



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**THIAGO JEAN SOUSA LIMA**

**A importância do planejamento enquanto ferramenta de gestão de estoque:  
um estudo de caso com profissionais de uma empresa na área de telefonia**

Campina Grande – PB

2016

**THIAGO JEAN SOUSA LIMA**

**A importância do planejamento enquanto ferramenta de gestão de estoque:  
um estudo de caso com profissionais de uma empresa na área de telefonia**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a Universidade Estadual da Paraíba do como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) Administração.

Área de habilitação:

Orientadora: Prof. Msc. Débora Barbosa Guedes de Oliveira

Campina Grande – PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L732i Lima, Thiago Jean Sousa.

A importância do planejamento enquanto ferramenta de gestão de estoque [manuscrito] : um estudo de caso com profissionais de uma empresa na área de telefonia / Thiago Jean Sousa Lima. - 2016.

23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)  
- Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Débora Barbosa Guedes de Oliveira,  
Departamento de Administração".

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento de compra. 3. Gestão do estoque. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

THIAGO JEAN SOUSA LIMA

**A importância do planejamento enquanto ferramenta de gestão de estoque:  
um estudo de caso com profissionais de uma empresa na área de telefonia**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado a Universidade Estadual da  
Paraíba como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administrador.

Aprovado em: 20 de maio de 2016

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Msc. Débora Barbosa Guedes De Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) (orientadora)

  
Prof. Dra. Waleska Silveira Lira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra Yeda Silveira Martins Lacerda  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Campina Grande - PB

LIMA, Thiago Jean Sousa; A importância do planejamento enquanto ferramenta de gestão de estoque: um estudo de caso com profissionais de uma empresa na área de telefonia. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Bacharelado Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas Universidade Estadual da Paraíba, 2016.

## **Resumo**

Esta pesquisa foi realizada numa empresa de telefonia que distribui serviços e produtos (aparelhos de celular, tabletes, modems e chips), tal como modelo de franquia, tendo que garantir padrões pré-estabelecidos, que utiliza um sistema exigindo pelo fornecedor, no qual existem relatórios com informações divergente, necessitando implantar uma ferramenta de controle do estoque, visando otimizar os processos e conseguir atingir os objetivos da empresa, para identificar se esta ferramenta é eficaz por meio de uma pesquisa quantitativa descritiva com caráter exploratório, realizada via e-mail, uma vez que se passa em uma empresa com colaboradores distribuídos por três Estados e quatro cidades, necessitando do intermédio da internet para realizá-los em tempo hábil para finalidade do estudo. A pesquisa atingiu seu objetivo por meio de três critérios sendo eles “Risca de Vencimento” ligado ao planejamento operacional, “Estoque Mínimo” que é ligado ao planejamento tático e “Planejamento de Compras” que é ligado ao planejamento estratégico.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico, Gestão do Estoque e Ferramenta

## **Abstract**

This research was carried out in a telephone company that distributes products and services (mobile devices, tablets, modems and chips) as franchise model, having to ensure established standards, which uses a system requiring the supplier, which there are reports divergent information, requiring deploy an inventory control tool to optimize processes and be able to achieve the company's goals, to identify whether this tool is effective through a descriptive quantitative research with exploratory, conducted via e-mail as it goes into a company with employees spread across three states and four cities, requiring intermediate the internet to accomplish them in time for study purpose. The study achieved its goal through three criteria being they "Risk Maturity" linked to operational planning, "Minimum stock" which is linked to tactical planning and "Shopping Planning" which is linked to strategic planning

**Keywords:** Strategic Planning, Stock Management and Tool

LIMA, Thiago Jean Sousa; **The importance of planning as a tool for stock management: a field study with professionals of a telephony company.** Final Paper – Bachelor’s in Business Administration Course. Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

## 1. Introdução

Nenhuma empresa funciona sem saber para onde vai ou qual o caminho deve seguir para chegar a seu destino, sendo necessário realizar um planejamento prévio para descobrir quais estratégias devem ser seguidas e quais escolhas deveram ser tomadas, antecipando as possíveis situações nas quais sua empresa poderá por ventura se deparar com antecedência.

Um planejamento estratégico pode ser aplicado a qualquer setor ou segmento visando ampliar melhorias sobre este setor. No caso de uma empresa que depende do seu estoque, a exemplo de empresas do segmento de distribuição e venda, aplica-se planejamento estratégico junto à gestão do estoque para aprimorar o gerenciamento, buscando maior eficácia do estoque e seu suprimento, buscando rentabilizar e minimizar custos.

Esta pesquisa foi realizada numa empresa de telefonia, distribuidora de serviços e produtos (aparelhos de celular, tablets, modems e chips), que segue um padrão de atendimento tal como modelo de franquia, tendo que garantir padrões pré-estabelecidos de prestação de serviços e fornecimento de aparelhos, utilizando um sistema exigido pelo fornecedor, no qual existem relatórios com informações divergentes criando a necessidade de implantar uma ferramenta de controle do estoque, visando otimizar os processos e conseguir atingir os objetivos da empresa distribuidora.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi verificar junto aos gestores da empresa de telefonia a eficácia do uso de uma ferramenta de planejamento estratégico aplicada na gestão de estoque da empresa e para alcançar o objetivo deste estudo, foi necessário: verificar se a ferramenta utilizada possibilita minimizar o risco de vencimento dos produtos; identificar se a ferramenta consegue garantir o estoque mínimo de segurança; investigar se o uso da ferramenta garante a assertividade do planejamento de compras;

Este artigo encontra-se subdividido em cinco partes, sendo a primeira a introdução, a segunda fundamentação teórica, a terceira a metodologia do estudo a quarta os resultados alcançados e a quinta as considerações.

A fundamentação teórica se dividiu em três partes, planejamento estratégico como ferramenta de gestão, gestão do estoque e planejamento estratégico aplicado a gestão do

estoque, começando como mostra o próximo capítulo por planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**

Planejamento é um processo fundamental para traçar o direcionamento e criar possibilidades de atuações perante possíveis situações que aparecerem durante a trajetória da empresa no mercado, deixando de atuar por improvisos e trabalhando com fundamentação no planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2008) nenhuma empresa consegue funcionar por meio de improvisos, nada é feito de forma aleatória, tudo precisa ter um planejado antecipado para evitar desperdícios, perda de tempo, atrasos ou antecipações desnecessárias, o planejamento da produção é necessário para garantir que a empresa consiga ser bem-sucedida.

