

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GLEICI MARIA VARIZA  
JOSEANE QUITAISKI

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DESEMPENHO DO PROCESSO DE  
RESSUPRIMENTO DE PRODUTOS EM QUATRO SUPERMERCADOS  
DE DIFERENTES PORTES NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ.**

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

MEDIANEIRA  
2012

GLEICI MARIA VARIZA  
JOSEANE QUITAISKI

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DESEMPENHO DO PROCESSO DE  
RESSUPRIMENTO DE PRODUTOS EM QUATRO SUPERMERCADOS  
DE DIFERENTES PORTES NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Ms. Neron Alipio Cortes Berghauser

MEDIANEIRA  
2012

S121d Variza, Gleici Maria; Quitaiski, Joseane  
Análise do planejamento e desempenho do processo de  
ressuprimento de produtos em quatro supermercados de diferentes  
portes na região oeste do Paraná. Gleici Maria Variza; Joseane  
Quitaiski. - Medianeira, PR. UTFPR, 2012.  
XI, 00f. : il. ; 30 cm  
Orientador: Ms. Neron Alípio Cortes Berghauser  
Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.  
  
Bibliografia: f.  
  
1. Palavra-chave. 2. Palavra-chave. 3. Palavra-chave. I.  
Orientador. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

CDU 576.72: 578

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E DESEMPENHO DO PROCESSO DE  
RESSUPRIMENTO DE PRODUTOS EM QUATRO SUPERMERCADOS DE  
DIFERENTES PORTES NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ.**

Por

GLEICI MARIA VARIZA

JOSEANE QUITAISKI

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado às 15:00 h do dia 12 de julho de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia no Curso Superior de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira. Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado com louvor e mérito.

---

Prof. Ms. Neron Alípio Cortes Berghauser  
UTFPR – *Campus* Medianeira  
(Orientador)

---

Prof. Cidmar Ortiz dos Santos  
UTFPR – *Campus* Medianeira  
(Convidado)

---

Prof. Lotário Fank  
UTFPR – *Campus* Medianeira  
(Convidado)

---

Prof. Carla Adriana Pizarro Schmidt  
UTFPR – *Campus* Medianeira  
(Responsável pelas atividades de TCC)

Dedicamos esse trabalho a nossos pais que nos ajudaram nos momentos mais difíceis e nos deram sustento para realização desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Orientador pelo apoio e ideias que ajudaram a estruturar o trabalho.

A nossa família pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Aos amigos e colegas pelas alegrias e tristezas compartilhadas ao longo desses 5 anos.

Aos professores pelo aprendizado que nos repassaram nessa etapa

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações necessárias para a realização deste trabalho.

"O passado serve para mostrar as nossas falhas e nos dar indicações para o progresso do futuro."

Henry Ford

VARIZA, Gleici Maria; QUITAISKI, Joseane. **Análise do planejamento e desempenho do processo de ressuprimento de produtos em quatro supermercados de diferentes portes na Região Oeste do Paraná.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2012. 52p.

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa apresenta um estudo sobre as estratégias de gerenciamento de estoques adotados por diferentes supermercados na Região Oeste do Paraná. Para a realização da pesquisa foram entrevistados os gerentes de estoques de quatro supermercados de portes distintos, escolhidos por seleção intencional. Usou-se, para a análise dos dados, o método de análise do conteúdo, sendo as entrevistas semiestruturadas aplicadas e apresentadas em um quadro sintetizado das opiniões de cada ator social do processo. A pesquisa tem cunho qualitativo, tendo também sido usados métodos bibliográficos e de observação. Os resultados levantados na pesquisa apontam para determinadas diferenças de políticas gerenciais de gestão dos estoques, por porte de supermercado. Entretanto, foram percebidas similaridades no que se refere ao uso de sistemas de informação para controle de estoque, mais especificamente quanto aos resultados que este tipo de tecnologia de propõe a oferecer para as empresas. Ao final são apontadas as concordâncias entre as estratégias adotadas pelas empresas estudadas, demonstrando que por mais modernas que possam ser algumas alternativas não são utilizadas, ou quando são, acabam sendo pouco valorizadas.

**Palavras-chave:** Gestão de Estoques; Supermercados; Ressuprimento.



VARIZA, Gleici Maria; QUITAISKI, Joseane. **Analysis of planning and performance of the products replenishment process in supermarkets in four different sizes in western Paraná.** 2012. Graduate Research (Production Engineer Course) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2012.

### **ABSTRACT**

This research presents a study on inventory management strategies adopted by different supermarkets in Western of Paraná. To conduct the survey the interview was applied to managers of inventory of four supermarkets in different sizes, chosen by intentional selection. Method of content analysis was used for data analysis, and the semi-structured interviews applied and presented in a framework synthesized from the opinions of each social actor in the process. The research is qualitative and was also used bibliographic and observation methods. The results collected in the research points to certain differences in management policies for the management of inventory, by size supermarket. However, the similarities were noted as regards the use of electronic information for inventory control, specifically the results which this type of technology proposes to provide for the companies. At the end it presents the concordance between the strategies adopted by companies studied, showing that as it may be some modern alternatives are not used, or when they end up being undervalued.

**Key-words:** Inventory Management; Supermarkets; Replenishment.

## LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1: Classificação dos Supermercados (Modelo ABRAS) .....	26
Tabela 2: Classificação dos Formatos de Lojas de Varejo .....	26
Quadro 1: Aspectos levantados com as questões aplicadas na entrevista .....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS.....	16
1.4 CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	18
1.5 ESTOQUES.....	20
1.5.1 Razões a favor dos estoques .....	22
1.5.2 Razões contra os estoques .....	23
1.6 PLANEJAMENTO E GESTÃO DA PRODUÇÃO .....	23
1.7 LOJAS DE VAREJO .....	24
<b>2 MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>28</b>
2.1 TIPOS DE PESQUISA.....	28
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
APÊNDICE A.....	46
APÊNDICE B.....	13

## 1 INTRODUÇÃO

Na realidade atual, as pessoas estão buscando cada vez mais atender as suas necessidades em um mesmo local, evitando com isto a perda de seu precioso tempo. Para satisfazer essa demanda, as redes de supermercados passaram a diversificar suas atividades, não atendendo apenas na área de alimentos, mas em outros negócios em que não era comum estar atuando.

