho anterior, decisões tomadas por outras áreas da organização ou fora dela - para fato semelhante. Em seguida, deve-se avaliar a pressão para a tomada de decisão como prazos, crises financeiras, expectativas da diretoria, etc. Depois, identificar a autoridade delegada para a decisão e outros recursos necessários para decidir (PESCADA, 2008).

Já Gomes e Gomes (2012) reconhecem que uma decisão deve ser tomada no momento em que se acarreta um problema que retém mais de uma preferência para o seu término. Mesmo quando, para resolver um problema, empenha-se no problema certo proporciona se conduzir corretamente todo o processo.

O estudo da tomada de decisão é uma mescla de várias disciplinas, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre o nosso eu e nossos valores. A história dissecou a decisão tomada por líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional, nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados (O'CONNELL, 2006, p. 84).

Destarte, a tomada de decisão é um estudo que unifica várias disciplinas de uma vez só essa combinação de disciplinas manuseia o tomador de decisão através dos conhecimentos fornecidos por cada matéria, a obter melhores resultados no momento da tomada de decisão.

Para Robbins (2010) o processo de tomada de decisão se inicia no momento em que se ocorre um problema. Um problema passa a existir quando se averigua uma divergência de como está o estado atual da organização e o seu estado desejável.

Segundo Ferreira (2005, p. 41): “os indivíduos sempre precisaram fazer escolhas e tomar decisões”. O estudo do processo de escolha e de tomada de decisão tem sido uma matéria fundamental para o desenvolvimento das ciências sociais, e assume atualmente um papel cada vez mais importante nos campos da economia e da administração de empresa, assim como em finanças e particularmente no processo de gestão de investimentos.

Então é importante analisar se a decisão tomada realmente solucionou o problema e se os objetivos desejados foram atingidos. Porém, caso o problema persista ou não tenha sido resolvido, deve-se examinar, cuidadosamente, se ele foi

definido de forma adequada, se houve erros na avaliação das diversas alternativas ou se ela foi implementada de forma inadequada. Ou seja, se preciso for, é necessário reiniciar o processo (PESCADA, 2008).

2.5.1 Etapas da tomada de decisão

Rezende e Abreu (2013) asseguram que, em cada condição que é tomada um tipo de decisão, o conhecimento precisa de categorias distintas para a sua devida agregação e os diversos níveis de decisão envolvem conhecimentos diferenciados nos múltiplos modos de exibição.

Todas as áreas da administração requerem decisões, admite-se dizer que administrar é um meio em tomar decisões, no momento em que um gestor não tem a habilidade de tomar decisões eficazes, certamente se tornará um gestor ineficaz. Dessa maneira, para o administrador responsabilizar-se em uma tomada de decisão justa é primordial que o mesmo terá que realizar um bom planejamento. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998).

De acordo com Maximiano (2012) a função do gestor reside em tomar decisões, determinar metas, distinguir diretrizes e distribuir compromissos aos colaboradores da instituição de maneira que os exercícios de organizar, planejar, coordenar, comandar, e controlar estejam em um seguimento coerente. Cabe ao gestor o dever de criar os condicionamentos essenciais para a execução e progresso de seu empreendimento entendido que seu dever é bem extenso e a condição personalizada em seus interesses e tomar grandes decisões empresariais.

Decisões planejadas poupam tempo e energia, impedindo que os administradores se consumam buscando recursos para situações que já foram resolvidas antes, um dos desígnios do projeto decisório precisa ser o de buscar criar o maior número de decisões delineadas possíveis (MAXIMIANO, 2009).

2.6 CONTROLADORIA

Pesquisas distinguem que amostras de práticas contábeis do homem não civilizado já sucediam na antiguidade e que, ao desempenhar tais mecanismos, o homem estava progredindo práticas ordinárias de planejamento, mensuração e controle. Estas práticas simbolizam o pretexto pelo aperfeiçoamento dos

conhecimentos e o decorrente discernimento do controle sobre a chamada estrutura patrimonial, precaução que ainda se compõe num dos pilares centrais da Controladoria (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

Padoveze (2003, p. 03) considera que: “[...] a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude”. Portanto, o autor tem a convicção e apóia seus fundamentos aprimorados que a controladoria e o aperfeiçoamento da contabilidade, e por ser uma ciência social é necessário estar sempre se modernizando de acordo com suas as necessidades.

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a Controladoria tem como missão principal o controle, o planejamento e o orçamento, o seu primordial papel, são por meio de informações, diagnosticando os motivos para os eventos de desvios entre os resultados contraídos e os destinados, apresentando as reparações quando necessitado, apresentando opções excelentes para as tomadas de decisões nos inúmeros segmentos e departamentos de uma instituição, contribuindo para o fortalecimento dos controles internos dos custos, otimização de recursos e ampliação de sua capacidade de investimento e principalmente colocar em prática o princípio contábil da continuidade, assegurando bons resultados para a empresa.

Segundo Oliveira (1998), uma seção de controladoria bem aprontada é boa para aperfeiçoar o auxílio dos gestores e da eficácia e eficiência das unidades por meio de atividades como a supervisão dos comandos gerenciais e assentamento de possíveis deficiências em setores específicos. Com as deficiências descobertas fica mais atingível para cada setor absolver o problema e desenvolver parâmetros preventivos para tratar o mesmo.

2.6.1 Missão e função da controladoria

Para Catelli (2007), a controladoria possui as missões de proporcionar e aprimorar a aplicação dos princípios de gerenciamento econômico dentro da organização e aperfeiçoar as conclusões em uma empresa. A contradição que ocorre em uma gestão que não utiliza uma controladoria arquitetada para ajudar aos mandamentos de uma gestão econômica e a consequência que a organização possuiria com uma controladoria estruturada nos padrões da organização econômica condizem aos custos incorporados por ela e para a organização.

Para Nascimento e Reginato(2007; p. 02):

“A área da controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.”

Diante disso, entende-se que a controladoria é a área que desempenha um papel importante na eficácia empresarial, tendo como função a geração de informações transparentes e seguras para as tomadas de decisões dos gestores no âmbito da organização, e ainda fornece informações sobre operações passadas e presente e de sua adequada comunicação que integre no processo decisório.

Conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009) a área da controladoria apresenta quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. No planejamento é onde se estabelece o plano de ação contabilizando o nível de êxito na apreensão dos propósitos alcançados; para que o planejamento seja efetuado com sucesso, é crucial demonstrar uma resistência corporativa, está seria a função de organização, na continuação é essencial deixar esclarecido a soberania, a influência e a dedicação no comando e partição de funções, nunca se esquecendo de analisar a performance vigente está ajustado com as normas estabelecidas no planejamento empregando emendas sempre que obrigatório, essas duas últimas funções são a de direção e controle relativamente.

Quadro 1 - Função da Área de controladoria.

Funções	Discriminação das Funções
Informação	Deve a ver o entendimento dos sistemas contábeis e financeiros da organização.
Motivação	E está relacionada aos efeitos do sistema de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente envolvidas.
Coordenação	Tem como objetivo concentrar informações vistas à aceitação de planos.
Avaliação	Tendo em vista interpretar fatos, informações e relatório, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades e entre outros.
Planejamento	Buscar estabelecer se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se poderão dar informações para umas possíveis avaliações para uma possível avaliação posterior.
Acompanhamento	O acompanhamento refere-se à verificação da evolução dos planos traçados, suas metas e buscando corrigir si ha falhas, caso haja erros revisar o planejamento e corrigir aonde há falhas.

Fonte: PESTANA (1997, p. 36).

É evidente que o processo decisório seja motivado pelo desempenho da controladoria, pelo interposto das informações de programação e controle, deste modo, as funções abastecem informações para o cumprimento e planejamento, com a função efetiva de atingir o plano traçado.

2.6.2 Controller

Para Souza (2010) o Controller é um profissional designado para a área da controladoria onde é capacitado para exercer sua função com uma formação direcionada, com a propriedade total dos conceitos usados em áreas afins que tem como função planejar, informar, controlar e decidir sobre o seu comportamento, relacionado com a missão e objetivos da empresa.

As funções variam de empresa para empresa, se alterando de acordo a estatuta da ordenação organizacional, já a organização precisa contentar a sociedade dentro dos seus estados. Onde sua plantação pode ser de bens ou serviços prestados, para que seja feito com responsabilidade deve ser agrupada as principais necessidades do ser humano com isso podendo produzir e comercializar. Resumindo-se a controladoria pode ser deparada nos diferentes estados da administração, assim como atuar de diferentes formas dentro da sociedade (MORANTE, 2008).

Várias outras funções estão em sua habilidade por isso é designado um profissional multifuncional, ou melhor, de amontoar conhecimento em diferentes áreas administrativas, financeiras e contábeis. Mas tudo isso se faz indispensável em consequência da indigência de várias respostas imediatas que ajustem veracidade e perspectivas futuras no mundo da decisão (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009).

2.6.3 Controle Interno

Conforme Crepaldi (2013) o controle interno pode ser determinado como o sistema de uma corporação, que abrange os métodos de organização, os compromissos e obrigações e todos os procedimentos e alcances tomados na

companhia para salvaguardar seus ativos, averiguar fidelidade e a exatidão das informações contábeis, ampliar as competências nos procedimentos e incentivar o prosseguimento das políticas administrativas estabelecidas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 613):

Controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, com função administrativa, através do planejamento, organização e a direção”. A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Desta maneira, nota-se que o controle interno tem como função coibir e restringir desvios indesejáveis que ocorrem na organização, e que também age como um sistema automático no funcionamento de um sistema, e tem como principal função a administrativa que ajuda no monitoramento das atividades para que se tenha um bom resultado no que se foi elaborado com o planejamento.

O Controle interno é um instrumento que incorpora credibilidade as decorrências geradas através dos fluxos de operações, que proporciona apoio a tomada de decisão dos proprietários, os controles internos precisam ser executados por toda instituição, independentemente do seu tamanho ou segmento (ATTIE, 1992).

Segundo Santos (2006) a administração de uma organização é encarregada pela implantação do sistema de controle interno, através da averiguação de que o mesmo está sendo acompanhado pelos colaboradores da empresa e pela sua modificação, no sentido de melhorá-los as novas ocorrências.

Os controles internos podem incluir, nos controles dentro das seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional, mensuração de desempenho e divulgação financeira com relatórios e fluxo de caixa, cumprimento de leis e regulamentos que são aplicáveis de acordo com as leis dos seus respectivos ramos de atividades e de proteção de ativos que permita benefícios futuros (D’AVILA, 2002).

Quadro 2 - Objetivo de controle interno.

Itens	Discriminação
Operacional	Relacionam-se com a eficiência e eficácia (fazer um trabalho correto, sem erros, de boa qualidade atingindo os resultados esperados), nas operações

	da empresa, incluindo metas de desempenho e de lucratividade. Variam de acordo com a escolha feita pela diretoria. Precisam refletir as particularidades de cada negócio, do ramo de atividade e mercado em que a empresa opera.
Mensuração financeira	É a preparação dos informes econômico financeiros, relatórios de contabilidade gerencial, fluxos de caixa e demonstrações preparadas de acordo com a legislação societária. Investidores, credores, clientes, agências de classificação de risco e fornecedores necessitam de informes financeiros para avaliar o desempenho, onde a melhor forma de mensuração de desempenho é a contabilidade, a qual tem como suporte uma série de fórmulas e demonstrações financeiras.
Cumprimento de Leis e regulamentos	São aplicáveis de acordo com as leis e regulamentos aos seus respectivos ramos de atividades. Podem se referir a preços, normas de controle, impostos, fatores de preservação ambiental, saúde, medicina do trabalho. O histórico de cumprimento de leis e regulamentos pode afetar de forma significativa a reputação da empresa tanto positiva como negativamente.
Proteção de ativos	Não se relaciona apenas na guarda física de bens ou títulos, mas também a procedimentos que permitam monitorar a efetiva realização dos benefícios futuros.