Muitas definições são utilizadas para rotular o planejamento estratégico similar as citadas em parágrafos anteriores, entretanto em seu livro, Mintzberg (2010) não se adota uma única definição, para ele requer uma serie de definições, cinco mais especificamente, conhecidas como os 5 Os: Plan, Ploy, Pattern, position e perspective, traduzidos para o português, ficaria: estratégia como planos, como padrões, como posição, como perspectiva e ainda como um truque.

Planos indica para uma direção; padrão ou modelo serve para manter uma consistência de comportamento; posição serve para escolher a localização onde inserir a organização, perspectiva olha dentro das estratégias; e truques representa, uma manobra específica para enganar um concorrente ou oponente. Por meio destes pontos possibilita-se criar um processo para gerir a empresa por meio do planejamento.

O Planejamento Estratégico enquanto ferramenta de gestão tem sido fundamental para as empresas garantirem o atingimento dos objetivos, conseguindo mensurar a visão e missão da empresa, por meio de instrumento, acompanhamentos de dados, sendo um processo gerencial.

Kotler (2000) realiza uma definição de planejamento estratégico como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os

recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança. Sendo seu objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa, possibilitando os lucros e crescimento almejados por meio do gerenciamento.

Muito se fala sobre o planejamento estratégico, entretanto o planejamento é dividido de diversas formas, segundo Oliveira (2011) é dividido em três partes, estratégica, tática e operacional. O planejamento estratégico, que é o ponto pensante, tratando de criar um pensamento macro, como missão e visão, já o Tático ocorre no nível onde se definem as metas e tendências para atingimento do estratégico, e o planejamento operacional serve para conduzir os funcionários para o atingimento dos fins necessários.

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. (Ansoff&Mcdoonnel, 1993, p.71).

Para Porter (1989), uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Necessitando da criação de diagnósticos para mensurar as necessidades e traçar os focos para o planejamento.

Segundo Oliveira (2011), o primeiro passo para se criar um planejamento estratégico é um diagnóstico, com a finalidade de evitar que um desafio estratégico surja num momento em que não esteja preparado. O diagnóstico é composto por visão da empresa, valores da empresa e de uma análise externa e interna da empresa.

Por meio de um diagnóstico se permite descobrindo a situação da empresa e se existe a possibilidade de traçar um caminho, por meio de ferramentas como os 5Ps de Mintzberg (2010) que serão distribuídos entre das três partes da divisão do planejamento garantindo a eficácia da organização, entretanto existe a necessidade que o gestor de nível estratégico foque em suas atribuições, garantindo a eficácia do planejado.

Gestores que se concentram muito no operacional não exercem a função de planejador e agem conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa dos problemas.

Para evitar uma gestão de apagar incêndios e deveram ser planejadas todas as ações e gerenciamentos tomados, para isso conhecer a necessidade de cada gerenciamento como no caso da gestão do estoque que será visto na próxima seção.

## 2.2. Gestão do estoque

Gestão de estoque é uma atividade relacionada ao planejamento, mais habituada ao nível tático da organização por tomada de decisões a média e curto prazo.

Gerir um estoque sugere o controle de toda a movimentação necessária do mesmo de tal forma que identifique a necessidade de abastecimento, tal como a situação do estoque e os produtos que possuem maior importância e acompanhar seu prazo de validade.

A gestão do estoque serve para otimizar os investimentos em estoque, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido em estoque. (DIAS, 1995, p.11)

Para gerir um estoque segundo Moura (2004), o primeiro passo é conhecer os diferentes tipos de estoque existente, o ativo e o passivo. Sendo o ativo um estoque previamente planejado, e o passivo o desnecessário que não fora planejado.

É necessário gerir os estoques para mensurar ações, visar um planejamento e focar nas necessidades do estoque para a empresa, possibilitando mensurar a tomada de decisões.

Segundo Moura (2004) para traçar um bom planejamento para da gestão do estoque é necessário compreender compensação das diferentes capacidades das fases de produção, o equilíbrio sazonal, a garantia de continuidade da produção e custos e especulação.

Conhecendo as peculiaridades sazonais, permite traçar um planejamento da necessidade de estoque por meio de ferramentas, atreladas aos períodos de vendas, que serão utilizadas na gestão do estoque.

Para a gestão do estoque é necessário a utilização de ferramentas, tal como giro periódico, estoque mínimo, sistema PEPS, curva ABC entre outras, as quais possibilitam em mensurar o que foi realizado e auxiliar na tomada de decisões.

Para entender a movimentação do estoque primeiro é necessário conhecer o “Giro” do produto, com a quantidade que existe de saída e a necessidade de entrada, sendo assim o giro um indicador de desempenho para o estoque, mostrando a capacidade do estoque atual.

O giro de estoque é a proporção entre o volume de vendas e a quantidade estocada. Martins e Alt (2006) afirmam que o giro de estoques mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque girou ou foi renovado.

Descobrir o giro de um produto é possível alimentar diversas outras ferramentas, de controle de estoque tais como estoque mínimo e curva ABC. O estoque mínimo é uma

ferramenta que garante o andamento da produção até o próximo abastecimento, tendo em vista possíveis imprevistos, garantindo o funcionamento da produção (DIAS, 1995).

Para a tomada de decisão pode ser utilizada a ferramenta curva ABC, também conhecida por gráfico de Pareto.

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador, ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. (DIAS, 1995, p.85)

Para criar a curva ABC é necessário criar a ferramenta com referência sobre determinado produto para classificação, seja ela quantidade existente, Giro do produto, ou alguma variável do produto que possua uma particularidade, para qual queira descobrir qual produto possui maior quantidade na classificação, mostrando a concentração do produto para este critério.

Para Moura (2004), a classificação A deve representar 20% dos produtos que possuem maior importância, classificação B 30% e C os 50% restantes dos produtos que possuem menor importância.

Junto com a classificação ABC, existe ainda o gráfico de Pareto, que mostra a concentração, onde nota-se quanto do total representa os produtos de classe A, B e C, conseguindo assim descobrir quantos dos produtos classificados deverão ser o foco das ações e atuações, com isso se tornar uma ferramenta para um possível planejamento.

O estoque de segurança e a curva ABC possibilitam estudar as concentrações do estoque, mais para garantir que dentro o estoque não tenha o risco de existirem produtos vencidos aplica-se o sistema do PEPS.

O sistema do PEPS, garantirá a organização dos produtos e com isso auxiliará na gestão do prazo do estoque, prevenindo que um produto que está dentro do giro suficiente, e com um estoque de segurança correto, não tenha risco de vencimento.