Diante desta realidade, o processo de ressurgimento de produtos acaba sendo comprometido, devido ao alto índice de compras que devem ser feitas. Para que isto não afete a qualidade do atendimento ao cliente, por falta de produtos, as redes supermercadistas devem estar atentas às novas tecnologias ou estratégias para continuarem sendo competitivas no mercado.

Segundo Fleury e Lavalle (1995) uma das atividades que tornam uma empresa mais competitiva é a logística, desenvolvida em quatro etapas. No setor de supermercados e assemelhados, a logística tem numa primeira fase, como perspectiva dominante a administração de materiais e como focos a gestão de estoques, gestão de compras e movimentação de materiais.

Numa segunda fase, é acrescentada a perspectiva da distribuição e o foco é a otimização do sistema de transporte. Em fase posterior, a perspectiva é a da logística integrada e os focos são a visão sistêmica da empresa e a integração por meio de um sistema de informações.

Na quarta fase, aparece a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) com uma visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição.

A importância estratégica da logística surge nesta fase e passa a fazer parte das decisões estratégicas da empresa. Numa última fase, à SCM é adicionada a resposta eficiente ao consumidor (*Efficient Consumer Response* - ECR) (LOUREIRO, 2003).

Os supermercadistas, atentos à ascensão socioeconômica da população, principalmente a da base da pirâmide, se movimentaram e investiram em larga escala para atender a uma demanda crescente por bens e serviços, em 2010 concentraram esforços no crescimento orgânico de suas empresas. Ao todo, foram 73% de recursos para esse fim, cerca de R\$ 2,85 bilhões (ABRAS, 2011). Reforma

de lojas e ampliação de área de vendas consumiram 16,1% desse total. Construções 31,3% e 4,6% foram gastos na aquisição de terrenos.

Em 2011, o crescimento orgânico estará novamente em foco: 51,9% dos R\$ 3,76 bilhões a serem investidos, declarados por 282 empresas irão para a construção de lojas; 17,3% para reforma das mesmas e 14,8% para aquisição de terrenos.

A aquisição de lojas fica com 2%, e equipamentos refrigerados e gôndolas soma 3,7%. Os outros investimentos citados somam 10,3% e abrangem automação de frente de caixa e retaguarda, áreas de recursos humanos e prevenção de perdas, equipamentos, climatizadores, etc (ABRAS, 2011).

Este trabalho procura, em função do cenário aqui exposto, estudar as políticas de ressuprimento adotadas por supermercados de distintos portes numa tentativa de identificar de que forma estas organizações moldaram-se para atender ao novo comportamento de compras da população. Trata-se, portanto, de uma pesquisa que levanta estratégias de atendimento ao cliente, voltadas para a diferenciação no mercado.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema proposto foi motivada ao se perceber um alto índice de crescimento do setor supermercadista como também os altos investimentos realizados pelos gerentes deste setor e também devido a esse crescimento. Percebeu-se que os supermercados não estão conseguindo atender com a qualidade desejada seus clientes, por isso este estudo visa verificar como é feito o planejamento e desempenho do processo de ressuprimento para tentar identificar potencialidades bem como os aspectos negativos dessa área.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar o planejamento e desempenho do processo de ressuprimento de quatro empresas do ramo supermercadista na Região Oeste do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo;
- b) Levantar as políticas de ressuprimento utilizadas pelos supermercados a serem estudados;
- c) Identificar as percepções sobre os resultados obtidos com estas políticas;
- d) Comparar resultados identificando potencialidades a serem sugeridas às empresas estudadas.

## REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura em um projeto de conclusão de curso é a parte conceitual que identifica o conhecimento científico dos autores sobre o assunto, delimita o tema em estudo, definindo a ideia central e posições perante aos mesmos.

A seguir, são apresentados os temas utilizados como base para o desenvolvimento desta pesquisa.

### 1.3 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

O termo Administração de Materiais é utilizado para identificar a responsabilidade de um departamento pelos fluxos de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor (LAVRATTI; COLOSSI; DELUCA, 2002). Monks (1987) também conceitua o item como planejamento, organização e controle do fluxo de materiais desde sua compra inicial, por meio de operações internas, até a distribuição dos produtos acabados e a compra como a aquisição de bens ou serviços em troca de fundos. Os itens de grande volume são supridos por um pedido de compra geral que estabelece o preço da firma, porém permite ao comprador utilizar datas de entrega ampliadas, já os itens de grande valor podem exigir consultores e os itens de baixo valor são muitas vezes supridos por pedidos de compra em aberto, com pouca atenção diária do departamento de compras.

Segundo Pozo (2008) o setor de compras tem responsabilidade nos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender as necessidades do mercado.

Batalha (2001) afirma que vender e comprar não são tarefas que podem ser executadas de qualquer forma, pois isso pode resultar em muitos prejuízos para a empresa, ainda comenta que quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às

modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerente às relações entre cliente e fornecedor. As relações de compra têm aumentado de importância na cadeia de suprimentos, pelo reconhecimento de que os compradores e vendedores podem contribuir com os seus conhecimentos para aumentar a vantagem competitiva (LOUREIRO, 2003).