Fonte: D'Ávila (2002, p. 33).

Dessa forma, compreende-se que o controle interno tem o objetivo de fazer um trabalho eficiente e com qualidade, apresentando informações e relatórios para avaliar o desempenho de uma organização, e tudo por meio da lei e regulamentos, e monitorando e garantindo a proteção de seus ativos.

Para Pinheiro e Cunha (2003) a auditoria interna apresenta a fundamental atividade, cooperar com o gerenciamento da empresa, instituindo uma avaliação sensata, resguardando contra distintos riscos, a abranger erros e fraudes. O auditor interno é um servidor da própria empresa, que necessitará permanecer unida a capacidade máxima da empresa, sendo de grande confiança, proporcionando atividades por período completo e exclusivo. O fundamental desígnio é atender à administração, na implantação das normas internas e de sua vigilância, aprimorando-as com sugestões.

2.7 ESTOQUE: CONCEITO

Os estoques são informações indispensáveis no auxílio a processos previstos, sustentam fluxo produtivo em massa, consentem racionalização nos procedimentos de compra, abonam conformidade em processo produtivo e permite as organizações a método de economia em proporção em muitas tarefas. Por este ponto de vista, os produtos armazenados podem ser afrontados como fatores

fortemente incluídos à concorrência das organizações e das cadeias de fornecimentos (ACCIOLY,2008).

Segundo Tófoli (2012), estoque vem a ser todas as quantidades de bens físicos que ficam conservados em observação a aguarda mento da comercialização ou do consumo do produto. Os bens mantidos em estoques podem ser compreendidos como produtos acabados, produtos semi-acabados, destinados à venda matérias primas. Os estoques são elementos que não são consumidos regularmente, portanto são armazenados com a finalidade de futuras necessidades.

Conforme Slack *et al.* (2013), o estoque simboliza o amontoamento de haveres modificados, como objetivos, conhecimento, capital. Os consumidores podem ser classificados como estocagens no momento em que ocorre amontoamento para atendimento. A ordenação de estoques vem a ser o setor que se encarregado planejamento e também o controle da acumulação de recursos que resultam através da organização de mantimentos, operações e processos.

Os estoques compõem encadeamento entre as fases das operações de compra e venda, no método de negociação em organização comercial. Os estoques preenchem um papel interessantíssimo na versatilidade operacional da empresa. São as entradas e saídas dos produtos nos processos de comercialização. É indispensável que nas organizações, o comando inquiete em todos os feitos que interligam o negócio, dessa maneira o diagnóstico de sua viabilidade até a utilização de instrumentos gerenciais adequados que possam fornecer a administração informações que possibilitem o monitoramento ordenado dos resultados (DIAS,2006).

Os estoques são bens destinados a venda ou a fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial (ALMEIDA, 2012, p. 206).

A prática de controlar produtos armazenados, definir quando deve ser feita uma nova aquisição de produtos, a coordenação e classificação por lotes ou datas, assimilação, categorização e outros, denomina-se como gerenciamento de estoque ou também como gestão de estoque. O gerenciamento de estoque é conhecido como o procedimento integrado pelo qual são correspondidas às políticas da organização e do conjunto de valores com envolvimento aos estoques. O tratamento

reativado ou provocado utiliza a demanda dos clientes para locomover os materiais através dos caminhos de distribuição (BALLOU, 2006).

Segundo Martins (2001), para continuar a viver diante dos mercados cada vez mais competidores, a corporação carece procurar e alcançar grandes graus de qualidade, eficiência e produtividade, descartando desperdícios e reduzindo custos. Assim, é indispensável que os gestores tenham acesso a informações precisas, oportunas e atualizadas para uma adesão eficaz ao processo decisório.

2.7.1 Importância do Estoque

Para vários estudiosos a gestão de estoque possui uma grande relevância para organização. Dentre eles, cita-se Bettset *al.* (2008, p. 295) *apud* Lopreteet *al.* (2009, p. 02) que afirma: “o gerenciamento de estoque é a atividade de planejar e controlar acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos”.

As visões dos autores demonstram como é gerenciado um estoque de maneira eficaz, para que a empresa possa ter um bom desempenho na saída e entrada de produtos, assim tendo um controle certo não haverá excesso e nem falta de materiais, não causando prejuízos. Portanto os teóricos Lopreteet *al.* (2009, p. 03) comentam também que o estoque é a parte mais essencial de uma organização para que haja um bom funcionamento, e a empresa não seja pega de surpresa com a falta de mercadoria e até mesmo o capital para o investimento, essa é a função do estoque de segurança, prevenir o gestor pra quaisquer imprevistos.

Deste modo compreende-se que estocar é guardar os produtos e mercadorias para ser utilizada na produção ou venda futura. Seguindo esta linha de raciocínio, se pode dizer que o estoque serve como uma forma de prevenir o vendedor de que sempre terá material o suficiente para suprir as necessidades da demanda a ser ofertada, tendo certeza de que seu almoxarifado está bem controlado, terá mais segurança em seus atendimentos na hora de efetuar suas vendas.

O estoque possui muitas definições, mas o que se pode observar é que a mais comum é vista como depósito de algo que está temporariamente guardado, como cita Falcão (2008, p.10).

Dessa forma, todo item armazenado em um depósito, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário para ser utilizado pela empresa em suas atividades – de produção ou administrativa – é considerado um item do

estoque da organização. Podemos citar alguns exemplos, de acordo com sua natureza: Administrativo: lápis, caneta, papéis, clipes, etc.; Manutenção ou reposição: ferramentas, parafusos, óleos etc.; Matérias-primas: itens relacionados às atividades da empresa, utilizados em seu processo produtivo; geralmente, os mais caros e os mais estocados, devido a sua influência no ciclo.

O autor supracitado menciona a necessidade que uma empresa obtenha um conhecimento que todas as organizações precisam ter um almoxarifado, para um melhor controle de seus pertences e estoques, para assim conseguir administrar bem, tudo que entra e sai na organização além de manter a continuidade dos processos organizacionais.

É importante lembrar que o estoque serve como uma espécie de subsídio para a empresa, caso não tenham este bom estoque a mesma pode perder clientes e ofertas de produtos, havendo um prejuízo ou diminuição na credibilidade no mercado em que está atuando.

Pascoal (2008, p.14) ressalta que é de suma importância um gerenciamento adequado no estoque das organizações, por isso, que os empresários tiveram essa visão, de promover um cidadão como gestor do estoque para que o mesmo fosse responsável pelo setor, e trabalhar em cima das necessidades que ocorre nas empresas ao enfrentar o acompanhamento de todos os processos que as matérias prima passam até a chegada do local apropriado de estocagem do mesmo, pois, serviu pra evitar perdas de materiais, e ter um bom planejamento para saber o tempo que cada produto passa armazenado, e a quantidade conservada no depósito, e o tempo para fazer a reposição do mesmo.

Neste caso, consequentemente a empresa pode sofrer uma decadência ou até mesmo a falência. Existem muitos casos de pequenas empresas e até mesmo empresa de grande porte chegar a fechar as portas pelo simples fato de que não previam um bom estoque pela demanda do local em que atendiam. Talvez por medo de investir mais, ou falta de organização e acompanhamento adequado de seus estoques.

O caso é que, saber organizar um bom estoque é acima de tudo controlá-lo de forma que não desperdice e nem deixe faltar no mercado é um grande desafio para todas as empresas, independente de seus produtos ou porte, saber administrar e manter seus produtos de ótima qualidade também faz parte de um bom estoque.

Neste ponto de vista onde se fala que, os estoques dentro das empresas é um componente extremamente significativo, uma vez que, tudo dependerá do seu bom funcionamento e controle, no qual afeta todos os setores de atendimento dentro da organização.

A partir da década de 50 o Brasil veio aprimorando aos conhecimentos científicos em relação do monitoramento e de como manter organizados e sempre abastecidos o estoque de uma organização, onde esses acompanhamentos são utilizados até nos dias atuais obtendo sempre resultados satisfatórios. Portanto o estoque é eficaz para o crescimento e desenvolvimento das empresas tanto na parte econômicas como no desempenho e reconhecimento no mercado de trabalho. (VIANA, 2002, p. 108 *apud* PASCOAL, 2008, p. 14).

Moura (2004, p. 04) *apud* Falcão (2008, p. 11) afirma que “para coordenar com eficácia os estoques de uma organização, deve conhecer o capital que foi investido, qual é a disponibilidade do estoque existente, o preço incidência”, o lead-time, e a demanda/consumir, impedindo assim desperdícios de recursos de capital e diminuindo o risco de não supri a demanda. É preciso que a empresa tenha total conhecimento. Assim sendo, o gestor deverá ter um plano de investimento baseado em pesquisas locais para ter noção das mercadorias que tem mais saída, tendo seu planejamento seguro, saberá os produtos certos a serem investido, o que se passa dentro do setor de estoque, pois, é onde o maior capital da organização são aplicados, não podendo haver falhas na gestão de estoque, já que será investido de acordo com a demanda da procura.

A complexidade do fluxo de materiais que é composto por diferentes atividades gera incertezas, e seu entendimento permitirá dar a garantia necessária para atingir o nível de serviço desejado às características da empresa. Esse fluxo tem início com a previsão de demanda do produto, passa pelo planejamento da produção gerando, conseqüentemente, uma necessidade de compra de diversos componentes, matérias-primas, e outros materiais que deverão observar o tempo de reposição de acordo com a característica de suprimento de cada fornecedor e cada material (GONÇALVES, 2007, p. 08).

As saídas de materiais mais procurados geram um processo de repor o suprimento com tempo mais instantâneo, uma vez que, sua procura é bem maior. Tendo um planejamento, ele permitirá identificar os pontos que necessitam ser melhorados para que seja suprido no tempo e na quantidade desejada.

Há dois modos de olhar os mais importantes da gestão de armazenamento e ganha grande valor a qual merece uma dedicação maior, o desenvolvimento e o financeiro. Questão do qual é observado o operacional dos estoques, admitem menos prejuízos e consequentemente garante maior lucro na sua produção e, portanto regulamentam as diferenças da velocidade entre os andamentos principais de uma empresa. De acordo com olhar do sistema financeiro, é importante saber que os estoques são uma aquisição e onde o capital de giro da empresa está representado. Quanto maior for sua estocagem de produtos, com certeza será maior o valor do seu capital total (MOREIRA, 1993, p. 463).

Deste modo nota-se que o armazenamento de produtos também pode ajudar na questão de controle de qualidade, uma vez que a empresa deve estar atenta e se planejar para ter um estoque bom, mais sem exageros para não haver perdas de produtos. Logo o estoque é um departamento dentro da empresa que requer muitos cuidados, pois, o estoque diminui o custo da operação e sendo bem controlado pode ser um diferencial das demais empresas trazendo um aumento no fluxo da demanda (PASCOAL, 2008, p. 12).

Sabe-se que o estoque é considerado capital, ou seja, a empresa ao adquirir o estoque investiu o capital onde consequentemente este representa o dinheiro da empresa. Outro fator crucial na gestão de estoque é a questão da rotatividade dos produtos, pois sabendo investir no produto que tem mais saída terá um lucro positivo. O material tem que ser controlado desde o momento da chegada, pois se sabe que estes mesmos produtos que chegam será os últimos a sair para ser vendidos.

O gestor já tem uma noção de manuseamento de como gerenciar o estoque de um estabelecimento, onde será trabalhado. Portanto, o empresário destina a seu colaborador, mas deve estar sempre atento e por dentro do que se passa no setor destinado. Pois, é ali que está o seu maior investimento de capital. O armazenamento também é bastante necessário para saber onde estão localizados os produtos e facilitar na hora da procura, saber onde e a quantidade de produto a ser armazenado, quais meios de transporte usar e assim manter tudo em ordem. (PASCOAL, 2008, p. 13).