O first in, first out (FIFO) ou traduzido para o português como PEPS é o controle realizado pela ordem cronologia das entradas, garantindo que o primeiro item que entra deverá ser o primeiro item a sair (Dias,1995, p.163), sendo este um processo de planejamento operacional, visando atuação de curto prazo.

Realizando uma relação entre gestão do estoque e planejamento Tubino (2000) afirma que em um processo de produção as atividades de planejamento, programação e controle

devem ser exercidas em três níveis hierárquicos. No nível estratégico (longo prazo) o departamento de produção é responsável pela formulação do planejamento estratégico da produção. Já no nível tático (médio prazo) tal departamento deve elaborar o planejamento-mestre da produção e no nível operacional (curto prazo) o setor responsável pela produção deve preparar a programação da produção

A gestão do estoque permite por meio da utilização de ferramentas como as já citadas elaborar um planejamento, nos três níveis hierárquicos garantindo uma tomada de decisão eficiente conseguindo identificar os pontos de necessidade de atuação, utilizando ferramentas que auxiliam no processo de planejar.

Para melhor entender como as ferramentas de gestão de estoque podem ser utilizadas no planejamento estratégico de uma empresa, na próxima seção foram realizadas pontes entre as idéias dos autores.

### **2.3. Planejamento estratégico aplicado à Gestão do estoque**

Para analisar o planejamento estratégico com sua atuação na gestão do estoque, que é uma relação pouco citada em livros, fez-se necessário conhecer o planejamento estratégico como ferramenta de gestão e posteriormente a gestão do estoque, trabalhando-os de forma separada e posteriormente identificando pontos de ligação entre ambas as áreas.

Apesar de poucos estudos sobre a junção destes dois temas, o planejamento é necessário para todos os setores e segmentos, de modo que para todas as áreas sempre existira uma separação em três partes: estratégico, tático e operacional, haja vista a complexidade e amplitude de atuação desta ferramenta.

Segundo Oliveira (2011) para realizar o planejamento se faz necessário estipular dois pontos, o atual e o destino (estratégico), os possíveis caminhos para este destino (tático) e a garantia de seguir o caminho pré-estabelecido (operacional).

Realizando uma correlação entre a idéia de Oliveira (2011) mostrada no parágrafo anterior e as ferramentas de gestão do estoque podem criar uma análise sobre os gestores do estoque e sua colocação no planejamento.

Os gestores dos níveis estratégico, tático e operacional irão traçar caminhos por meio das ferramentas citadas por Dias (1995), Martins (2006) e Tubino (2000) na seção anterior,

como o Giro, o Estoque Mínimo, Curva ABC, PEPS garantindo, a partir do uso dessas ferramentas, um nível máximo de eficácia da gestão do estoque.

Relacionado às ferramentas estudadas, definindo-as como critérios identifica-se as ferramentas PEPS e Curva ABC explicada por Dias (1995) enquadradas no processo planejamento operacionais para a gestão do estoque, já o Estoque Mínimo e Giro podem ser enquadrados no planejamento tático e as ferramentas que auxiliam no processo de compras, como a análise de Pareto, se enquadra no critério de estratégica.

Para interligar os critérios para gerir o estoque, deve existir um gestor capaz de gerenciar o uso dessas ferramentas de estoque, alinhado com as informações internas e externa, sendo um ponto estratégico com maior foco no planejamento de compras, gerindo a importância de cada produto para o estoque, criando a necessidade de uma gestão tático.

Gestor tático necessita de um gerenciamento do estoque focado em traçar as rotas para alcançar o objetivo da empresa, com a utilização das ferramentas de estoque atribuindo metas para o acompanhamento e controle das ações, por meio do giro dos produtos e o estoque mínimo, entre outras, buscando maior eficácia na gestão de estoque a partir do exposto, entende-se que as organizações possuem a necessidade de um gestor com a visão macro do negócio utilizando ferramentas de estoque, outro gestor que estipula as metas por meio da gestão do estoque, entretanto para aplicar tudo que foi planejado é necessário de um terceiro gestor o tático, completando as três partes do planejamento, onde este garante a execução dos outros níveis hierárquicos de gestão através da aplicação das ferramentas estudadas.

A partir da análise anterior e levando em conta os níveis hierárquicos da empresa estudada entende-se que o gerente está no nível estratégico, o subgerente está no nível tático e o assistente administrativo está no nível operacional, de modo que todas as partes devem conhecer e gerenciar as ferramentas de estoque focando nas particularidades das suas atribuições, atendendo a lógica de um planejamento em cadeia, bem como necessitando de que cada nível planeje e execute suas atribuições.

Um planejamento eficiente garante que um estoque esteja abastecido com as quantidades suficientes para atender a demanda e ao mesmo tempo previne que ultrapasse a necessidade de estoque mínimo reduzindo os riscos de do desabastecimento dos produtos. Para isso, todos os colaboradores precisam compreender todos os recursos de uma ferramenta de planejamento e controle aplicada à gestão do estoque.

Para uma melhor compreensão acerca de como se deu o processo de coleta e análise dos dados neste estudo, a seção seguinte abordará os principais pontos relativos à metodologia empregada na pesquisa.

### **3. Metodologia de estudo**

#### **3.1. Classificação da pesquisa**

Segundo Boente e Braga (2004), classifica a pesquisa acadêmica quando possui fins científicos e pesquisa de ponta, na qual é considerada pelo autor como científico mas com enfoque ao mercado e não ao conhecimento.

Para o estudo de campo foi utilizado uma pesquisa quantitativo-descritivo, que serve como investigação empírica com o objetivo de analisar suposições de forma linear sobre um problema por meio de princípios (MARCONI & LAKATOS, 1996), com um caráter exploratório, pois busca aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o tema estudado ajudando a criar um questionamento além de servir como ponto para estudos posteriores. (MATTAR, 1996).

#### **3.2. Procedimento de coleta de dados**

Foi realizada uma pesquisa de campo, onde o estudo se caracterizou como pesquisa descritiva apoiada em uma análise estatística de dados através de um questionário com 10 questões buscando atender a três critérios estabelecidos pelo objetivo do estudo, sendo eles Risco de Vencimento, Estoque Mínimo e Planejamento de Compras buscando descobrir o nível de eficácia da ferramenta implantada. Uma pesquisa de amostragem não aleatória com caráter de avaliação diagnóstica,

O universo de pesquisa foi uma empresa de telefonia, com matriz no Shopping da cidade Campina Grande Paraíba e mais seis filiais, sendo outra no centro de Campina Grande, três na cidade de João Pessoa, uma na cidade de Petrolina Pernambuco e uma na cidade de Teresina

Piauí, cada empresa conta com um quadro de colaboradores contendo: um gerente de venda, um subgerente de vendas e um assistente administrativos, totalizando 3 colaboradores para cada loja em 7 lojas, nos quais foram questionados em sua totalidade os colaboradores envolvidos com o estoque por serem usuários da ferramenta, somando 21 questionados que possuem envolvimento com a gestão do estoque.