Novaes e Alvarenga (1994) se expressam sobre as dificuldades encontradas pelas empresas varejistas em relação ao processo de distribuição de produtos já que as mesmas se caracterizam por receber mercadoria concentrada em grandes lotes, provenientes de indústrias ou de atacadistas, e distribuição pulverizada, atendendo a inúmeros clientes que adquirem produtos em suas lojas.

As mudanças econômicas dos últimos anos trouxeram alterações significativas na forma de pensar da cadeia de abastecimento; assim os empresários do setor tiveram de recorrer a novas ferramentas de gestão, entre as quais se destaca o ECR – *Efficient Consumer Response* (DOMINGUES; MARTINS, 2009).

ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) é um movimento global no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações (ECR BRASIL, 2011). O ECR visa a um atendimento melhor das reais demandas dos clientes através de um sistema de reposição automática dos estoques consumidos nos pontos de venda (PIRES, 2010).

Terra (2001) *apud* Domingues; Martins (2009) comenta sobre as quatro ferramentas do ECR que são o EDI (*Electronic Data Interchange*), reposição contínua, gerenciamento de categorias e custo baseado na atividade (ABC).

EDI (*Electronic Data Interchange*): tecnologia para transmissão eletrônica de dados via computadores, através de linha telefônica, *modem* e *software* específico para tradução e comunicação de documentos entre a empresa e os fornecedores. O EDI proporciona vantagens como: redução nos custos de pedido; rapidez nas informações; segurança e precisão no fluxo de informações; facilidade de ter os pedidos na empresa; fortalece o conceito de parcerias (POZO, 2008).

Reposição contínua: processo de reposição de mercadorias automático, com base na informação de demanda real (DOMINGUES; MARTINS, 2009). A



Reposição Contínua pode ser gerenciada de três formas, de acordo com a responsabilidade do processamento das informações e pela decisão da reposição:

No Varejo: o varejo calcula a necessidade e envia um pedido ao fornecedor - é o RMI (Retail Management Inventory).

No Fornecedor: o varejista informa ao fornecedor a posição de estoques, ou vendas, ou previsão de vendas: com esta informação disponível o fornecedor calcula a necessidade de reposição e avisa ao varejista.

No Operador Logístico: as decisões são tomadas pelo operador logístico de acordo com parâmetros definidos pelo fornecedor e varejista (ECR BRASIL, 2011).

Gerenciamento de categorias: é um processo de parceria entre varejista e fornecedor que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam (ex: beleza, limpeza) e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final (ECR BRASIL, 2011).

Custo baseado na atividade (ABC): consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos da empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade. É a metodologia que melhor permite uma efetiva mensuração dos custos e benefícios da implantação das estratégias ECR (ECR BRASIL, 2011).

#### 1.4 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Na atualidade, a competição nos mercados globais, produtos com ciclo de vida mais curtos e maiores expectativas dos clientes forçam as empresas do setor de produção a investir e concentrar esforços nas cadeias de suprimento (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY, SIMCHI-LEVI, 2010). Isto tem se tornado um diferencial competitivo para as empresas que podem aumentar seus lucros tendo uma cadeia de suprimentos bem elaborada, para obter maior eficiência às operações varejistas, as redes de supermercados vem buscando estabelecer parcerias com os seus fornecedores, para propiciar uma melhor qualidade e menor custo aos clientes (LUCENA; NUNES, 2002).

Segundo Ballou (2006) a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Chopra e Meindl (2003) afirmam que a cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente, não incluindo apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes.

Bertaglia (2006) defende que a cadeia de suprimentos corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores desejarem. Ainda segundo o mesmo autor a cadeia apresenta modelos que variam de acordo com as características do negócio, do produto e das estratégias utilizadas para fazer com que o bem chegue às mãos dos clientes e consumidores. Quando eficiente a cadeia de suprimentos pode ser considerada um diferencial competitivo para as empresas que as utilizam e também pode significar maior lucro para as mesmas.

Um dos objetivos da gestão da cadeia de suprimentos é a eficiência em termos de produção e de custos, desde o transporte e distribuição até os estoques de matérias primas, estoques em processo e de produtos acabados precisam ser minimizados (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY, SIMCHI-LEVI, 2010). O valor global gerado, diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimentos para atender ao seu pedido, deve ser maximizado (CHOPRA, MEINDL, 2003).

A gestão da cadeia de suprimentos inclui considerações estratégicas que passam por focalizar a satisfação do cliente; formular e implementar estratégias baseadas na retenção dos clientes atuais e obtenção de novos e gerenciar a cadeia de forma eficaz (CHING, 2008).

Ainda segundo Ching (2008) o desempenho da cadeia de suprimentos depende principalmente de quatro fatores:

- Capacidade de resposta às demandas dos clientes;
- Qualidade de produtos e serviços;
- Velocidade, qualidade e *timing* da inovação nos produtos;
- Efetividade dos custos de produção e entrega e utilização de capital.

A diminuição sistemática dos estoques ao longo da cadeia, a eliminação de faltas de produtos nas gôndolas, a reposição rápida de mercadorias, constituem-se como fatores chave no processo de redução dos custos de operação e transação (SPROESSER, *et al*, 2007)

No ramo varejista deve-se atentar para a falta de mercadorias nas prateleiras, pois isso pode significar perda de clientes e conseqüentemente diminuição do lucro, por isso deve-se ter uma cadeia de suprimentos bem elaborada para que esses problemas não ocorram ou ocorram no menor número de vezes possível.

## 1.5 ESTOQUES

Os estoques são quaisquer entidades de bens físicos que sejam conservados por algum intervalo de tempo e podem ser tanto produtos acabados que aguardam venda bem como matérias-primas e componentes que aguardam utilização na produção (MOREIRA, 1998), eles são necessários e “incômodos”. Necessários, pois quando um produto acaba deve-se ter outro para colocar no lugar e “incômodos” quando se fala em local para se armazenar esses produtos, devido ao grande número de produtos ofertados pelos supermercados os mesmos necessitam de um local amplo para fazer a armazenagem o que gera um alto custo e não traz nenhum retorno sobre o capital investido, sem contar com o custo da compra dos produtos que estão aguardando para serem vendidos.