O sucesso ou fracasso de muitas organizações encontra-se através da gestão de estoque, que é constituída por administração de materiais, recursos humanos e financeiros. A gestão de estoque permite importantes

ganhos, com eficiência, redução de falhas e custos, rapidez, confiabilidade e capacidade de rastreamento. Devido à complexidade dos processos envolve uma série de procedimentos e afeta dois aspectos do negócio: a disponibilidade do produto e o custo, ambos com impacto direto no resultado ou na rentabilidade (SANTOS *et al.*, 2009, p. 04).

Neste contexto ressalta-se que o desenvolvimento de uma empresa depende bastante da forma que ela está sendo administrada, a gestão de materiais é um fator preocupante para quem lidera esse departamento, pois deve sempre estar em constante observação, pois as mudanças são diárias, mas também deve ficar em alerta na questão do aumento de custo, para fazer o pedido de novos produtos, para não sofrer futuros impactos em suas vendas.

A gestão de estoque é uma ferramenta que auxilia na indicação de valores dos produtos, nos quais elas podem trazer grandes preocupações para os administradores que tem uma visão ampla do método de como pode ser feito para ocorrer tudo como se foi pensado para melhorar a forma objetiva e eficaz no ambiente interno e externo da empresa, por isso que é necessária a utilização de algumas ferramentas de gestão de estoque, para que assim se tenha o propósito aguardado e o crescimento da organização (SANTOS *et al.*, 2009, p.13).

O estoque é uma forma dos empresários guardarem os produtos para uma venda futura, prevenindo-se financeiramente, e tendo controle de qual é o produto que tem mais saída, e ter noção de quantas quantidades ainda têm estocado, e quando precisará fazer uma nova reposição.

2.8 CONTROLE DE ESTOQUE

É o mecanismo aderido para fiscalizar, registrar e conduzir a entrada e saída de produtos e mercadorias de uma organização. Estoques são todos os bens e materiais condicionados em uma organização para abastecer as demandas porvindouras. A expressão controle de estoques é uma função da necessidade de designar os abundantes níveis de produtos e materiais que a coordenação deve sustentar, dentro de princípios econômicos (POZO, 2007).

O termo compras frequentemente lembra o processo de compras da administração de materiais, Nesse processo de compras, existem as seguintes atividades centrais: assegurar descrição completa das necessidades; selecionar fontes de suprimento; conseguir informações de preço; colocar os pedidos (ordens de compra); acompanhar (*followup*) os

pedidos; verificar notas fiscais; manter registros e arquivos; manter relacionamentos com vendedores (POZO, 2007, p. 148).

Com os ensinamentos do autor remetem ao fato de fazer frente às incertezas predominantes nos mercados atuais e aos novos paradigmas da economia globalizada, é de suma importância uma atuação com ampla abrangência das modernas técnicas de controle interno e principalmente flexibilidade em face das variáveis ambientais. As atividades de compras e umas das principais operações da empresa além de atender às especificações de qualidade exigidas pelo mercado que cada vez, mas si torna competitivo, a adequação da quantidade desejada, prazos de entrega e condições de pagamentos que permitam à empresa maximizar seus recursos e reduzir custos (POZO, 2007).

Segundo Magee(1997) o fluxo de circulação de mercadorias no interior da empresa é um assunto que pode ser analisado ao mesmo tempo como um acontecimento distintivo competidor, no momento da administração correta, pode-se diminuir os gastos dos procedimentos e gerar lucros. As mercadorias em estoque não são produtos inativos ou mortos, longe disso contém uma magnitude fundamental para o procedimento competente do sistema.

É evidente que completamente todas as organizações de modificação necessitam incomodar-se com o controle de estoque, visto que formalizam e representam de atitudes bem acentuadas ao resultado da organização. Isso pode ser comprovado conforme (VIANA, 2002).

2.8.1 Planejamento de estoque

Um planejamento de estoque exercido com decência faz com que o dirigente tenha dados formidáveis para considerar se seus recursos estão sendo bem investidos e empregados da maneira certa. Se for uma gestão eficiente o dirigente consegue ter recursos satisfatórios para manter a empresa sem que ela tenha dificuldade de exageros ou falta de estoque (PALOMINO; CARLI, 2008)

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008) a tarefa pela qual se faz o planejamento e o controle do amontoamento do patrimônio que brotam pelas redes de suprimentos é o gerenciamento de estoque. Sendo o estoque acumulação de bens modificados como materiais, conhecimento, capital e, por vezes, clientes.

Ching (2010) considera que a retroalimentação é a analogia das informações da administração com as informações do planejamento, com o intuito de detectar seus desfoco e designar suas causas. Caso seja necessário, a organização deve arrumar o plano para deixá-lo mais verdadeiro, constituindo então mais coincidência entre planejamento e controle.

De acordo com Tófoli (2012) os pontos a serem sustentados nos estoques carecem ser determinado no momento em que se ocorre o planejamento, onde será determinado o volume do estoque mínimo, estoque máximo e do estoque de segurança.

Segundo Martins (2001), para sobrevivência nesses comércios cada dia mais concorrentes, a corporação deve encaixar e conseguir elevados planos de atributo, eficiência e produtividade, evitando desperdício e amenizando custos. Assim, é possível que os administradores ganhem conhecimentos precisos, oportunos e atualizados para um apoio eficaz ao processo decisório.

2.9 TIPOS DE ESTOQUE

Na atualidade apresentam-se diversos métodos de controle de estoque, métodos esses, se manuseados da forma correta tem resultados positivos no caixa da organização e em seus custos operacionais. Seja qual for o procedimento que uma empresa use as finalidades para a gestão de estoque são verídicas, independentemente da empresa ou do produto.

Para Martins e Alt (2005) o objetivo dos estoques é organizar de forma estável o processo da organização, aonde os produtos chegam até a organização de modo rápido para que sejam recebidos, e são utilizados para suprir uma certa necessidade de se ter um estoque que funcione como uma armazenagem segura, ou seja, um estoque amortecedor para a organização. Uma vez que, o volume de produtos adquiridos é maior que a volume de produtos vendidos, o grau de mercadoria acaba aumentando. E se caso o número de mercadoria que entrar for o mesmo que é retirado, o estoque permanece contínuo.

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais (ARNOLD, 1999, p. 265).

Toda organização que tem um estoque seja ele para venda ou para o processo de produção, necessita manter um controle frequente de seus bens, e conta com diversas ferramentas que auxilie nesse controle, pois os estoques formam boa parte do ativo de uma empresa.

Martins e Alt (2005) assegura também que a organização carece ter um estoque organizado, onde a entrada tem que estar coincidente com a saída, assim sendo uma firmeza de produtos armazenados em estoque. De outro modo, se ocorrer mais aquisições de mercadorias para a empresa e diminuição de vendas, esta competência aumenta, ou se tem mais produtos sendo comprados do que vendidos, o estoque terá um número menos relevante.

Para Pozo (2004) uma empresa possui até cinco tipos de estoque: matérias primas, materiais auxiliares, manutenção, intermediário e acabado. Dias (1993, p. 29-30) considera que "os principais tipos de estoque encontrado em uma empresa industrial são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, e peças de manutenção".

Os autores citados empregam uma terminologia diferenciada em suas citações para fazer referência nos tipos de estoques que tem o mesmo significado, as vezes congregando determinados gêneros e as vezes desdobrando-os.

As empresas devem aplicar um tipo de estoque adequado para cada tipo de fiscalização em suas mercadorias. E existe diversos tipos de estoques para o manuseio de materiais dentro do departamento de almoxarifado, onde os mais utilizados são: estoque de matérias-primas, estoque de produtos em processo, estoque de produtos acabados, estoque em trânsito e estoque em consignação.

Como cita Martins e Alt (2005, p. 136):

- Estoque de matérias primas: São todos os itens utilizados nos processos de transformações em produtos acabados.
- Estoque de produtos em processo: Corresponde a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mais que ainda não são produtos acabados.
- Estoque de produtos acabados: São todos os itens que já estão prontos pra serem entregues aos consumidores finais.
- Estoque em trânsito: Corresponde a todos os itens que já foram despachados de unidade fabril para a outra.
- Estoque em consignação: São materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos [...].

Os autores acreditam que esses tipos de estoques dão um melhor suporte aos gestores, no manuseio e organização das mercadorias dentro do almoxarifado. Apesar de tudo, cada tipo de estoque tem seu objetivo e particularidade de produtos. O estoque é cumpridor de mantimento desde a entrada de material até a entrega ao cliente (JACINTO *et al.*, 2010).

O controle de estoque passou a existir para acudir uma precisão das empresas de monitorar melhor seus produtos. Anteriormente era controlado manualmente por meio de fichas de controle ou fichas de prateleiras, até mesmo hoje existem instituições que empregam um desses sistemas, mais com o aprimoramento dos conhecimentos e tecnologias a era da informática desenvolveu o controle de estoque trocando os antigos, por informatizado (VIANA, 2002).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) diferentes tipos de estoque que se apropriam tanto para o progresso da condição do produto, quanto para antecipar imprevistos porvindouros tais como: a falta de mercadorias para serem vendidas, a ausência de qualidade do produto resultante ao transporte, número alto de materiais em estoque e a perecibilidade dos produtos. Portanto, nos dias atuais os principais estoques que são usados pelas organizações são: estoque de proteção, antecipação, virtual e canal que serão explicitados nos tópicos a seguir.

2.9.1 Estoque de proteção

Para Silva; Silva e Ferreira (2005) o estoque de proteção possui a finalidade de proteger a organização de qualquer circunstância adversa que possa englobar o entendimento do mercado, compreendendo os protestos, o aumento de valores, e também a situação econômica estável ou lugares que a inflação pode estar alterada.

Por conseguinte, afirmar-se que o estoque de proteção subsidia na prevenção de dificuldade que podem incidir futuramente na corporação, deste modo, a própria deve empregar este tipo de estoque para se ter certeza em prováveis imprevistos ou também o término as possibilidades de prejuízo e aumento de custos.

Organizações voltadas para bens de consumo devem ter uma preocupação especial com o volume de seus estoques, as quantidades a serem obtidas e os recursos capacitados para administrá-los. Administrar estoque não é especulação e exige profundo senso de profissionalismo. Não é raro que as fórmulas aplicadas aos lotes econômicos são extremamente odiadas pelos profissionais de administração. Que lançam mão de recursos na maioria das

vezes intuitivos para determinar as quantidades notadamente, os bons profissionais existem e contribuem sobre maneira para que as organizações em que atuam consigam obter benefícios da administração de estoques (SILVA; SILVA; FERREIRA, 2005, p. 05).

Desta forma, entende-se que o estoque de proteção tem por finalidade o armazenamento de material por meio seguro para acatar suas vendas onde auxilie a corporação possíveis surpresas que possam surgir no andamento da oferta e no abastecimento de seus produtos, tanto como sair de retardamentos nas entregas e a carência de produtos em consequência do aumento da demanda, este estoque originará menor divergência a falta de produtos a serem vendidos.

2.9.2 Estoque por antecipação

Segundo Slack, Shambers e Johnston (2009) o estoque por antecipação é normalmente usado quando ocorre uma oscilação significativa na demanda, moderadamente prevista. Este tipo de estoque também é utilizado em ocasiões de variações expressivas de suprimento como, por exemplo, em alta safra de alimentos enlatados.

Estoque por antecipação: é aplicado para produtos com comportamento sazonal, ou seja, os fabricantes de sorvetes, ovos de páscoa, panetones, brinquedos, roupas de inverno, enfrentam condições diferenciadas de demanda. Normalmente as empresas não dimensionam os recursos para atender aos picos de demanda. Portanto, os estoques são feitos previamente e consumidos durante o período. Investimentos em fabricas adicionais de equipamentos extras podem reduzir a necessidade do estoque antecipado (SILVA; SILVA; FERREIRA, 2005, p. 04).