A coleta foi realizada de forma eletrônica, via e-mail, uma vez que se passa em uma empresa com colaboradores distribuídos por três Estados e quatro cidades, necessitando do intermédio da internet para realizá-los em tempo hábil para finalidade do estudo.

A pesquisa foi separada em três critérios que estão relacionados aos níveis do planejamento, aonde o primeiro critério, Risco de Vencimento esta ligados ao nível Operacional, o segundo critério que é Estoque Mínimo, esta ligada ao nível Tático e o terceiro critério, Planejamento de Compras esta ligada ao nível Estratégico.

## **4. Análise dos Resultados**

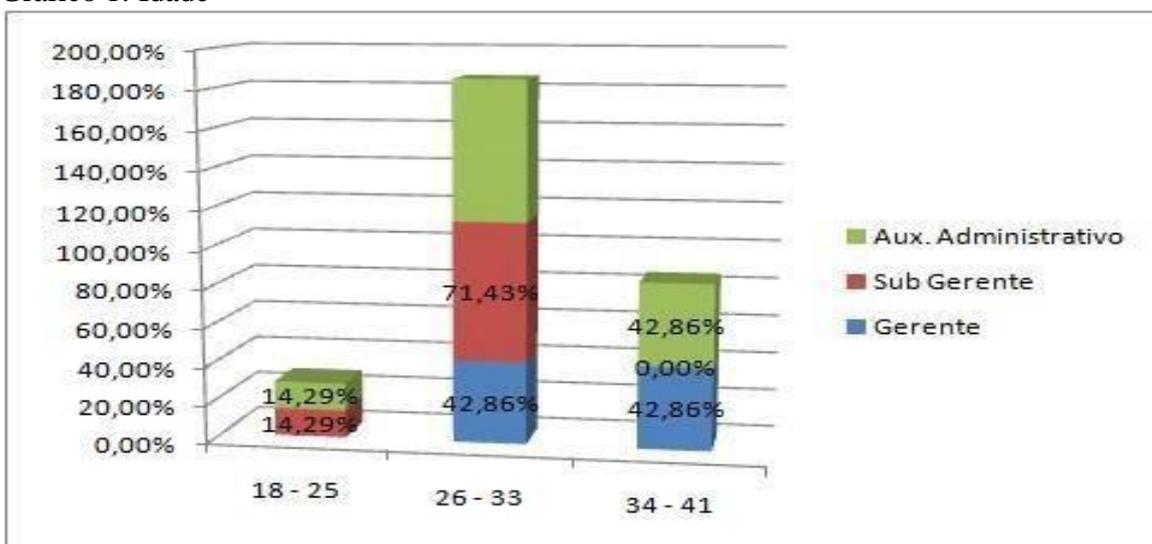
### **4.1. Caracterização dos Sujeitos Pesquisados**

Evidenciando a necessidade de caracterização dos sujeitos questionados tem-se que a amostra foi composta por 5 homens e 16 mulheres, destes 2 estão entre 18 e 25 anos, 13 estão entre 26 e 33 anos, 6 estão entre 33 e 41 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 8 possuem nível médio, 6 estão em processo de formação acadêmica, 6 possuem graduação e 1 é pós-graduados. No tocante ao cargo exercido na empresa, tem-se que 7 são Gerentes, 7 são Subgerentes e 7 são Assistentes administrativos. Observando-se a presença dos três níveis: estratégicos (cargo de gerencia), o nível tático (cargo de subgerencia) e o nível operacional (cargo de assistente administrativo).

Em relação ao tempo de serviço 6 possuem menos de 6 meses, 2 possuem de 6 meses à 1 ano, 7 possuem de 1 ano à 2 anos, 4 possuem de 2 anos à 3 anos e apenas 2 possuem mais de 3 anos de empresa.

Em uma análises gráfica mostram o percentual de questionados possui para cada cargo, analisando quantos colaboradores foram questionados dentre cada cargo, onde no gráfico 1 mostra os intervalos de concentração de idade para cada cargo.

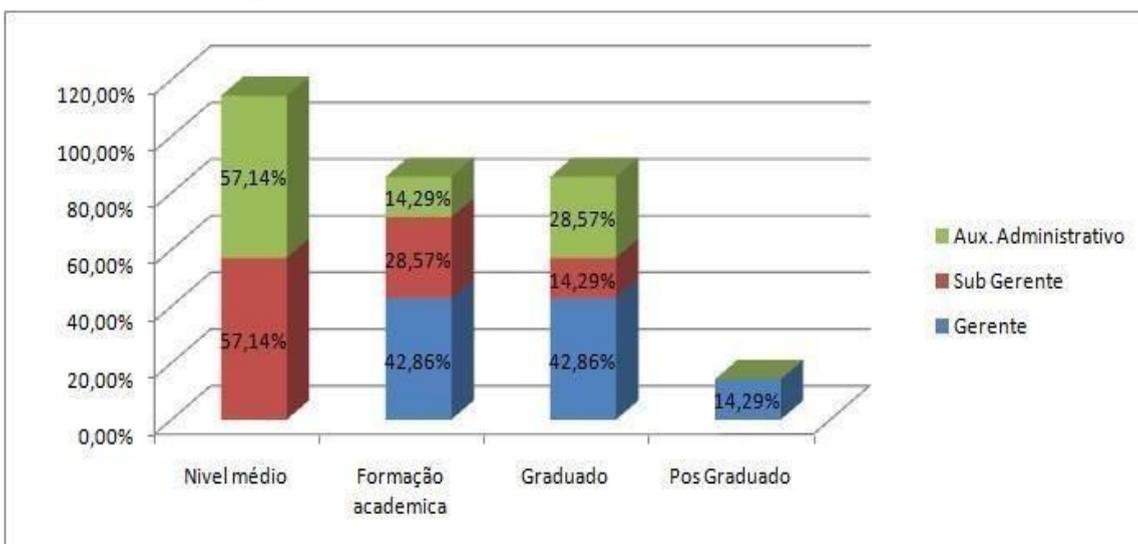
Gráfico 1: Idade



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016

Já no gráfico 2 mostra o percentual de concentração para o de grau de instrução que os colaboradores possuem para cada cargo, mostrando onde se concentram no nível hierárquico.