O estoque existe devido um desequilíbrio existente entre suprimento e demanda, esta inadequação pode ser intencional quando, por exemplo, prefere-se manter um estoque como forma de antecipação à futura demanda. Porém este estoque está diretamente relacionado à estratégia competitiva da empresa, visando o equilíbrio entre a disponibilidade de produtos ao cliente sempre que este desejar e a redução dos custos de armazenagem por meio da redução dos estoques, tornando-se mais competitivo no mercado (CHOPRA e MEINDL, 2003).

Por este motivo nos últimos anos as empresas varejistas estão buscando

fazer uma gestão de estoques reduzindo o desequilíbrio entre oferta e demanda (SUCUPIRA, 2003).

O capital investido em estoque e o impacto que exercem sobre as atividades operacionais das organizações são razões essenciais para que as empresas estabeleçam prioridades efetivas na sua administração (BERTAGLIA, 2006). O controle de estoque é de suma importância para a empresa, porque ele controla os desperdícios, desvios e apura os valores para fins de análise, bem como, apura o investimentos altos que prejudicam o capital de giro (PASCOAL, 2008).

Ching (2008) estabelece os custos associados a estoques, excluindo o custo de aquisição da mercadoria, eles podem ser divididos em três categorias:

Custo de pedir: incluem os custos fixos administrativos associados ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição do estoque, estes custos são definidos em termos monetários por pedido.

Custos de manter o estoque: estão associados a todos os custos necessários para manter certa quantidade de mercadorias por um período. São geralmente definidos em termos monetários por unidade, por período.

Custo total: é a soma dos custos de pedir e de manter o estoque.

Sinchi-Lei *et al* (2010) explicam os motivos para se manter estoques:.

Mudanças inesperadas na demanda do cliente: a demanda do cliente é sempre difícil de prever devido ao ciclo de vida curto de um número cada vez maior de produtos e também devido à presença de muitos produtos competindo no mercado.

Incertezas: na quantidade e qualidade do suprimento, nos custos com fornecedores e nos tempos de entrega.

*Lead times*: deve-se manter estoque devido aos *lead times*, o tempo entre a realização do pedido e o recebimento da mercadoria.

Economias de escala oferecidas pelas transportadoras encorajam as empresas a transportarem grandes quantidades de itens. Para tentar manter um nível de estoque relativamente baixo as empresas devem fazer uma previsão do estoque que deve ser armazenado, para não ter uma elevada quantidade de estoques, mas também não ter uma quantidade de estoque insuficiente para atender a demanda.

Medir o desempenho do estoque é de extrema importância para a organização, pois qualquer variação do mesmo causa forte impacto nas finanças da empresa. A seguir estão descritos alguns indicadores de desempenho para monitoração dos estoques (BERTAGLIA, 2006):

**Giro de Estoque:** corresponde ao número de vezes em que o estoque é consumido totalmente durante um determinado período de tempo.

**Cobertura de Estoque:** está relacionada com a taxa de uso do item e baseia-se no cálculo da quantidade de tempo de duração do estoque, caso esse não sofra ressuprimento.

**Acurácia de Estoque:** determinada pela relação entre a quantidade física existente no armazém e aquela existente nos registros de controle.

Ching (2008) comenta sobre uma questão que deve ser levada em consideração ao se falar de estoques é a previsão de vendas futuras, da demanda, bem como a estimativa do tempo de ressuprimento.

**Previsão de demanda:** para prever o produto e qual quantidade que os clientes deverão comprar podem ser realizadas pesquisas de intenção por telefone ou correio podem ser utilizadas para se fazer a previsão de vendas, mas essa técnica apresenta algumas limitações. Outra técnica para o controle de estoques é a previsão de vendas com base no histórico de vendas passadas, mas com esse método deve-se atentar para o horizonte de tempo da previsão, o que pode ser utilizado para melhorar essa técnica e a combinação de técnicas matemáticas de regressão combinadas com a utilização de *softwares* de computador que poderão dar certo grau de precisão a demanda.

**Estimativa do tempo de ressuprimento:** este é um item menos complexo de se resolver que o anterior, pois as empresas têm evoluído no relacionamento com seus fornecedores e feito deles parceiros do negócio e criando assim uma relação de confiança e credibilidade entre ambos.

### 1.5.1 Razões a favor dos estoques

Ballou (2006) comenta sobre as razões a favor para se manter estoques:

Melhorar o serviço ao cliente: os estoques proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que, quando perto dos clientes, acabam satisfazendo as altas expectativas destes em matéria de disponibilidade.

Reduzir os custos: a manutenção de estoques implica em custos adicionais, sua utilização acaba indiretamente reduzindo os custos operacionais em outras atividades do canal de suprimentos de tal modo que pode mais do que compensar os custos de manutenção.

### 1.5.2 Razões contra os estoques

Ballou (2006) admite algumas razões consideradas contra a manutenção dos estoques:

Absorção de capital que teria utilização mais rentável se destinado a incrementar a produtividade e competitividade.

Não contribui com qualquer valor direto para os produtos da empresa, apesar de armazenarem valor.

Acabam desviando a atenção da existência de problemas de qualidade.

Promove uma atitude de isolamento sobre o gerenciamento global do canal de ressurgimento.

## 1.6 PLANEJAMENTO E GESTÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Corrêa e Corrêa (2009) gestão da produção e de operações trata do gerenciamento estratégico eficiente dos recursos escassos, humanos, tecnológicos, informacionais entre outros, da interação entre estes e dos processos que produzem bens e serviços, visando atender as necessidades de qualidade, tempo e custos dos clientes.