Neste sentido, o estoque é programado para avançar a produção quando ocorre um número maior na procura dos produtos em determinadas épocas de saída, citando como exemplo, as fábricas de chocolate, pois antecipam seus investimentos para completar sua produção no período da páscoa e também a gerar mais empregos pela demanda ser maior, a necessidade de contratar mais colaboradores para facilitar a produção.

As organizações devem receber esse tipo de estoque para adiantar seu suprimento de materiais armazenados gerando um ciclo contínuo nas vendas, caso não tenha um planejamento a mesma pode ser atingida e estabelecer um desequilíbrio no setor financeiro.

O estoque é capaz de abastecer anteriormente para que não aconteça uma escassez nas mercadorias, assegurando a suplementação da demanda. O estoque sazonal ou de antecipação, são citados para auxiliar no fornecimento e ajuda nas condições de abastecimento quanto a apuração da fabricação e a venda variada, neste período deve-se programar novas aquisições de materiais (ALVARENGA, 2008).

Nesta visão o estoque de antecipação dar apoio à empresa, onde deve realizar a petição para o fornecedor, deste modo a fábrica que estiver passando por alterações, será afetada na produção de cada produto, podendo assim atrasar todo o processo e dificultar a entrega até a empresa que fez a encomenda. Ressalta-se também que as empresas devem estar sempre em alerta quanto as mudanças das fábricas para que não seja afetada sua venda final.

2.9.3 Estoque virtual

Nos dias atuais uma das ferramentas mais operadas é do estoque virtual, onde a mesma auxilia no processo da empresa através de tecnologias modernas, além disto, trabalha na redução do consumo de custos ativos. É usado quando se tem a necessidade da venda do produto, e este está em falta em estoque, pois são produtos produzidos devido a procura em estoque de maneira virtual (SILVA, 2008).

Para Coelho, Follmann e Rodrigues (2008) o estoque virtual simplifica a exposição dos produtos aos clientes para que os mesmos tenham a facilidade de comprar e também prover ao vendedor um menor número de estoque, fazendo com que ele realize o pedido de seus produtos conforme for sua demanda, assim vendendo sua mercadoria antes de tê-lo em estoque.

Entretanto, este modelo de estoque é realizado somente por intermédio da internet, ou seja, virtualmente onde a mercadoria ofertada não está com o vendedor, e também não possui armazenagem, mas a empresa possui toda a administração dos produtos vendidos e de suas entradas e saídas evitando assim amontoados nas armazenagens ou prejuízos futuros.

Pode-se dizer que agrupa os itens fisicamente sob o mesmo teto geraria economia de escala, entretanto, esta economia pode ser atingida mesmo com a divisão dos armazéns, pois, desta forma, pode-se especializar a movimentação de materiais agrupando-se os bens de características similares, o mesmo evitando o custo de transporte para alocar os produtos

no mesmo local geográfico, sem necessidade imediata (COELHO; FOLLMANN; RODRIGUES, 2008, p. 39).

O estoque virtual faz com que a empresa não tenha necessidade de ter o produto armazenado para a venda, mas podendo ofertar produtos aos seus clientes, onde o vendedor solicita os pedidos direto do fornecedor com o volume exato de pedidos e assim o mesmo passa a enviar para a empresa o que foi solicitado e para finalizar são entregues as mercadorias requeridas ao consumidor final.

“São itens que já foram pedidos (adicionados o ponto de pedido) ao setor de compras e este já o efetivou, mas ainda não chegou ao ponto de armazenagem ou ainda estão em processo de liberação pelo controle de qualidade” (ALVARENGA, 2008, p. 08).

Seguindo a linha de raciocínio do autor citado acima, a organização materializa suas aquisições após o ato da compra, os produtos procurados têm acesso a diversos processos de aceitação, antes do processo de transferência para a estocagem, na qual se movimenta os produtos adquiridos para serem conduzidos ao comprador final e atestando também o nível de particularidade da mercadoria fornecida.

2.9.4 Estoque de canal

Os tipos de estoques apontados acima têm sua especialidade e meta, onde demonstra a maneira que se pode transportar cada produto e também como estocá-los para que sejam fornecidos adequadamente ao ponto desejado. Deste modo, o estoque de canal possui suas próprias características evidenciando-se de outras técnicas.

Estoques no canal de distribuição existem porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Se uma loja de varejo encomenda itens de um de seus fornecedores, o fornecedor vai alocar estoque para loja de varejo em seu próprio armazém, embalá-lo, carregá-lo nos caminhões, transportá-lo para seu destino e descarregá-lo no estoque varejista (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 45).

Estoque de canal de distribuição compreende a partir do processo da resguarda, à entrega para o revendedor. Assim, o estoque foi criado por causa da

das mercadorias que são cedidas ao fornecedor para o mercado varejista (SLACK; CHAMBERS; HARLAND, 2002 *apud* VENTURA; GONÇALVES, 2014).

Este tipo de estoque existe, pois, os produtos não podem ser retirados ao mesmo tempo em que está no processo de suplementação para o processo de oferta, podendo assim ser classificado como produtos indisponíveis para os compradores por meio da logística da empresa.

[...] Portanto, todo estoque em trânsito é estoque no canal. Uma vantagem desse tipo de estoque é permitir a especialização geográfica, que consiste em mercados, levando em conta cada unidade operacional. As economias proporcionadas pela especialização geográfica podem compensar os aumentos de custos de manutenção de estoque e de transporte (PINTO *et al.*, 2003, p. 05).

Neste caso, a logística do estoque de canal corresponde ao plano, a prática e ao controle de andamento físico dos produtos do pronto de partida à entrega, com a meta de solucionar a necessidade dos consumidores. Por isso, a gestão de materiais desenvolve um planejamento com rastreamento dos bens enquanto a mercadoria for para o processo de armazenamento, controle de estoque, transporte, registro e finalizando com a transferência dos bens aos clientes.

2.10 FERRAMENTAS PARA CONTROLE DE ESTOQUE

Segundo Dias (2010), no momento em que se monta um sistema de controle de estoque é necessário distinguir sobre alguns aspectos. Primeiramente refere-se aos tipos de estoques existentes na empresa. Segundo refere à quantidade apropriada para acatar suas obrigações. Por derradeiro, necessita-se levar em consideração os contextos e o nível de estoque e o capital investido.

De outro ponto de vista, no entanto na mesma linha de pensamento Ching (2010) relata que as dificuldades no controle de estoque são muito comuns, não importa os tipos de estoque utilizados na organização é necessário consentir algumas descrições básicas como: objetivos do estoque, custos associados ao estoque e previsão de incertezas.

Segundo Moreira (2004) afirma que um sistema de controle de estoque é na verdade um agrupamento de normas e metodologias que consentem responder perguntas de grande seriedade dentro de uma corporação, e tomar decisões sobre os estoques.

No entender de Redaelli (1998) quando trata-se de avaliação de estoque alguns assuntos devem ser analisados recomendando que tal avaliação está relacionada a forma de gestão dos itens em estoque, ou seja, a avaliação do estoque vem a ser o controle dos itens frequentes, como também, o valor combinado aos itens que ali estão, desta modo, há 3 (três) feitiço de se administrar estoque empregando deste conceitos, o PEPS, UEPS e o Custo Médio, como descrito a seguir.

- PEPS – Primeiro que entra, primeiro que sai;
- UEPS – Último a entrar, primeiro a sair;
- Custo Médio Ponderado – Controle da movimentação dos itens, ao valor médio dos itens em estoque.

2.10.1 PEPS

Segundo Ferreira (2007) no método PEPS (Primeiro que entra primeiro que sai) também conhecido como FIFO (first-in, first-out), os produtos adquiridos/produzidos primeiros pela organização, deverão ser os primeiros a serem comercializados. Neste método cada produto será dado baixo de forma coerente, sendo comercializado por meio do seu custo real.

De acordo com Warren, Reeve, Duchac e Padoveze (2009), no momento em que esse método de avaliação PEPS é empregado no estoque, os custos serão incluídos no CMV(custo das mercadorias vendidas), na ordem em que foram incididos.

Almeida (2010) relata que nesta metodologia os produtos que devem sair primeiro da estocagem são avaliados de acordo com a sua primeira entrada, desse modo, os produtos que subsistirem armazenados são apreciado de acordo com a sua última entrada.

Conforme Dias (2010), a ferramenta PEPS se relata ao primeiro que entrar, primeiro a sair, essa ferramenta avalia de por ordem cronológica das entradas. Desse modo vai sai o produto que primeiro deu entrada no estoque, e assim sendo suprido pela mesma ordem cronológica em que foi recebido, sendo sobreposto seu custo real.

2.10.2 UEPS

De acordo com Almeida (2010) UEPS (último que entra, primeiro que sai) também conhecida como LIFO (last-in-first-out) nesse método, as quantidades de produtos que ficam em são apreciadas pelos primeiros custos unitários e as que saem são valorizadas pelos últimos custos unitários.

Segundo Pozo (2010) relata que o método UEPS: é fundamentado na classificação das entradas e saídas, e pondera que o primeiro a sair deve ser o último produto que entrou em estoque, assim, sucessivamente apresenta uma importância do saldo fundamentada nos últimos preços. É um mecanismo muito empregado em economias inflacionárias, propiciando a contabilização dos itens para a determinação de valores de venda e avaliando custos mais achegados da atualidade do mercado.

O método UEPS, segundo Dias (2010), tem como principal objetivo a saída dos últimos produtos que deram entrada no estoque, constituindo o saldo analisado ao valor das últimas entradas. É uma ferramenta bastante utilizada em momentos inflacionários, pois padroniza os valores das mercadorias em estoque para venda no comércio.

Conforme a enredamento do comércio moderno, nesses empreendimentos os métodos clássicos de custeio não se apontam competente. Para completar essa deficiência, o procedimento UEPs descomplica o exemplo de cálculo da produtividade do período, através da definição de uma unidade de medida comum a todos as mercadorias e processos da organização, a UEP (BORNIA, 2002).

2.10.3Custo Médio Ponderado

No entender de Almeida (2010) através desta ferramenta custo médio as quantidades de produtos que permanecem armazenados em estoques e os que dão saídas são valorizadas através do custo unitário médio de aquisição ou de fabricação.

Para Dias (2010) o método custo médio é o parecer de estoque mais frequente na corporação. Essa ferramenta atua como um igualador, pois firma as variações de preço, e em longo prazo cogita os custos reais das aquisições de

material. Seu método tem por base o valor de todas as retiradas, ao preço médio do auxílio total do item em estoque.

Neste processo, os materiais que são estocados serão sempre avaliados pela média de custo de obtenção, sempre quando for realizada uma nova aquisição de produtos. Com esse método, geralmente quando for feita uma obtenção por custo unitário dessemelhante dos produtos já existentes no estoque, o seu custo médio do estoque modificará (RIBEIRO, 2005).

3 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa para ser considerada válida, necessita ter caráter científico, ou seja, seguir métodos rígidos para obtenção e análise dos dados processados. Portanto, no campo acadêmico é necessário que o conhecimento via resultados da pesquisa seja de caráter científico, uma vez que busca comprovar a veracidade dos fatos informados e isto ocorre através de pesquisas e seus dados coletados minuciosamente. Neste contexto, Matias-Pereira (2010, p.25) define conhecimento científico como aquele que:

[...] é realizado por meio de investigação metodológica, escrupulosa e rigorosa e suprime tudo o que há de individual e particular no conhecimento vulgar; recolhe os elementos comuns a uns tantos intelectos e que poderiam ser comuns a todos [...]. Resulta de constatar fatos e raciocinar sobre eles visando à descoberta de relações invariáveis entre eles [...].

Assim, para que seja concretizada uma pesquisa é necessário que se estabeleça de que maneira ela acontecerá, ou seja, a forma ou procedimentos metodológicos que serão utilizados para a sua realização, para que desta maneira possa obter os melhores resultados. Com isso é necessário descrever os processos a serem utilizados para obtenção dos dados desejados e, conseqüentemente o resultado desejado. Foi elaborado por meio de pesquisa bibliográfica para que haja melhores explicações sobre o tema de diversos autores bem-conceituados.