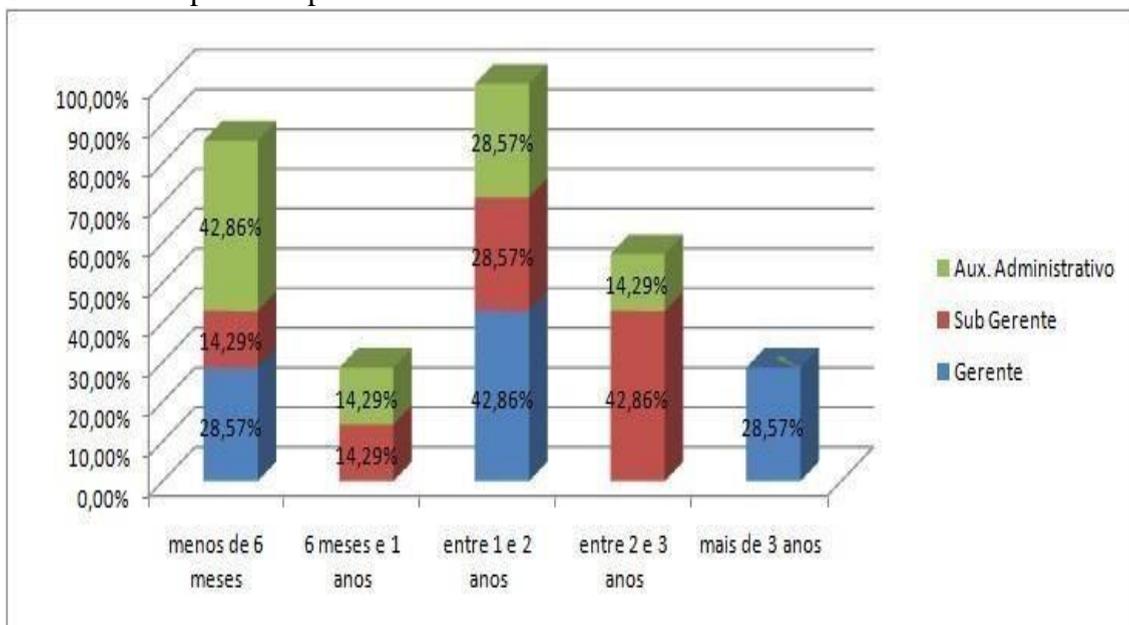
Gráfico 2 Nível de Escolaridade



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016.

No gráfico 3 determina a concentração do intervalo de tempo de trabalho que cada colaborador possui com separado pelo cargo que possui.

Gráfico 3 Tempo de empresa



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016.

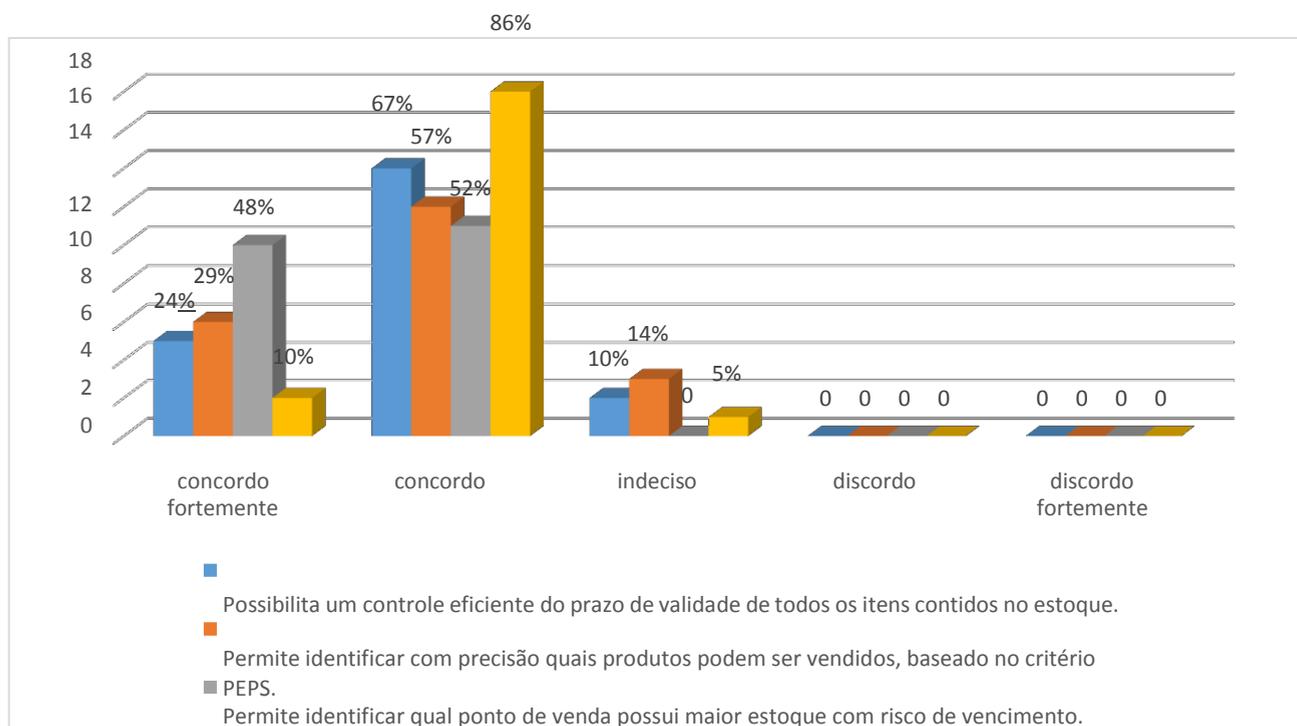
## 4.2. Análise de Gráficos dos Resultados

Objetivando uma melhor visualização dos resultados encontrados com a pesquisa, optou-se pela utilização de gráficos, nos quais encontram-se inseridas todas as respostas às questões relativas a cada critério estabelecido como variável desse estudo.

## 4.3. Primeiro critério, Risco de Vencimento

No que se refere ao critério Risco de Vencimento foram abordadas quatro questões e conforme pode-se perceber no Gráfico 4 a maioria dos questionados afirma concordar que a ferramenta de controle de estoque adotada pela empresa é capaz atender com precisão e eficácia aos quatro pontos formulados no critério Risco de Vencimento.