De acordo com Pozo (2008) o planejamento da produção é um conjunto de ações inter-relacionadas que objetiva direcionar o processo produtivo da empresa

e coordená-lo com os objetivos do cliente.

O planejamento de suprimento tem o objetivo de definir as ações para obtenção de materiais necessários à satisfação da demanda requerida pela cadeia de abastecimento (BERTAGLIA, 2006).

Planejar adequadamente a compra dos materiais utilizados na produção, tanto direta como indiretamente, é de grande importância para as empresas para que estes não cheguem nem antes nem depois, nem em quantidades maiores ou menores do que aquelas necessárias ao atendimento da demanda. Evitando assim interrupções prejudiciais ao atingimento do nível pretendido de utilização dos recursos produtivos e para que a organização não arque com custos decorrentes de sobras eventuais das compras excessivas (CORRÊA *et. al*, 2010). Para o autor “[...] ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os nichos de mercado visados mais valorizam.”

## 1.7 LOJAS DE VAREJO

Claro *et. al* (2009) consideram um estabelecimento varejista como a empresa que apresenta uma estrutura capaz satisfazer as novas exigências do consumidor quanto aos produtos e serviços esperados. É necessário que as vontades dos consumidores sejam realizadas, assim se um artigo não estiver disponível no momento em que o cliente precisa dele, a venda não será concretizada.

Para Kotler (2000) o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Portanto pode-se dizer que um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes de produtos.

Kotler (2000) classifica as lojas de varejo em:

- a) Lojas de especialidades;
- b) Lojas de departamentos;
- c) Supermercados;
- d) Lojas de conveniência;

- e) Lojas de descontos;
- f) Varejista *off-price* (de liquidação);
- g) Superloja;
- h) *Showroom* de vendas por catálogo.

Os supermercados são definidos como operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica (KOTLER, 2000).

Kotler (2006) ainda afirma que os varejistas com lojas podem se posicionar para oferecer um dos quatro tipos de serviços:

- a) Autosserviço: visando gastar menos dinheiro, as pessoas ficam pré-dispostas a procurar, comparar e selecionar os artigos.
- b) Seleção: os clientes encontram os produtos que desejam adquirir, contudo podem solicitar ajuda.
- c) Serviço limitado: são expostas as mercadorias mais vendidas, sendo que as pessoas precisam de informações e ajuda. Neste tipo de comércio, o cliente desfruta do crédito e privilégios de devolução de produtos.
- d) Serviço completo: os vendedores do estabelecimento estão prontos para ajudar os clientes em todas as fases do processo, ou seja, procura, comparação e seleção. Aqui, as pessoas gostam de ser atendidas pessoalmente, porém, o alto custo pessoal, em conjunto com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, resulta num tipo de comércio de alto custo.

Os supermercados focam consumidores mais sensíveis a serviço e são os que mais se aproximam dos pequenos varejistas com conceito próximo das chamadas lojas de conveniência. Já os hipermercados focam consumidores preocupados com o preço e funcionam como se fossem um supermercado com loja de departamento e com general *merchandising* (lojas de alimentos e produtos de higiene e limpeza que oferecem preços baixos e fácil acesso (PÃO DE AÇUCAR,



1997)).

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), existem três tipos de supermercado, classificados por determinados critérios apresentados na Tabela 1:

**Tabela 1: Classificação dos Supermercados usando o Modelo ABRAS.**

<b>Tipo de Supermercado</b>	<b>Área de vendas (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Número de <i>check-outs</i></b>	<b>Seções</b>
Compacto	De 250 a 1.000	7 mil	De 2 a 7	Mercearia, hortifruti, açougue, frios e laticínios e bazar.
Convencional	De 1.001 a 2.500	12 mil	De 8 a 20	Mercearia, hortifruti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar.
Grande	de 2.500 a 5.000	20 mil	de 21 a 30	Mercearia, hortifruti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

Fonte: Adaptado de ABRAS (2012).

Batalha (2007) sugere uma classificação distinta da apresentada anteriormente, a Tabela 2 apresenta esta concepção feita usando como critérios os formatos das lojas de varejo.

**Tabela 2: Classificação dos Formatos de Lojas de Varejo.**

<b>Formato de Loja</b>	<b>Faturamento Anual (U\$\$ milhões)</b>	<b>Número de Referências</b>	<b>Área de Vendas (m<sup>2</sup>)</b>
Hipermercado	mínimo de 12	> que 5.000	> que 5.000
Supermercado	mínimo de 1	1.500 a 5.000	400 a 5.000
Sortimento Limitado	mínimo de 0,5	> que 3.000	> que 300
Conveniência	mínimo de 0,5	750 a 1.500	Até 300

Fonte: Adaptado de BATALHA (2007).

Segundo Cobra (1997, p. 335), o varejista é a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes, representando os interesses dos fornecedores que veem na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções e/ou estoques, e buscam satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. As características mais relevantes dos varejistas são:

- a) Vendem mercadorias e serviços ao consumidor final para uso próprio;
- b) O varejo tem um sentido de urgência, as pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente;
- c) A venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades;
- d) O varejista tem, normalmente, uma localização fixa, precisando atrair compradores;
- e) A venda do varejo é tipicamente uma venda de balcão, em que o vendedor fica aguardando a visita do consumidor.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Uma pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema (GIL, 2009).

Segundo Marconi e Lakatos (2009) desenvolvimento de um projeto de pesquisa compreende seis passos:

Seleção do tópico ou problema para a investigação.

Definição e diferenciação do problema.

Levantamento de hipóteses de trabalho.

Coleta, sistematização e classificação dos dados.

Análise e interpretação dos dados.