Para Lakatos e Marconi (2011, p. 46):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Após a desígnio do método de pesquisa é necessário dar seguimento no estudo, no sentido da realização deste trabalho, haverá utilização de determinadas técnicas de trabalho como a pesquisa bibliográfica, com análises de contribuições sobre a Contabilidade Gerencial e tomadas de decisões.

No entender de Gil (2007), as referências mais particulares desse método de pesquisa vêm a ser sobre inquéritos sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diferentes posições acerca de uma dificuldade.

A pesquisa em questão utilizou-se também da metodologia de caráter exploratório e descritivo, porque faz o levantamento de informações sobre assunto em questão, delimitando assim o objeto abordado, e não há qualquer tipo de intermédio dos autores nos fatos relevantes a pesquisa, nem nos resultados obtidos e analisados, segundo Severino (2007) o tipo de pesquisa exploratório busca somente arrecadar informações sobre estipulado objeto, definindo então um campo de trabalho, esquematizando as circunstâncias desse objeto. De acordo com Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva analisa de maneira detalhada onde a correlacionar cada fato acontecido sem nem uma manipulação.

Foi adotada também a pesquisa de campo, onde Fonseca (2002) relata que a pesquisa de campo se distinguir pelas averiguações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se atinge a coleta de dados junto a indivíduos, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.

O estudo apresenta ainda uma abordagem quanti-qualitativa que de acordo com Richardson (1999), os exames que utilizam uma metodologia qualitativa são capazes de apresentar a complexidade de um problema estipulado, examinar a influência de certas variáveis, assim como assimilar e especificar procedimentos diligentes demonstrado por grupos sociais. As técnicas qualitativas se focam o conhecimento dos indivíduos e sua relativa definição em relação a eventos, procedimentos e organismos introduzidos em cenários sociais.

De acordo com Silva e Simon (2005) a pesquisa quantitativa necessita ser empregada no momento que ocorrer uma dificuldade bem definida com conhecimentos e ensinamentos satisfatórios a respeito do objeto de estudo, isto é, a abordagem quantitativa precisa ser aplicada no momento que haver informações das características e domínio daquilo que será estudado. Por outro ponto de vista, quando os questionamentos são classificados inéditos e carecem ser avaliados com maior responsabilidade, indicasse os estudos de natureza qualitativa.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, Gil (1999, p. 128.) conceitua como, “a técnica de investigações composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças sentimentos, interesses, expectativas,

situações vivenciadas, entre outros”. É um instrumento muito importante para ser usado possibilitando uma coleta de dados mais precisa para o estudo.

Assim os questionários aplicados a quatorze funcionários e ao gestor da empresa tiveram por base os seguintes aspectos abordados: qual a importância da gestão de estoque para a empresa, como é classificada a organização e o controle de estoque na empresa, se há o conhecimento de alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque, se os colaboradores receberam orientações para manuseio e rotatividade de produtos no estoque, as principais dificuldades encontradas na organização do estoque, os benefícios que podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque, a maneira que é organizado o estoque na empresa, qual tipo de estoque que é utilizado, a finalidade do estoque, os fatores cruciais que levam a ter uma gestão de estoque eficiente, e qual a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (LÓCUS DA PESQUISA)

O estudo foi realizado na empresa Bramam Comércio de Bebidas Ltda., que tem como atividade principal o comércio atacadista de cerveja, chope e refrigerante, sediada na cidade de Itaituba-Pará, está localizada na Rua Homero Gomes de Castro N º 921, Jardim das Araras, CNPJ: 14.991.844/0002-37 CEP: 68180250, Telefone (93) 3518-7124. A mesma possui um quadro de 16 funcionários que estão distribuídos nos setores financeiros, vendas, armazém e entrega.



Figura 1 - Foto da sede da empresa. Fonte: Empresa BRAMAM COMÉRCIO DE BEBIDAS LTDA (2018).

A empresa foi fundada em 02/02/2012 seu quadro societário é composto por Ismael da Cunha Miranda e Elisangela Carneiro Albuquerque de Miranda.

Hoje a empresa oferece ainda uma diversa variedade em produtos de cervejas chope e refrigerantes, atendendo ao público itaitubense, A mesma conta com mais três filiais localizadas em Boa Vista, Santarém e Parintins. A empresa Bramam trabalha 100% legalizada se preocupando sempre com a satisfação do cliente e com a segurança de seus colaboradores, no entanto a empresa Bramam está liderando no ramo que atua no mercado itaitubense.

Sua estrutura física é distribuída da seguinte forma conforme a figura 1:



Figura 2 - Organograma físico da empresa Bramam.
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Recursos Humanos:

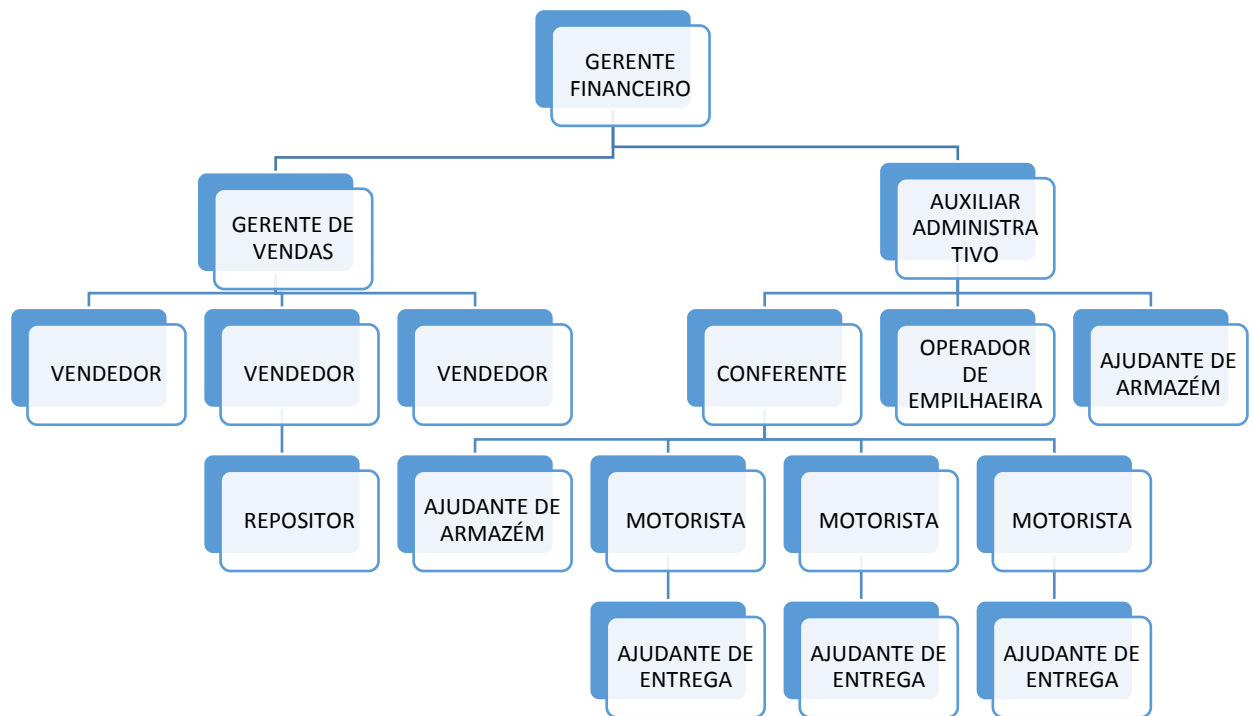


Figura 3- Organograma dos recursos da empresa Bramam.
 Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A empresa Bramam Comércio de Bebidas conta com uma estrutura apropriada ao seu segmento com salas bem aconchegadas aos seus funcionários tendo apenas como ponto negativo o tamanho do armazém devido não ter o espaço necessário, conta também com uma equipe de funcionários devidamente qualificados para atender aos seus clientes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR

O entrevistado executa na empresa a função de gestor. O mesmo possui 26 anos e cursou o ensino médio. Foi aplicado a este um questionário com onze perguntas, sendo quatro objetivas e seis subjetivas, e na primeira foi questionado o perfil e a identificação do entrevistado.

No que diz respeito às questões de objetivas e subjetivas, alcançou-se as seguintes respostas:

2- No que se pergunta **a opinião do entrevistado sobre qual a importância da gestão de estoque para a empresa**, este cita como *“Muito Importante.”*

Análise: Deste modo, o gestor afirma que o controle de estoque é muito importante para o crescimento da organização, como afirma Oliveira (2011) a armazenagem de produtos, é essencial dentro de uma organização para que haja assim uma uniformização de seus métodos específicos e em qualquer setor do processo desenvolvido por etapas a serem cumpridas, o estoque executa um papel significativo na versatilidade operacional da empresa.

3- Ao questionar o entrevistado **como classifica a organização e o controle de estoque na empresa em que trabalha**, o gestor qualifica como *“Excelente”*.

Análise: O entrevistado acredita que a empresa emprega um controle de estoque de modo aceitável e que supri as obrigações da empresa. Assim como esclarece Correa e Dias (2008) que com o controle de estoque pode-se inspecionar a organização dos estoques, proporcionando uma melhor utilização de espaço, melhor acesso para os produtos que estão estocados e informações certas das quantidades dos produtos.

4- Ao perguntar se o entrevistado **conhece alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque**, este respondeu que *“Sim”* e citou como ferramenta *“PEPS”*.

Análise: De tal modo, o gestor admite ter a ciência de uma ferramenta para auxiliar na gestão de estoque, conhecida como PEPS (Primeiro a entrar primeiro a sair.) usando-a da melhor maneira para gerenciar os produtos da empresa. Assim como esclarece Dias (2010), o modelo PEPS vem a ser o primeiro a entrar, primeiro

a sair, está análise por este recurso é realizada por meio cronológico de entradas. Dessa maneira sai o produto que primeiro constituiu o estoque, sendo suprido pela própria licença cronológica em que foi recompensado, sendo sobreposto seu custo real (FERREIRA, 2007).

5- Ao indagar sobre **quais os fatores cruciais que levam uma empresa a ter uma gestão de estoque eficiente**, o entrevistado colocou que: *“Manter o controle diariamente para ter controle total dos produtos”*

Análise: Constata-se que é de grande importância manter o controle diariamente do estoque dos produtos. Assim, assegura Bowersox e Closs (2010) o controle permanente é utilizado diariamente, com a fina finalidade de assegurar as necessidades e os reabastecimentos. Esse tipo de ferramenta procura exigir um controle preciso dos produtos e das quantidades.

6- Ao perguntar **quais as principais dificuldades encontradas na organização em relação à gestão do estoque da empresa**, o entrevistado esclarece que: *“Um conferente especializado”*.

Análise: Na opinião do gestor a dificuldade encontrada é que ainda está associada à escassez de especialista treinado para área. Para Wilbert (2002), o conhecimento dos colaborador estorna-se um dos ativos principais que vem favorecer uma organização e caracteriza-se em transformações que promove o desenvolvimento.

7- Ao interrogar **quais os benefícios podem ser conquistados através de um controle eficiente de estoque**, o entrevistado coloca que: *“Garantia nos dados coletados, diminui os desperdícios, aperfeiçoa a tomada de decisão”*.

Análise: Segundo o gestor os benefícios ganhados através do bom controle de estoque é a garantia nos dados coletados, pois a quantia dos produtos deverá bater com os produtos do sistema, diminuirá os desperdícios, pois caso tenha algum produto avariado ele será separado para não corromper os outros produtos, e ajudará na tomada de decisão de maneira que ajude a atender as necessidades do cliente. Como afirma Viana (2002), a gestão de estoque possibilita significativos proveitos para organização, aperfeiçoando a eficácia, abstraindo falhas, diminuindo

custos, assim amplificando a confiabilidade e agilidade no atendimento no almoxarifado nas empresas.