Gráfico 4: análise do critério Risco de Vencimento



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016

Acerca do primeiro ponto referente ao Critério Risco de Vencimento: possibilita um controle eficiente do prazo de validade dos itens em estoque; observa-se que há um expressivo percentual de concordância dos questionados no sentido de considerar que a ferramenta adotada auxilia no controle do prazo de validade dos itens contidos em estoque. Esse dado é considerado bastante relevante em virtude do fato de que o estoque da empresa é formado por produtos cujo prazo de validade e obsolescência deve ser criteriosamente observado sob pena da empresa necessitar comercializar os produtos com uma margem menor do que a programada, reduzindo assim seu percentual de lucratividade.

No tocante ao segundo ponto contido no critério Risco de Vencimento: permite identificar com precisão a saída de pedidos com base no critério PEPS; os respondentes, assim como na questão anteriormente tratada, também expressam um significativo percentual de concordância, em torno de 57%, o que evidencia mais uma vez que essa ferramenta possibilita um controle eficiente da entrada e saída dos itens do estoque, essencialmente no que se refere à obediência ao critério PEPS. Esse critério encontra-se em total relação com a questão do controle do prazo de validade e obsolescência dos produtos comercializados pela empresa, uma vez que o sistema PEPS permite que cada item comercializado saia do estoque

conforme a ordem preestabelecida na ferramenta implantada. Segundo Dias(1995) a utilização do critério PEPS permite maior controle do estoque, por meio da ordem cronológica da entrada, sendo de grande importância no processo de prevenção do vencimento dos produtos, uma vez que se não houvesse este controle, muitos produtos poderão perder o prazo de validade por permanecerem parados em estoque.

Sobre o terceiro ponto contido no critério Risco de Vencimento: Permite identificar estoques com risco de vencimento; é perceptível que 100% das respostas foram de concordância com a eficácia desta ferramenta, a análise desse critério permite inferir que através do uso dessa ferramenta torna-se possível para a empresa determinar qual ponto de venda possui maior concentração de produtos com prazo próximo ao vencimento.

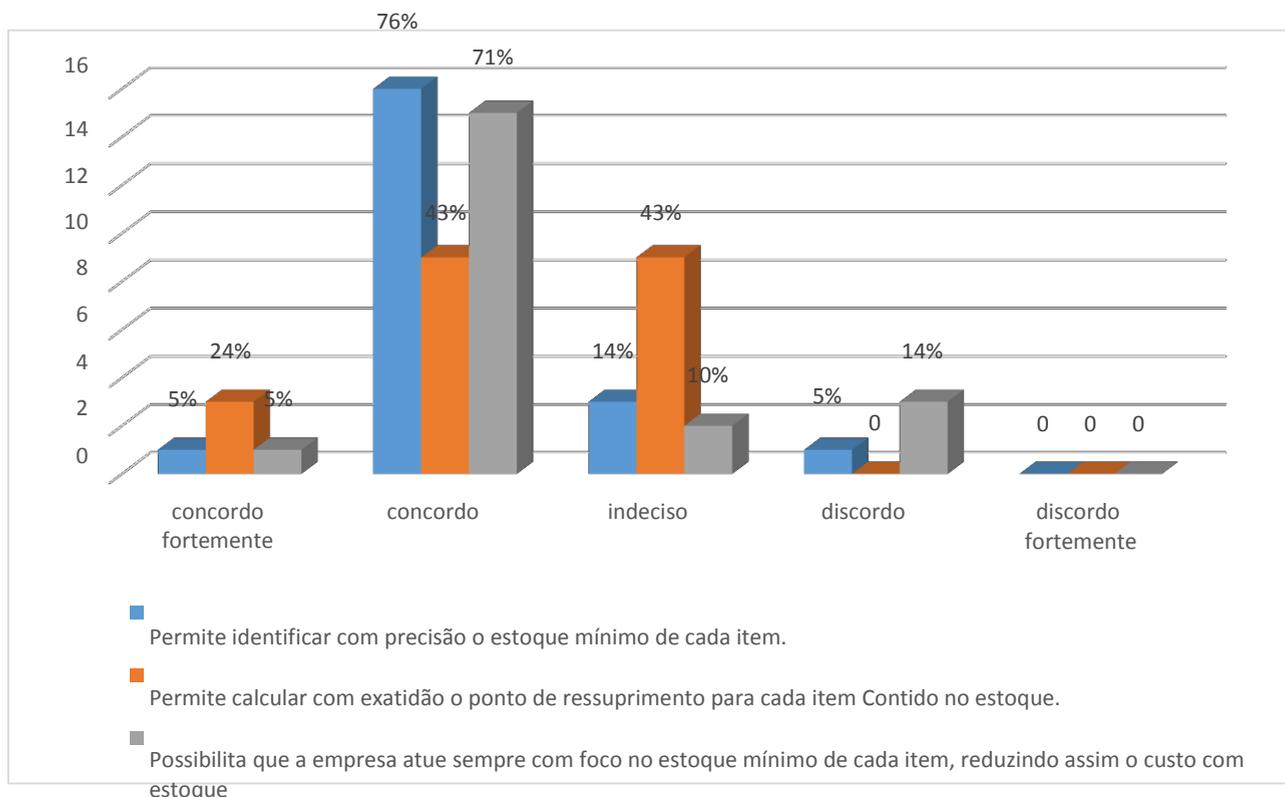
No que remete ao quarto e último ponto contido no critério Risco de Vencimento: possibilita identificar o item com maior acúmulo de estoque; como os outros três pontos analisados, observa-se um expressivo percentual de concordância, com uma soma de 96% dos questionados e apenas um questionado assinalou indecisão. A análise deste ponto permite identificar que de acordo com os pesquisados o uso da ferramenta possibilita conhecer o item do estoque com menor giro por meio de seu acúmulo mensurando seu risco de vencimento e possibilitando focar no produto com maior risco, podendo assim evitar os prejuízos e auxiliar em na tomada de decisões.

Referente ao critério Risco de Vencimento é perceptível que a maioria dos questionados concorda que a ferramenta atende às necessidades de gestão do estoque e alimenta os usuários com informações assertivas para tomada de decisões, e apenas uma pequena parcela dos questionados sinalizou indecisão na análise de 3 dos quatro pontos relativos ao critério. Possivelmente este fato esteja relacionado a necessidade de um treinamento ou capacitação nos usuários para uma melhor compreensão e manuseio da ferramenta citada. Este critério está mais direcionado ao nível operacional da empresa.