Relatório do resultado da pesquisa.

GIL (1991) classifica em dois grandes grupos as razões para a realização de uma pesquisa: as razões de ordem intelectual que decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer, e as razões de ordem prática que decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

### 2.1 TIPOS DE PESQUISA

Existem inúmeras classificações para os tipos de pesquisas, que variam de autor para autor, no entanto a seguir serão descritos os tipos de pesquisas utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

Em relação aos procedimentos metodológicos deste estudo referentes à natureza da pesquisa a mesma é classificada como aplicada, pois apresenta uma finalidade específica (GIL, 2002), ou ainda objetiva investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos (RODRIGUES, 2007).

No que diz respeito aos objetivos esta pesquisa é classificada como:

Exploratória, que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses;

Descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Com relação aos procedimentos metodológicos adotados primeiramente foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio da qual fez-se um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, com vistas a fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema e também uma maior interação com o assunto proposto (MARCONI e LAKATOS, 2009). Posteriormente uma pesquisa levantamento foi realizada, na qual ocorreu a interrogação direta das pessoas para obter as informações necessárias (GIL, 1991).

Esta interrogação se deu por meio da utilização de uma entrevista semiestruturada com os representantes dos supermercados, objeto deste estudo. Uma entrevista semiestruturada é construída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade (GRESSLER, 2003). Para Triviños (1987) *apud* Manzini (2004) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa e esses questionamentos podem dar frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O roteiro elaborado para a entrevista está apresentado no Apêndice A.

A composição de um roteiro com questões abertas, sem a delimitação de respostas por meio de perguntas fechadas, proporciona um dado que se adequa à análise qualitativa (ALVES e SILVA, 1992).

Por meio da entrevista semiestruturada foi possível apresentar as metodologias próprias da área de estudo, citando normas, leis, métodos cientificamente aceitos, e descrever o universo da população que compôs a pesquisa além de explicar como os dados foram coletados e analisados.

Para o tratamento dos dados oriundos das entrevistas com os responsáveis pelos depósitos dos supermercados, pode-se entender que usou-se a pesquisa qualitativa, pois as respostas foram analisadas com o uso de técnicas de interpretação dos discursos.

Por se tratar de uma análise do conteúdo discursado pelos atores sociais

dos supermercados, entende-se que esta pesquisa seja de caráter qualitativo. Pois caracteriza-se pela busca de uma compreensão de significados na fala dos sujeitos, interligada ao contexto em que eles se inserem e delimitada pela abordagem do pesquisador (ALVES e SILVA, 1992).

A análise do discurso trabalha buscando os efeitos de sentido relacionados ao discurso. Este método preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta por meio do seu discurso, sendo então realizada a análise propriamente dita da fala do ator estudado (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Günther (2006) faz uma comparação entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa constatando que naquela ocorre a aceitação de um envolvimento emocional entre o pesquisador e o tema de investigação, já a intenção de controlá-lo, ou sua negação, caracterizam uma pesquisa quantitativa.

Para realização deste estudo utilizou-se a classificação da ABRAS (Tabela 1) para a determinação do porte dos supermercados à serem entrevistados.

Os mercados analisados foram de diferentes portes, sendo identificados apenas por letras, para garantir o sigilo dos dados, a pedido dos proprietários de cada estabelecimento, sendo assim, adotou-se a seguinte nomenclatura:

- Mercado A de pequeno porte;
- Mercados B e C de médio porte; e
- Mercado D considerado de grande porte.

A escolha dos supermercados se deu pelas facilidades de acesso e contato com seus respectivos proprietários e gerentes de estoques.

Como já descrito anteriormente o trabalho foi dividido em duas etapas a primeira foi análise do planejamento e a segunda análise do desempenho do processo de ressurgimento em quatro supermercados de diferentes portes.

O Roteiro da Entrevista (Apêndice A) foi elaborado de forma a identificar as estratégias adotadas pelos supermercados quanto ao seu modelo de gerenciamento do sistema de suprimento. No entanto, optou-se por elaborar as questões que ora levantassem as estratégias gerenciais, e ora os aspectos operacionais deste sistema. Esta foi a forma encontrada pelas pesquisadoras para realizar a entrevista de uma forma tranquila e sem teorizações exageradas. É de conhecimento geral que o dia a dia tanto dos proprietários quanto dos gerentes de

estoques de supermercados ser extremamente agitado não havendo muito tempo para pesquisas e entrevistas. Assim, na aplicação das entrevistas procurou-se ocupar o menor tempo possível, mas levantar a maior quantidade de informações úteis para esta pesquisa.

Partindo do pressuposto apresentado, as questões da entrevista tiveram os aspectos apresentados no Quadro 1.

Questão	Aspecto levantado com a questão
1) Na empresa existe um setor separado de armazenagem? (recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação).	Estratégia Gerencial
2) Como é feita a reposição dos estoques?	Operacional
3) A empresa utiliza algum tipo de previsão de demanda?	Estratégia Gerencial
4) Qual o tipo de estrutura utilizada para armazenagem?	Estratégia Gerencial
5) Os materiais são estocados pelo sistema de estocagem fixo ou pelo sistema de estocagem livre? Explique.	Estratégia Gerencial
6) Com relação aos produtos armazenados pela empresa, existe algum sistema de classificação e alguma exigência de armazenamento específico para determinados produtos?	Estratégia Gerencial
7) Como são definidas e aplicadas as práticas de localização física dos materiais? (classes-tipos de produtos e níveis - número de produtos)	Estratégia Gerencial
8) O estoque é controlado manualmente ou informatizado?	Operacional
9) A empresa trabalha com sistema de estoque de segurança? Como são definidos estes produtos e os níveis de estoque de segurança?	Estratégia Gerencial
10) A empresa define indicadores para avaliação do desempenho do setor de estoques – tais como giro de estoque, tempo de reposição, pedidos atendidos com sucesso, perdas no armazenamento, perdas por vencimento, etc...	Estratégia Gerencial
11) A empresa percebe falta de produtos nas gôndolas como resultado de limitações no gerenciamento dos estoques?	Operacional
12) Quais as principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de estoque?	Operacional
13) Qual a sua percepção sobre os impactos do gerenciamento dos estoques da empresa nos seus custos?	Operacional