8- Ao indagar **de que maneira é organizado o estoque da empresa**, o entrevistado disse que: *“De um lado do armazém produtos de alto giro do outro, produtos de baixo giro”*.

Análise: O gestor relata que o estoque da empresa está sendo organizados pelo giro do produto, os produtos de alto giro são colocados de um lado do armazém e os de baixo giro do outro. Como afirma Falcão (2008) é essencial que toda empresa disponha do entendimento correto para controlar o almoxarifado, pois pode agir inteiramente nas ações administrativas.

9-Os estoques possibilitam uma maior organização do depósito, melhorando o espaço e os processos de armazenagem. Ao perguntar se **qual tipo de estoque é utilizado na empresa em que trabalha**, o gerente relata que utiliza o *“estoque virtual”*.

Análise: o gestor relata que utiliza o estoque virtual. Já que o estoque é conferido manual e registrado no sistema, assim tendo o controle de seu estoque. Como certifica Silva (2008) o estoque virtual dá contribuição à metodologia da organização em rumo aos avanços tecnológicos, e ainda lida com a redução dos consumos dos custos ativos, onde é trabalhado somente na obrigação da venda do produto, ou os mesmos em falta no estoque, no qual são produtos gerados para a procura virtualmente.

10- Ao perguntar sobre **qual a finalidade do estoque**, o mesmo esclarece que: *“Armazenamento de mercadorias até o momento da venda”*.

Análise: Para o administrador o estoque tem por finalidade estocar as mercadorias de modo seguro até o momento em que os mesmos sejam revendidos. Como esclarece Oliveira (1999) o estoque simboliza o custo dos produtos possuídos por uma organização numa data típica. Quer dizer, é uma conta que armazena os bens adquiridos para que futuramente sejam comercializados ou transformados.

11- Ao questionar sobre **qual a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão**, o entrevistado coloca que: *“muito importante, porque*

com uma boa gestão de estoque, tem-se controle total sobre os produtos, tendo uma melhor certeza no momento da tomada de decisão”

Análise: Para o administrador com uma boa gestão de estoque pode se obter vários benefícios além de proporcionar ao gestor melhores resultados do estoque para a tomada de decisão. De acordo com Bowersox (2006). As decisões relacionadas ao estoques são bastante arriscadas e de grande impacto na gestão da cadeia de suprimentos. Compromissadas em dar sustentáculo às vendas futuras, alvejam uma série de obrigações de caráter preventivo na cadeia de suprimentos.

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À EMPRESA

A pesquisa também se direcionou a quatorze funcionários que desempenham suas atividades nos setores de vendas, distribuição, armazém e administrativo da empresa Bramam Comércio de Bebidas. Foi aplicado a estes um questionário com onze (11) perguntas, sendo cinco (5) objetivas e cinco (5) subjetivas, e na primeira foi traçado o perfil e a identificação dos entrevistados.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Escolaridade	Função	Tempo de atuação	Idade
01	Masculino	Ensino médio	Ajudante de entrega	Um ano	34 anos
02	Masculino	Ensino médio	Ajudante de entrega	Três meses	26 anos
03	Masculino	Ensino fundamental	Ajudante de entrega	Um ano	35 anos
04	Masculino	Ensino médio	Vendedor	Quatro anos	28 anos
05	Masculino	Ensino médio	Vendedor	Quatro anos	25 anos
06	Masculino	Ensino médio	Vendedor	Três anos	27 anos
07	Masculino	Ensino fundamental	Motorista	Quatro anos	53 anos
08	Masculino	Ensino médio	Motorista	Um ano	39 anos
09	Masculino	Ensino médio	Motorista	Dois meses	32 anos
10	Masculino	Ensino superior	Conferente	Um mês	26 anos
11	Masculino	Ensino	Ajudante de	Três anos	41 anos

		fundamental	armazém		
12	Masculino	Ensino médio	Operador de empilhadeira	Quatro anos	29 anos
13	Masculino	Ensino superior	Gerente de vendas	Seis anos	39 anos
14	Masculino	Ensino médio	Repositor	Quatro anos	28 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com a faixa dos entrevistados estes têm entre 25 a 53 anos, todos os quatorzes (14) funcionários são do sexo masculino, em relação a escolaridade três (3) no ensino fundamental, nove (9) no ensino médio e dois (2) com ensino superior e por fim apresentam o tempo de atuação de um (1) mês a seis (6) anos colaborando com a empresa.

Quanto às perguntas objetivas e subjetivas obtiveram-se as seguintes respostas:

2-Ao questionar qual a importância da gestão de estoque para a empresa.

Todos os entrevistados responderam unanimemente “*muito importante*”

Análise: Por meio das respostas dos entrevistados nota-se que a gestão do estoque é de grande importância para uma organização, sabendo-se que auxilia na estocagem das mercadorias, monitora o volume das mercadorias e supri a necessidade do cliente, de tal modo, uma gestão de estoque adequada direciona a empresa resultados positivos como o aumento do capital da empresa.

A gestão de estoque é uma ferramenta de grande importância para as organizações que possibilita a organização, desenvolvimentos em sua área interna e externa como ressaltam Santos *et al.* (2009) a gestão de estoque é um instrumento que dá assistência na denominação de valores dos produtos, onde elas podem trazer grandes apreensões para os gerenciadores que tem em vista um método amplo de como pode ser feito para ocorrer tudo como se foi pensado para melhorar a forma objetiva e eficaz no ambiente interno e externo da empresa, por isso que é imperativo o manuseio ferramentas de gestão de estoque, para que assim se alcance os resultados aguardado e a expansão da empresa.

3- Ao perguntar qual a classificação da organização e o controle de estoque na empresa em que trabalha. Todos os entrevistados responderam unanimemente “*excelente*”

Análise: Todos os entrevistados declararam ser excelente a organização e o controle de estoque na empresa, esta reposta pode estar relacionada a importância que o estoque exibe e com um papel adequado em sua armazenagem, pode facilitar na agilidade dos colaboradores no momento do manuseio, porém muitas organizações procuram aperfeiçoar esta gestão, promovendo treinamentos aos funcionários para alcançar o melhor controle e organização de estoque.

Desta maneira, pode-se afirmar que o controle de estoque é uma ferramenta que fiscaliza e conduz a entrada e saída de mercadorias de uma empresa, e direciona os produtos para seu destino final. Como relata Pozo (2007) o estoque é o mecanismo aderido para fiscalizar, registrar e conduzir a entrada e saída de produtos e mercadorias de uma organização. A expressão controle de estoques é uma função da necessidade de designar os abundantes níveis de produtos e materiais que a coordenação deve sustentar, dentro de princípios econômicos.

4-Ao questionar qual ferramenta que auxilia na gestão de estoque. Obteve-se as seguintes respostas:

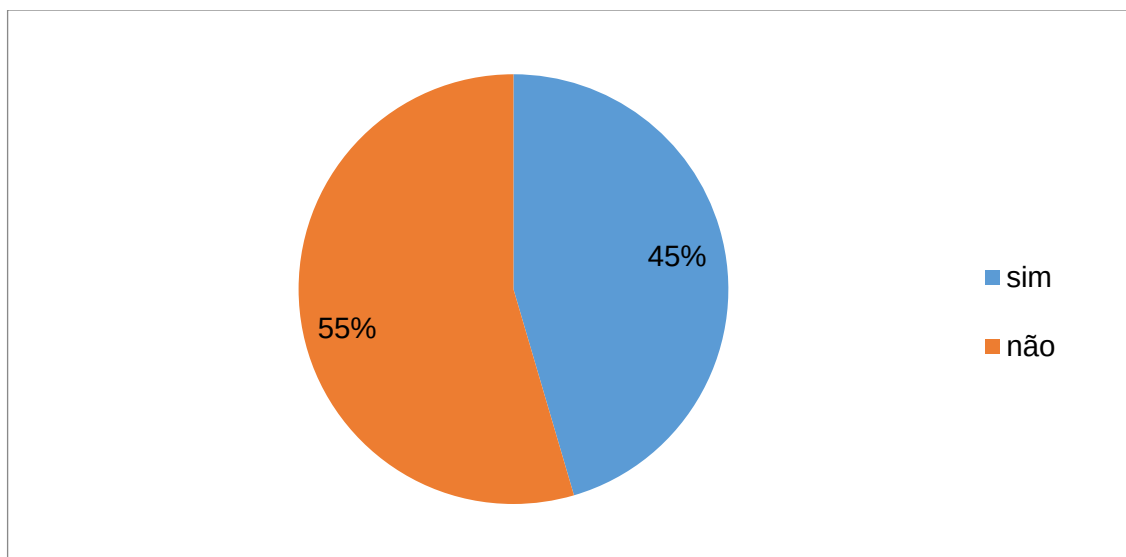


Gráfico 1 - A ferramenta que auxilia na gestão de estoque.

Análise: Quando perguntado sobre alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque, 55% consideram que “não” conhece nenhuma ferramenta que auxilie na

gestão de estoque e apenas 45% responderam que “sim” conhece uma ferramenta que auxilie na gestão de estoque.

Nota-se que a maioria dos entrevistados não tem conhecimento de nenhuma ferramenta que auxilie no controle de estoque, vindo a ser desfavorável para a organização, pois existem muitos meios de controle e armazenamento de produtos em estoque, constituindo ferramentas eficazes para a organização, mencionando assim como um instrumento de auxílio, o planejamento estratégico que aceita administrar ações administrativas volvida ao controle de estoque, determinando metas ardilosas para redução de excessos em estoque e que permite as tomadas de decisões para que não haja erro como assegura Barbosa e Brondani (2005).

Se sim especifique:

Quadro 4 - Ferramenta que auxilia na gestão de estoque.

Entrevistado	Respostas
01	<i>“Controle de estoque”</i>
02	<i>“Giro de estoque”</i>
03	<i>“Controle de estoque”</i>
04	<i>“PEPS primeiro que entra, primeiro que sai”</i>
05	<i>“Giro de estoque”</i>

Análise: Cinco dos entrevistados afirmam que conhecem algumas ferramentas como, controle de estoque, giro de estoque e PEPS (Primeiro a entrar primeiro a sair). O controle de estoque surgiu para acudir uma necessidade das empresas de controlar melhor seus produtos. Segundo Viana (2002) o estoque antigamente era manuseado através de fichas de prateleiras ou Revista Gestão Industrial 178 por fichas de controle, mesmo até hoje ainda tem organizações que empregam um desses sistemas, assim com o desenvolver das informações a evolução da tecnologia a era da aprimorou o controle de estoque trocando os velhos, por informatizado.

5-Ao questionar sobre alguma orientação para manuseio e rotatividade de produtos no estoque. Todos responderam unanimemente “sim”.

Análise: Os funcionários afirmam que todos são orientados no manejo das mercadorias, isso é muito relevante para empresa, porque todos trabalham com produtos que precisam de uma atenção maior em relação a sua perecibilidade. Como

relata Magee (1997) o fluxo de circulação de mercadorias no interior da empresa é um assunto que pode ser analisado ao mesmo tempo como um acontecimento distintivo competidor, no momento da administração correta, pode-se diminuir os gastos dos procedimentos e gerar lucros. As mercadorias em estoque não são produtos inativos ou mortos, longe disso contém uma magnitude fundamental para o procedimento competente do sistema.

6- Quanto ao que se pergunta quais as principais dificuldades encontradas na organização do estoque da empresa? Obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 5 - Principais dificuldades encontradas na organização do estoque da empresa.