#### 4.4. Segundo critério, Estoque Mínimo

No que se refere ao critério Estoque Mínimo foram abordadas três questões que conforme pode-se perceber no Gráfico 5 a maioria dos questionados afirma concordar que a ferramenta de controle de estoque adotada pela empresa é capaz atender com precisão e eficácia aos três pontos formulados no critério Estoque Mínimo.

Gráfico 5: análise do critério Estoque Mínimo



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016

Acerca do primeiro ponto contido no critério Estoque mínimo: Permite identificar com precisão o estoque mínimo de cada item, percebe-se que este ponto possui maior percentual de concordância com 81% do total, contendo 14% dos questionados com indecisos. Esta análise permite identificar que notoriamente a maioria dos questionados concorda que a ferramenta utilizada auxilia no controle do estoque mínimo. A gestão do estoque mínimo é importante pois visa minimizar os custos com maior armazenamento de produtos do que o necessário, reduz risco de avarias, furtos e roubos e até mesmo manuseio.

No tocante ao segundo ponto do critério Estoque Mínimo: Permite calcular com exatidão o ponto de ressuprimento para cada item contido no estoque; desenvolveu-se um índice significativo de indecisão com 43%, mostrando que quase a metade dos questionados possui dúvidas, sendo possível que exista uma necessidade de treinamento para aperfeiçoamento sobre o assunto. Acerca do ponto de ressuprimento Tubino (2000) desta que este cálculo depende da variação do tempo, interno e externo, de reposição do estoque. Este ponto, caso não possua eficácia, gera um risco de que a empresa fique sem mercadoria, ou ainda acumule estoque de forma desnecessária. Daí a importância do cálculo do ponto de ressuprimento para o processo de gestão de estoque.

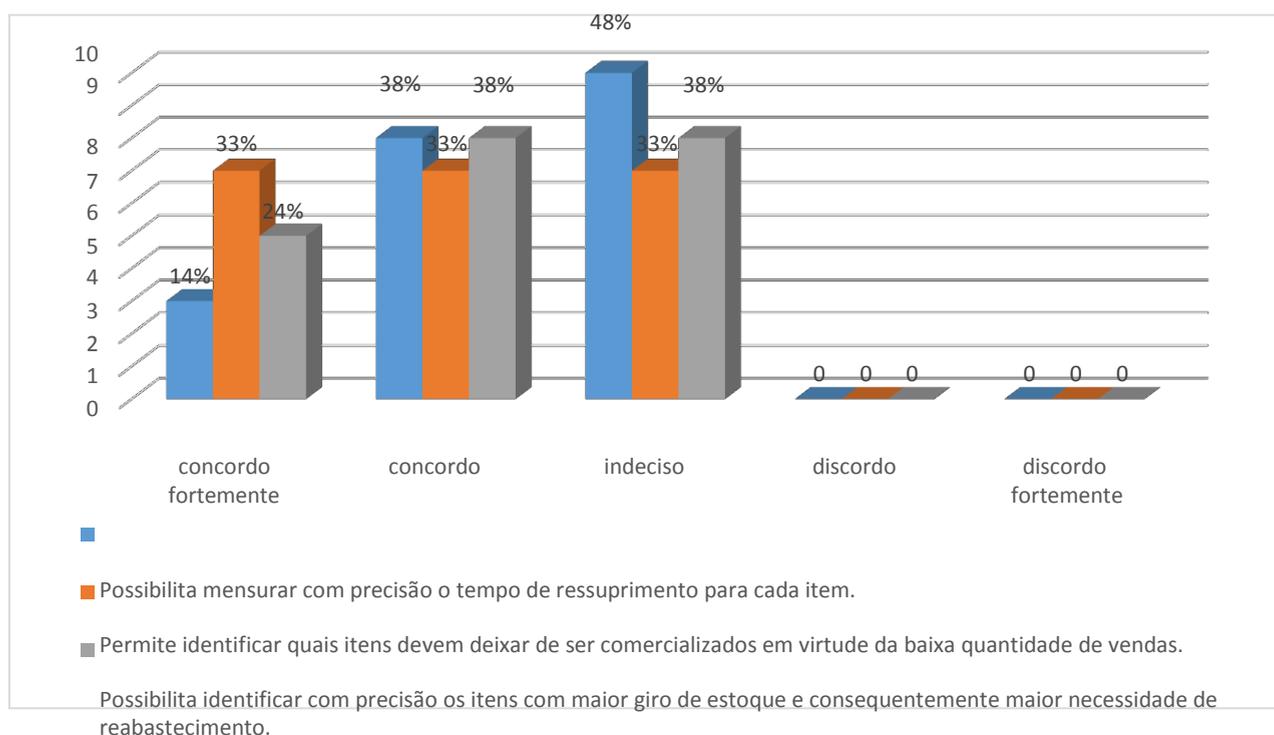
Referente ao terceiro e último ponto contido no critério Estoque Mínimo: possibilita que a empresa atue sempre com foco no estoque mínimo de cada item, reduzindo assim o custo com o estoque; observou-se um significativo percentual de concordância por parte dos questionados e no critério como um todo, entretanto foi o único critério que teve discordância nas respostas.

No critério Estoque Mínimo percebe-se que apesar da maioria dos três pontos analisados possuir um alto percentual de concordância, existe um ponto que possui grande índice de indecisão, criando uma visão de possivelmente exista a necessidade de uma maior capacidade e preparação, por meio de uma qualificação dos colaboradores. Convém ressaltar que o manuseio desta ferramenta ocorre nos três níveis hierárquicos da organização, e que possivelmente os níveis táticos e operacionais necessitem de um maior aprofundamento na compreensão da importância e uso dessa ferramenta, sabendo explorar todos os recursos que ela dispõe.

#### 4.5. Terceiro critério, Planejamento de Compras

Acerca do terceiro critério Planejamento de Compras, foram abordadas três questões que conforme pode-se perceber no Gráfico 6, a maioria dos questionados afirma ter uma percepção de que a ferramenta seja eficiente, entretanto neste item 38% dos questionados possui indecisão, mostrando que possivelmente em alguns aspectos a ferramenta precisa ser mais bem explorada e compreendida por parte dos sujeitos pesquisados.