**Quadro 1: Aspectos levantados com as questões aplicadas na entrevista.**

Pode-se, portanto afirmar que se trata de uma pesquisa de amostragem intencional, na qual a escolha dos objetos de estudo deu-se por afinidade, proximidade e seguindo a classificação da ABRAS, mencionado anteriormente.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa do estudo realizou-se uma análise das respostas obtidas nas entrevistas e observações feitas durante as mesmas, O Apêndice B apresenta uma síntese das respostas obtidas com as repostas de cada supermercado e a análise comparativa de tais posições.

Com a aplicação da entrevista realizada pôde-se perceber que o mercado A é o único analisado que não possui um setor separado de armazenagem (recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação), toda a mercadoria em estoque, fica exposta nas gôndolas. Nos mercados B, C e D existe um setor destinado a este processo, mas com estruturas diferenciadas entre si, onde a mercadoria é recebida, descarregada e armazenada até ir para a gôndola para ser comercializada.

O mercado B possui um setor de estocagem e outros dois depósitos de mercadorias. O mercado D, por sua vez, armazena também em seu estoque mercadorias destinadas às outras unidades da rede. Esta armazenagem compreende a conservação, localização, segurança e preservação do material adquirido a fim de suprir as necessidades das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade (SANTOS *et al*, 2009).

A estrutura utilizada para armazenagem das mercadorias é bem diferenciada, variando das gôndolas de exposição no mercado A (estocagem livre), passando pela estrutura de prateleiras no mercado B e estrutura porta pallets no estoque dos mercados C e D (estocagem fixa) sendo que o último possui uma organização por ruas, lados e departamentos, por exemplo, o departamento de limpeza fica na Rua 06 no lado D.

Nos mercados B, C e D os produtos são separados por classes e apenas no mercado A os produtos são separados por tipo de produto, isso se deve ao fato de o mesmo não possuir um setor para a armazenagem.

Segundo Kotler (2000) classe de produtos é um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm coerência funcional e tipo de produto é um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto, por exemplo, a linha branca de eletrodomésticos.

Em todos os mercados há produtos que exigem armazenamento especial,

como os frios que são colocados em câmaras frias e os produtos frágeis.

No mercado A os produtos próximos da data de vencimento, adquiridos em atacados, são colocados em promoção e ficam em locais estratégicos (de fácil visualização). Já os produtos adquiridos de representantes de venda são substituídos pelos mesmos quando se aproximam do vencimento. Nos mercados pequenos é comum se verificar um pequeno mix de produtos, em geral, uma marca líder, uma popular e uma secundária (SONZA; CERETTA, 2008)

Em relação às compras, os mercados A, B e C realizam as mesmas através de representantes de venda dos produtos ou linha de produtos semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente dependendo do produto. Os mercados A e C também fazem compras em atacados.

No mercado D existe uma equipe destinada à realização das compras para todas as unidades da rede.

A compra das mercadorias não é baseada em previsão de demanda em nenhum dos quatro supermercados, geralmente a compra é realizada de acordo com a experiência do empresário e alguns produtos são repostos pelos próprios representantes de venda das empresas/marcas.

O mercado A não trabalha com estoque de segurança os outros mercados trabalham, mas não com um número exato, o comprador faz a compra quando julgar necessário.

No mercado A o controle de estoque é realizado apenas de forma manual e no mercado D é somente informatizado nos demais as duas formas são utilizadas para se ter certeza da quantidade de produtos que estão no estoque, devido a possíveis falhas que podem ocorrer no sistema informatizado.

Segundo Viana (2002) seja utilizado o controle de estoque informatizado ou manual é fundamental que se observe as rotinas para se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que resultem em prejuízos para a empresa.

O sistema informatizado de controle de estoques possui vários dados que são capazes de gerar informações importantes para o gestor do supermercado e que podem ser utilizadas no gerenciamento de estoques. O Fisco municipal, estadual e federal exige dos varejistas informações a respeito de suas operações fiscais e contábeis, portanto estes dados quando tratados de forma correta fornecem as informações necessárias a uma gestão eficiente dos estoques. O Fisco é parte da



administração pública encarregada de calcular e arrecadar os impostos (WEB DICIONÁRIO, 2012).

Pick *et. al* (2011) realizaram uma pesquisa sobre a influência do uso de sistemas de informação sobre os indicadores de desempenho dos supermercados em gestão de estoques. Concluíram com este estudo que, no universo dos casos estudados, o uso do sistema de informação influenciou negativamente no desempenho do estoque médio, do giro de estoques, percentual de faltas e do retorno de margem bruta. A pesquisa apontou que quanto maior o uso do sistema, mais estes indicadores caíram, o que é bom resultado. Quanto mais se utilizar o sistema, menores serão: o estoque médio, o giro dos produtos, as faltas e, conseqüentemente, o GM-ROI (Retorno da margem bruta sobre o investimento).

A manutenção dos estoques é vista como uma necessidade para proporcionar o atendimento da demanda no ramo do varejo. Espaços físicos com condições apropriadas se fazem necessários para garantir a segurança e a integridade dos produtos estocados contra a ação de fatores externos (SANTOS *et al*, 2009).

Para todos os gestores de supermercados entrevistados neste trabalho manter um estoque e ter um gerenciamento eficiente dos mesmos é um diferencial competitivo, pois é possível realizar compras em quantidades maiores e com isso receber descontos dos fornecedores.