Entrevistado	Respostas
01	<i>"Falta de espaço."</i>
02	<i>"Não tem espaço."</i>
03	<i>"A falta de espaço."</i>
04	<i>"falta de espaço para os produtos."</i>
05	<i>"falta de espaço."</i>
06	<i>"falta de espaço para os produtos."</i>
07	<i>"Nenhuma"</i>
08	<i>"falta de espaço."</i>
09	<i>"Há pouco espaço."</i>
10	<i>"falta de espaço."</i>
11	<i>"É a falta de espaço pela grande quantidade de produtos".</i>
12	<i>"falta de espaço".</i>
13	<i>"falta de espaço".</i>
14	<i>"O armazém é pequeno".</i>

Análise: A maioria dos colaboradores relatam que a principal dificuldade encontrada em seu ambiente de trabalho é a falta de espaço para armazenamento. Segundo Dias (2012) um procedimento apropriado de armazenagem diminui o custo de operação, enriquece a qualidade das mercadorias e apressa o ritmo de trabalho. Torna mais competente as operações dentro dos almoxarifados, melhorando o recebimento à saída do produto,

7-Quanto ao que se pergunta **quais os benefícios que podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque?** Obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 6 - Os benefícios que podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque.

Entrevistados	Respostas
01	<i>“Controle sobre os produtos e lucro para a empresa.”</i>
02	<i>“Não sei.”</i>
03	<i>“Não sei.”</i>
04	<i>“Menor perda de mercadoria.”</i>
05	<i>“Ter um controle melhor sobre os produtos evitando desperdícios.”</i>
06	<i>“Com o controle de estoque pode evitar a perda de mercadoria.”</i>
07	<i>“Não se dizer.”</i>
08	<i>“Melhor controle sobre seus bens”.</i>
09	<i>“Controle sobre todos os produtos.”</i>
10	<i>“Melhora o controle interno, o ambiente fica mais organizado, melhora a tomada de decisão”.</i>
11	<i>“É o total controle de entrada e saída de produtos e a confiança dos nossos gestores.”</i>
12	<i>“Para controlar melhor o armazém.”</i>
13	<i>“Controle sobre os produtos e sobre os vencimentos, ajudando no auxílio a tomada de decisão.”</i>
14	<i>“Melhora as vendas.”</i>

Análise: Alguns entrevistados não souberam responder quais os benefícios se ganham com uma boa gestão de estoque, outros citam que os benefícios encontrados em uma boa gestão de estoque é o controle sobre os produtos da empresa, controle sobre a validade dos produtos evitando perdas, e ajuda no auxílio a tomada de decisão.

O fracasso ou sucesso de várias empresas acontece a partir de uma boa gestão de estoque, que é formada por comando de materiais, recursos humanos e financeiros. A gestão de estoque trás para organização grandes benefícios, devido à complexidade dos processos envolve uma série de processos e afeta dois aspectos do negócio: a disponibilidade do produto e o custo, ambos com impacto direto no resultado ou na rentabilidade (SANTOS *et al.*, 2009).

8-Quanto ao que se pergunta sobre a maneira que é organizado o estoque na empresa em que você trabalha? Os entrevistados responderam que:

Quadro 7 - A maneira que é organizado o estoque na empresa.

Entrevistado	Respostas
01	<i>"Não sei."</i>
02	<i>"Não sei."</i>
03	<i>"Os mais fortes em baixo e os mais fraco em cima."</i>
04	<i>"Cada produto possui o seu devido lugar."</i>
05	<i>"Garrafas para um lado e pets para o outro."</i>
06	<i>"De maneira que facilite o empilhador na hora do carregamento."</i>
07	<i>"De maneira organizada."</i>
08	<i>"Cada produto fica em seu local específico e suas ordens de datas de validade."</i>
09	<i>"De maneira que facilite na hora do carregamento."</i>
10	<i>"De maneira organizada, produto por produto, e organizado de acordo com o seu giro, ou seja, de um lado os produtos com mais giro e do outro de menor giro."</i>
11	<i>"É organizado de maneira que facilita o manuseio e o controle, através da separação de produto por validade."</i>
12	<i>"Produtos de alto giro para um lado e produtos de baixo giro para o outro."</i>
13	<i>"Produtos de alto gira de um lado e produto de baixo giro de outro."</i>
14	<i>"Produtos mais antigos na frente e produtos mais novos atrás."</i>

Análise: Alguns colaboradores não souberam responder, outros disseram que o estoque é organizado de maneira que facilite o operador de empilhadeira no momento do carregamento dos caminhões, onde os produtos de alto giro ficam de um lado, e de outro os produtos de baixo giro, os produtos são organizados também por data de vencimento onde os mais próximos a vencer ficam na frente dos mais antigos, para evitar que os produtos atinjam o prazo de validade.

Um método apropriado de armazenagem ameniza o custo de operação, fortalece a qualidade dos produtos e agiliza o ritmo de trabalho. Torna mais eficiente as operações dentro dos almoxarifados, facilitando do recebimento à saída do produto (DIAS,2012).

9- Os estoques possibilitam uma maior organização do depósito, melhorando o espaço e os processos de armazenagem. Ao perguntar qual tipo de estoque é utilizado onde os entrevistados trabalham. Todos responderam unanimemente “estoque virtual”.

Análise: Todos os colaboradores responderam que o tipo de estoque utilizado na organização é o estoque virtual, o que contradiz alguns funcionários que não souberam responder se conheciam alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque. Nos dias atuais, uma das ferramentas mais operadas é do estoque virtual, onde a mesma auxilia no processo da empresa através de tecnologias modernas, além disto, trabalha na redução do consumo de custos ativos. É usado quando se tem a necessidade da venda do produto, e este está em falta em estoque, pois são produtos produzidos devido a procura em estoque de maneira virtual (SILVA, 2008).

10- Quanto ao que se questiona sobre a opinião de cada um sobre a finalidade do estoque, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 8 - Opinião de cada um sobre a finalidade do estoque.

Entrevistado	Respostas
01	<i>“Não sei.”</i>
02	<i>“Não sei.”</i>
03	<i>“Controlar as mercadorias.”</i>
04	<i>“Organizar as mercadorias.”</i>
05	<i>“Controle sobre os produtos.”</i>
06	<i>“Manuseio sobre os bens.”</i>
07	<i>“Manter os produtos organizados.”</i>
08	<i>“O controle de entrada e saída dos produtos.”</i>
09	<i>“Manter os produtos empilhados nos lugares certos, evitando vencimento.”</i>
10	<i>“Manter uma administração melhor sobre os bens, evitando desperdícios.”</i>
11	<i>“Manuseio, controle e organização.”</i>
12	<i>“Para manter o armazém arrumado.”</i>
13	<i>“A finalidade de estoque é manter um melhor manuseio sobre seus</i>

	<i>bens.”</i>
14	<i>“Melhorar o armazém.”</i>

Análise: Observa-se que alguns entrevistados relatam não saber a finalidade do estoque e os outros informaram que a finalidade do estoque é o controle total dos produtos para que além de manter o armazém organizado possa evitar o vencimento dos produtos.

Os estoques são informações indispensáveis no auxílio a processos previstos, sustentam fluxo produtivo em massa, consentem racionalização nos procedimentos de compra, abonam conformidade em processo produtivo e permite as organizações a método de economia em proporção em muitas tarefas. Por este ponto de vista, os produtos armazenados podem ser afrontados como fatores fortemente incluídos à concorrência das organizações e das cadeias de fornecimentos (ACCIOLY,2008).

11 - Quanto ao que se pergunta sobre qual a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 9- Opinião de cada um sobre a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão.

Entrevistado	Respostas
01	<i>“Não sei.”</i>
02	<i>“Não sei.”</i>
03	<i>“Não sei.”</i>
04	<i>“Manter o controle sobre os produtos.”</i>
05	<i>“Porque com a gestão de estoque pode se ter ideia dos produtos que falta no armazém.”</i>
06	<i>“Porque com a gestão de estoque pode-se pedir os produtos necessários para as vendas.”</i>
07	<i>“Não sei dizer.”</i>
08	<i>“Evitar os vencimentos dos produtos.”</i>
09	<i>“Para ajudar os gestores na hora de tomar decisão.”</i>
10	<i>“Um melhor controle e gerenciamento de estoque, promove uma visão ampla de depósito, sabendo exatamente quais produtos comprar e em quais quantidades.”</i>

11	<i>"A importância é a confiança que nos é transmitida."</i>
12	<i>"Não sei."</i>
13	<i>"Porque com um bom controle de estoque pode-se evitar grande desperdícios de produtos avariados ajudando então o gestor no momento da compra."</i>
14	<i>"Ajudar quem vai tomar a decisão."</i>

Análise: Dessa forma alguns colaboradores relatam não saber a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão e outros informam que a importância é para que se mantenha o controle sobre os produtos para que se tenha melhor preparo no momento da tomada de decisão.

Chiavenato (2007) descreve que a tomada de decisão constitui o núcleo de responsabilidade administrativa, decidir é optar ou selecionar entre várias alternativas de cursos de ação que apareçam dentro da racionalidade adotadas a mais adequada para o alcance de determinados fins ou objetivos, dessa forma tomar decisões constitui uma tarefa difícil, pois para decidir é necessário criar estratégias para tomar decisões que alcancem os objetivos almejados.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

De acordo com o estudo realizado na empresa Bramam Comércio de Bebidas LTDA, percebe-se que são utilizados sistemas para dar suporte ao controle de estoque, mas alguns pontos precisam ser melhorados dentro da organização, assim sugere-se os seguintes tópicos a serem aperfeiçoados.

A empresa poderia fornecer treinamentos para os colaboradores sobre quais tipos de estoques a mesma emprega, e quais ferramentas de controle de estoque são utilizadas para o controle de estoque, pois foi observado que os colaboradores possuem pouca comunicação entre eles em relação às informações sobre as mercadorias estocadas, assim cada um disponibilizará do conhecimento correto para ser repassado aos outros setores.

Os colaboradores destacaram a falta de espaço para os produtos, uma solução é procurar um armazém com o espaço suficiente para a estocagem de seus produtos, com isso haverá o espaço necessário para atender sua demanda até em datas festivas que são quando a rotatividade de produtos é bem grande.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho proporcionou uma visão mais ampla de como uma empresa possui a obrigação de organizar seu estoque, verificar seus benefícios e analisar o desempenho alcançado com um estoque eficiente, além de demonstrar o quanto à gestão de estoque pode influenciar na lucratividade da empresa e também de fornecer produtos com qualidades aos consumidores finais. A gestão de estoque é de grande importância para qualquer empresa, pois a auxilia no momento de realizar a tomada de decisões.

Por meio deste resultado, pode-se responder as seguintes perguntas norteadoras: qual a importância da gestão de estoque para a empresa? Qual a importância da gestão de estoque nas tomadas de decisões? De que forma a falta do controle de estoque pode ocasionar prejuízo para as empresas?

O estudo responde que o gerenciamento de estoque é de grande importância como relatou o gestor que o controle de estoque é muito importante para o crescimento da organização, pois haverá uma lucratividade boa dos produtos e melhor giro dos produtos estocados.

Outro ponto importante também é a importância que a gestão de estoque tem na tomada de decisões, como relata o gestor ser muito importante, porque com uma boa gestão de estoque, tem-se controle total sobre os produtos, tendo uma melhor certeza no momento da tomada de decisão, ajudando em quais produtos a empresa precisa ofertar, que irão atender a necessidade de seus consumidores e qual a maneira que será organizado e estocado, desta maneira é formado um plano decisório para que todo este processo seja realizado.

Outro ponto importante é de que forma a falta do controle de estoque pode ocasionar prejuízo para as empresas, como relatam alguns colaboradores que a finalidade do estoque é o controle sobre os produtos estocados, monitorando as entradas e saídas desses produtos para evitar perdas e roubos, e ajudar na perecibilidade para que não haja vencimentos de produtos, com isso sem a gestão de estoque nada disso é possível, ocasionando então prejuízos para a empresa.