Gráfico 6: análise do Critério Planejamento de Compras



Fonte: Pesquisa de Campo, Maio de 2016

No tocante ao primeiro ponto do critério Planejamento de Compras: Possibilita mensurar com precisão o tempo de ressuprimento de cada item; tempo de ressuprimento diz respeito à soma do tempo de compra, mais o tempo de processamento e embarque pelo fornecedor, mais o Tempo de Transporte, mais o tempo de recebimento (conferência, testes, etc.) até o material ficar disponível para utilização.(TUBINO, 2000). Observou-se neste ponto um notório percentual de indecisão, o maior entre os três pontos do critério Planejamento de Compras, este ponto também possui o menor nível de concordância deste critério, sendo o principal ponto a ser observado no sentido de promover na ferramenta. O ponto de ressuprimento é importante

para garantir que o estoque não fique desabastecido durante o intervalo entre a disponibilidade no fornecedor e a necessidade da loja.

Sobre o segundo ponto contido no critério Planejamento de Compras: Permite identificar quais itens devem deixar de ser comercializados em virtude da baixa quantidade de vendas; observou-se 2/3 (dois terços) dos questionados concorda com a eficácia da ferramenta e 33% encontra indeciso. É importante frisar que para avaliar esse critério torna-se necessário um maior conhecimento estratégico, por se tratar de um planejamento envolvido com a principal fonte de receita da loja, necessitando de um conhecimento específico para dominar a ferramenta, entende-se que há necessidade de treinamento mais intensivo dos colaboradores, para que aprofundem seus conhecimentos na área. É importante ressaltar que esse ponto está atrelado a Curva ABC Segundo Martins (1995) a curva ABC estabelece os pontos de maior importância ou impacto na gestão do estoque e estabelece os produtos que não deveriam ser negociados pelo baixo giro e conseqüentemente o risco de vencimento.

No que remete ao terceiro e último ponto contido no critério Planejamento de Compras: Possibilita identificar com precisão os itens com maior giro de estoque e conseqüentemente maior necessidade de reabastecimento; é perceptível como nos demais pontos que este possui um percentual alto de indecisão, com 38%, este ponto é de grande importância para identificar os produtos que não podem faltar em estoque, auxiliando na tomada de decisão junto a escolha, se possível, do fornecedor que possua o produto e maior abundância, garantindo seu abastecimento. E confiabilidade na entrega

Acerca deste último critério (planejamento de compras) pode-se perceber um forte do percentual de indecisos, criando uma visão de que os entrevistados podem estar enfrentando algumas dificuldades na utilização da ferramenta, necessitando de uma capacitação e maior interação com o nível estratégico da empresa visando conseguir as informações complementares uma melhor compreensão da ferramenta como um suporte estratégico no processo de tomada de decisões.

Durante a análise dos três critérios envolvidos na pesquisa, que seriam: risco de vencimento, estoque mínimo e planejamento de compras, estipula-se que existe uma boa compreensão dos colaboradores sobre a ferramenta, mostrando sua possível eficácia, uma vez que mais de 3/4 das respostas foram de concordância, existindo ainda pontos de aperfeiçoamento na compreensão da ferramenta que foram indicados pelos índices de indecisão, principalmente no critério planejamento de compras que mostra a necessidade de um treinamento sobre as utilizações da ferramenta para aperfeiçoar o domínio sobre ferramenta.

## 5. Considerações finais

Com um objetivo de identificar a eficácia da ferramenta de planejamento estratégico aplicado a gestão de estoque que foi estudada, a pesquisa foi realizada por meio de três critérios sendo eles Risco de Vencimento ligado ao planejamento operacional, Estoque Mínimo que é ligado ao planejamento tático e Planejamento de Compras que é ligado ao planejamento estratégico, onde a pesquisa atingiu seu objetivo mostrado a partir dos resultados abaixo.

No primeiro Critério, Risco de Vencimento, é perceptível que o percentual de indecisos é extremamente baixo e os de discordância são nulos, mostrando que de acordo com os pesquisados é eficiente quanto os critérios investigados, sendo este um ponto de extrema importância para garantir a rentabilidade evitando prejuízos com produtos impossibilitados de serem devolvidos por defeitos ao fornecedor.

No segundo Critério, Estoque Mínimo, mesmo possuindo um expressivo percentual de concordância já se consegue perceber um certo percentual de indecisos o que sugere dificuldade sobre a compreensão da ferramenta sendo o único critério com percentual de discordância. Este pequeno percentual de discordância pode afetar na tomada de decisão, havendo uma necessidade de feedback emergencial sobre a existência de erros na ferramenta ou se é apenas falta de compreensão dos colaboradores, onde com isso existira a possibilidade de uma necessidade de treinamento sobre este critério.

No terceiro Critério, Planejamento de compras, foi identificado um grande percentual de indecisão, o maior entre os critérios com 38% das respostas, não existindo nenhuma resposta de discordância, esta indecisão aponta uma possibilidade de que os colaboradores não estejam familiarizados com a ferramenta, criando a necessidade de treinamentos sobre o critério abordado.

Assim, a partir da análise dos pontos contidos em cada critério, bem como do percentual dos questionados acerca dos três critérios pesquisados pode-se entender que a ferramenta adotada pela empresa para gestão e controle do estoque atende, em linhas gerais, a necessidade de gerenciamento de informações acerca desta atividade, uma vez que na maioria das questões formuladas houve um expressivo percentual de concordância por parte dos sujeitos pesquisados.

Contudo, há que se atentar para o fato de que em alguns pontos sobretudo aqueles relacionados aos critérios “Planejamento de Compras” há um significativo percentual de

indecisos, o que indica que possivelmente boa parte dos pesquisados não está devidamente capacitada para a ferramenta adotada, ou está de fato precisa passar por aprimoramento no sentido de conseguir atender com assertividade a necessidade da empresa e consequentemente de seus colaboradores

Entende-se que este estudo representa mais uma contribuição do ponto de vista acadêmico no sentido de atrelar aspectos da teoria a realidade das organizações e no caso particular da empresa estudada, representar a tentativa de promover entre os profissionais pesquisados, bem como entre gestores da referida organização, a necessidade de refletir em torno da importância de alinhar os conceitos oriundos da área de planejamento às demais áreas de uma organização, em especial neste caso a área de gestão e controle de estoque.

## 6. Referencial Teórico

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. Metodologia científica contemporânea. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais – 4. ed. edição compacta – São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica - 5. ed. - São Paulo : Atlas 1996.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Reinaldo Aparecido. Equipamentos de movimentação e armazenagem. 6. ed. São Paulo: IMAM, 2004.

MOURA, Cássia E. de. Gestão de Estoques. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna LTDA., 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPE Joseph. Safari de Estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 29.ed.rev.ampl. São Paulo: Atlas, 2011

PORTER, M.E. Estratégia Competitiva: Técnicas para A Análise da Indústria e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de planejamento e controle da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.