Concluindo assim, nota-se que a empresa estudada possui a preocupação com a gestão de estoque, já que seu monitoramento é feito diariamente e buscam meios para o melhor desempenho da empresa por meio treinamento de funcionários para que os mesmos tenham conhecimentos do estoque no momento da coleta de

dados, e facilitando a administração dos produtos no momento de auxiliar, organizar e fornecer os mesmos no almoxarifado. Observou-se também que a empresa tem se preocupado na armazenagem de seus produtos, procurando um local bem mais amplo e que atenda sempre a sua demanda atendendo melhor seus clientes e ofertando produtos com qualidade conforme as condições que o mercado competitivo exige.

Deste modo, qualquer decisão referentes ao setor de estoque tem grande importância na performance da empresa, assim as vantagens que a empresa obtém por meio da administração e controle do estoque, registro de todos os produtos estocados conforme suas categorias, facilidade na organização para não ocorrer escassez das mercadorias, evita vencimento de produtos, dados mais precisos na coleta de dados para a tomada de decisão, controle na entrada e saída de produtos, melhor lucratividade para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOLY, F. **Gestão de Estoques**. 1. ed. São Paulo. FGV, 2008

ALMEIDA, Marcelo. **Auditoria**, São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

ATTIE, Willian. **Auditoria interna**. São Paulo, editora Atlas S/A, 1992

ATTIE, William **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVARENGA, Rodolfo Luiz. **Universo da Logística/estoque**. Canal para divulgação da logística. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://universodalogistica.wordpress.com/>. Acesso em 17 de março de 2019 às 13:08 min.

BARBOSA, Emerson Rodrigues. BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista eletrônica de contabilidade- curso de ciências contábeis UFSN**. Volume I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005. Disponível em http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf. Acesso em 25 de janeiro.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETTS, Alan; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart; SLACK, Nigel. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de Impacto Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de cadeia de suprimentos**. 1. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. 1ª. ed. São Paulo: atlas S.A, 2010.

BÓRNIA, Antonio César. **Análise Gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATEELI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica** GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campos, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHING, H. Y. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

COELHO, Leandro Callegari. FOLLMANN, Neimar. RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. Logística Virtual: A tecnologia da informação e o mundo virtual barateando e simplificando o fluxo de materiais. **Revista Mundo Logística**, 2008. Disponível em: www.revistamundologistica.com.br. Acesso: 19 de março de 2019 às 08:00 h.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CORRÊA, Luiz Henrique; DIAS, George Paulus Pereira. **De volta á gestão de estoques: as técnicas sendo usadas pelas as empresas**. Fundação Getúlio Vargas. Anais... SIMPODI, 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

CHING, Yun Hong. **Contabilidade e Finanças**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Marco. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

D'AVILA, Marcos; OLIVEIRA, Marcelo. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**, São Paulo: Nobel, 2002.

FALCÃO, Roberto Flores. **GESTÃO DE ESTOQUES: uma ferramenta para a redução de custos**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://docplayer.com.br/1626895-Gestao-de-estoques-uma-ferramenta-para-a-reducao-de-custos.html>. Acesso em: 10 de maio de 2016 às 15:30min

FERREIRA, Luiz Francisco Rogé. **O Investidor em Ação: Gestão de investimentos para Pessoas Físicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FERREIRA, José Ângelo. **Custos industriais**. São Paulo, Editora STS, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

RIBEIRO FILHO, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES C. C. P.; OLIVEIRA J. O. **Um Estudo Sobre a Gestão de Estoques Intermediários em Uma Empresa Brasileira de Manufatura de Produtos a Base de Papel**. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Niterói, RJ, Brasil, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, P.S. **Administração de Materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Acesso em 19 de agosto de 2016 às 02:30 min

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José. **Contabilidade Comercial**. São Paulo: atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JACINTO, Juliano; HEIL, Luciano; SOUZA, Márcio Fernandes de; RODRIGUES, Sidnei. **Logística: o endereçamento como ferramenta fundamental na armazenagem e estocagem**. Santa Catarina, 2009.

LIMA, Josimara Alves de. **LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO**. 2012. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf>. Acessado em 12 de novembro de 2016 às 17 h e 21 min.

LOPRETE, Diego; PARINOS, Leandro; PACHECO, Luiz Fernando; PEREIRA, Luiz Henrique Baptista; e VENDRAME, Francisco. **GESTÃO DE ESTOQUE E A IMPORTÂNCIA DA CURVA ABC**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC35509178809.pdf>. Acesso em: 08 de setembro de 2016 às 18:00 h

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGEE, JONH F., **Análise da Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição**. São Paulo: Ed Pioneira, 1977.

MARTINS, P. G.; ALT. P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARION, José Carlos; SOARES, Adenilson Honorio. **Contabilidade como instrumento para tomada de decisões: uma introdução**. São Paulo: Editora Alínea, 2000.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Comercial**. 6, ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral I – Passo a Passo (Contabilidade Comercial) – Gráfica Vera Cruz**. Cianorte – Paraná 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; JR PIETRI, Paul H, **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harba, 1998.

MORANTE, Antonio; JORGE, Fauzi. **Controladoria**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES**. São Paulo: Pioneira, 1993. Acesso em 26 de agosto de 2016 às 16:23min
 MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARTINS, ELIZEU. **Contabilidade de custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOURA, Osni. **Contabilidade Básica**. São Paulo: saraiva 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Teoria **Geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo; atlas, 2012.

NASI, Antônio Carlos. **A contabilidade como instrumento de informação, decisão e controle da gestão**. In: Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: vol. 23, n.º 77, abr./jun. 1994.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. **Controladoria - Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

O'CONNELL, Andrew **A Brief History of Decision Making /Andrew O'Connell, Leigh Buchanan, Harvard Business Review** Volume 84, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Carla Milanesi de. **CURVA ABC NA GESTÃO DE ESTOQUE. III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de Pesquisadores**. Lins, 17 – 21 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0075.pdf>. Acesso em: 20 de Janeiro de 2019 às 10 00 h.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALOMINO, R. C.; CARLI, F. S. **Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte**. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

PALHARES, Antonio; RODRIGUES, Laércio. **Introdução á Contabilidade**. São Paulo: Scipione, 1990.

PASCOAL, Janaína Araújo. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS MATERIAIS: controle de estoque e armazenagem**. João Pessoa, 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/81621638/Gestao-Estrategica-de-Recursos-Materiais-Controle-de-Estoque-e-to>. Acessado em 10 de out de 2016 às 22:50h.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

PESCADA, Carlos Alberto. **As fases do processo de tomada de decisão**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-fases-do-processo-de-tomada-de-decisao/20959/>. Acessado em 19 de novembro de 2016 às

PINTO, Paula Antonela Vieira. PEREIRA, Maria Mariete Aragão. ROMAGNH, Maria José Foeger. NOSSA, Valcemiro. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE ESTOQUE: O caso de uma Indústria de alimentos no estado do Espírito Santo**.

PINHEIRO, Geraldo José; CUNHA, Luís Roberto Silva. **A importância da auditoria na detecção de fraudes**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: . Acesso em: 28 de Maio de 2009.

POZO, Hamilton **Administração de Recursos Materiais e patrimoniais**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos Materiais e Patrimoniais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAZA, Cláudio. **Informações contábeis: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, p.16-17, maio 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da**

informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REDAELLI, Dauro Rodrigues. **Operações com mercadorias e registros de apuração de resultado do exercício**, Florianópolis: UFSC, 1998.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custos fácil.** 6 ed., 5.tir. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SÁ, Antônio Lopes de. **Introdução à teoria da contabilidade.** - Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1996.

SÁ, Antônio L. de. **Teoria da contabilidade.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de auditoria contábil.** Ed resumos de contabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Gilberto Antunes dos; TREVISAN, Tiago Marcelo; VENDRAME, Francisco César; SERRACENI, Jovira Maria e VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro. **GESTÃO DE ESTOQUE: um fator de obtenção de lucro através de sua eficiência.** Lins – SP, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC28331619803.pdf>. Acesso em: 14 de novembro de 2016 às 13:35min

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SIMON, H A. **The New Science of Management Decision.** Nova York: Harper & Row, 1960.

SILVA, Mônica Roberta A. **TIPOS DE ESTOQUES.** São Paulo, 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/58889888/ESToques>. Acesso em: 25 de janeiro de 2019 às 09:30min.

SILVA, D.; SIMON, F. O. **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude**. Cadernos do CERU, v. 2, n. 16, p. 11-27, 2005.

SILVA, Flávia Galdino. SILVA, Juliana de Freitas da. FERREIRA, Lícia Mara Denis. **ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC25582320881M.pdf>. Acesso em: 17 de março de 2019 às 11:36min

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. São Paulo: Artmed, 2008.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Luiz Carlos de: **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São José do Rio Preto: Raízes, 2012.

VIANA, José João, **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo, Atlas, 2002.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; DUCHAC, Jonathan E.; PADOVEZE, Clóvis Luís. **Fundamentos de Contabilidade: Aplicações**. 22 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

WILBERT, A.Z. **Aprendizagem nas organizações do conhecimento: uma proposta metodológica para o processo de formação continuada**. 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – UFSC, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82475/188948.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 Ago. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de Bebidas no município de Itaituba-PA

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1 Perfil e Identificação do Entrevistado:

- a. – Sexo: Feminino () Masculino ()
- b. – Escolaridade/ Área de Formação: _____
- c. – Sócio ou Funcionário: _____
- d. – Função que ocupa na empresa: _____
- e. – Quanto tempo atua nesta função: _____
- f. – Idade: _____

2 Em sua opinião qual a importância da gestão de estoque para a empresa?

() Muito importante () Desnecessária () Não sei

3 Como você classifica a organização e o controle de estoque na empresa em que você trabalha?

() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo

4 Você conhece alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque?

() Sim () Não

Se sim, especifique: _____

5 Em seu ponto de vista, quais os fatores cruciais que levam uma empresa a ter uma gestão de estoque eficiente?

6 Quais as principais dificuldades encontradas na organização em relação a gestão do estoque da empresa?

7 Quais os benefícios podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque?

8 De que maneira é organizado o estoque da empresa?

9 Os estoques possibilitam uma maior organização do depósito, melhorando o espaço e os processos de armazenagem. Qual tipo de estoque é utilizado onde você trabalha?

() Estoque Virtual () Estoque por antecipação () Estoque de Proteção
() Estoque de Canal

10 Em sua opinião, qual a finalidade do estoque?

11- Qual a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão?

APÊNDICE B



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA FACULDADE DE ITAITUBA - FAI CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: GESTÃO DE ESTOQUE COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS DE DECISÕES: Estudo de caso na empresa Bramam Comércio de Bebidas no município de Itaituba-PA

QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:
 - g. – Sexo: Feminino () Masculino ()
 - h. – Escolaridade/ Área de Formação: _____
 - i. – Sócio ou Funcionário: _____
 - j. – Função que ocupa na empresa: _____
 - k. – Quanto tempo atua nesta função: _____
 - l. – Idade: _____
- 2- Em sua opinião qual a importância da gestão de estoque para a empresa?
() Muito importante () Desnecessária () Não sei
- 3- Como você classifica a organização e o controle de estoque na empresa em que você trabalha?
() Excelente () Bom () Ruim () Péssimo
- 4- Você conhece a alguma ferramenta que auxilia na gestão de estoque?
() Sim () Não
Se sim, especifique: _____
- 5- Você recebeu alguma orientação para manuseio e rotatividade de produtos no estoque?
() Sim () Não

6- Quais as principais dificuldades encontradas na organização do estoque da empresa?

7- Quais os benefícios podem ser conquistados através de um eficiente controle de estoque?

8- De que maneira é organizado o estoque na empresa que trabalha?

9- Os estoques possibilitam uma maior organização do depósito, melhorando o espaço e os processos de armazenagem. Qual tipo de estoque é utilizado onde você trabalha?

() Estoque Virtual () Estoque por antecipação () Estoque de Proteção

() Estoque de Canal

10- Em sua opinião, qual a finalidade do estoque?

11- Qual a importância da gestão de estoque no auxílio a tomada de decisão?