O comportamento do supermercado D diante da ideia de manter estoques coincide com o posicionamento de Araújo e Menelau (2010) em relação ao assunto, afirmando que a empresa deve buscar disponibilizar prontamente ao cliente o item que ele quer e quando ele estiver disposto a querer, para que o mesmo fique satisfeito, e na próxima aquisição ele volte a procurar o mesmo estabelecimento.

Uma alternativa para melhorar o desempenho e a competitividade dos mercados de pequeno porte, comentada pelo gestor do mercado A, seria a realização de compras em conjunto pelos mesmos e manter as mercadorias em um estoque central, como um centro de distribuição. Este por sua vez proporcionaria redução de custos, melhoramento do nível de serviço e conseqüentemente maior competitividade diante dos gigantes do setor supermercadista.

Apenas o supermercado C utiliza indicadores para avaliação do desempenho do setor de estoques, mas não informou quais os indicadores utilizados e enfoca somente os produtos de maior giro e maior rentabilidade.

Segundo Sucupira (2003) os indicadores mais utilizados para avaliação do desempenho do setor de estoques são giro dos estoques, cobertura dos estoques e nível de serviço ao cliente. O mesmo autor afirma ainda que o giro dos estoques indica o número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. O índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento e o nível de serviço ao cliente demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas pelo fato de não existir a mercadoria em estoque.

Em relação ao desempenho do processo de ressuprimento quando perguntado aos gestores se percebem a falta de produtos nas gôndolas como resultado de limitações no gerenciamento dos estoques

As principais dificuldades apontadas pelo gestor do mercado A por não possuir estoques, é não poder receber os descontos recebidos de vendedores quando são realizadas compras em quantidades maiores.

O mercado B afirma que para tentar evitar a falta de produtos nas gôndolas, acaba adquirindo uma quantidade muito grande de produtos o que resulta em muito capital parado.

O mercado C aponta a dificuldade na compra de um produto importante para a empresa (grande giro de estoque) com desconto. Ao invés de adquirirem apenas aquele produto, coagidos a adquirir toda a linha de produtos, ao quais possuem menor giro e que em geral demoram mais tempo para darem retorno.

O mercado D por sua vez cita a ruptura e o excesso de estoque como principais problemas enfrentados.

CORSTEN e GRUEN (2004) identificaram em sua pesquisa o custo de um pedido não atendido, tanto para fabricantes quanto para revendedores, a pesquisa revelou que para cada consumidor que compra em um mercado comum, em um dia normal de vendas, faltarão 8% dos itens das categorias pesquisadas. Ainda segundo o mesmo estudo mais 25% dos consumidores comprarão outra marca e 37% irão comprar o produto em outro lugar, a constante falta de produto na prateleira acaba por afastar permanentemente os consumidores da loja.

A ruptura de estoque é quando o cliente não encontra a mercadoria na gôndola ao ir buscá-la. É quando o produto deveria estar à disposição na prateleira, mas por algum motivo não está. Quando acontece a ruptura, o cliente acaba ou não

levando o que pretendia comprar ou levando um produto similar, às vezes de menor valor. Isso acaba gerando várias situações que podem comprometer o bom rendimento da empresa, que são: diminuição da receita pelo cliente deixar de comprar ou comprar produtos similares de menor valor, deformação da demanda, pelo fato de um produto em falta ser substituído por outro na hora da compra, que não condizem com a preferência dos clientes e o mais grave de todos, a perda de clientes, pois clientes insatisfeitos podem começar a procurar no concorrente e não voltar mais e até por se sentirem prejudicados negatizar a imagem da empresa contando o ocorrido a todos da sua rede de relacionamento, o que pode gerar mais perdas de clientes (KARPINSKI *et al*, 2009).

Os gestores dos supermercados analisados possuem uma boa percepção do impacto dos estoques e seu gerenciamento no desempenho da empresa.

Dentre as atividades dos varejistas, a gestão dos estoques é uma das mais importantes (PICK *et. al*, 2011).

Neste contexto, o mercado A afirma que sofre com a falta de mercadorias nas gôndolas, por não possuir estoques, e afirma que a mesma causa perda de clientes e prejuízo.

Os mercados B, C e D tem consciência de que é necessário um bom gerenciamento de estoque, não se pode ter uma quantidade muito elevada de produtos em estoque que podem se depreciar, porém é sempre importante manter mercadorias em estoque para atender a demanda dos clientes. Neste mesmo quesito o mercado D demonstra preocupação com a perda de clientes pela ausência de determinados produtos.

O mercado B mantém os produtos de maior giro em estoque para não correr o risco de falta dos mesmos e para aproveitar os descontos concedidos pelos representantes de venda em compras de maior volume.

Todos os mercados comentam que o gerenciamento dos estoques da empresa influencia nos seus custos negativamente ou positivamente, o mercado A comenta sobre prejuízo pela falta de mercadoria pelo fato de não possuir estoque já os outros mercados comentam sobre o custo da mercadoria em estoque que não está girando e que podem gerar depreciação do seu patrimônio e a sua falta pode causar prejuízo pela falta de produtos e pela possibilidade de o cliente procurar outro mercado concorrente e acabar perdendo um cliente.

O custo dos estoques é composto pelos gastos relacionados à sua

aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento dos supermercados e são afetados pela decisão de quanto e quando pedir. O número de itens permanentemente mantidos em estoque pode informar sobre a variedade oferecida pela loja e sobre preferências estratégicas: quanto maior este número, mais a empresa busca competir por diferenciação; quanto menor, mais compete por custo. Este indicador pode ser afetado por um objetivo estratégico usualmente observado em supermercados: criar imagem de loja abastecida (FERNIE, 2004).

Em um estudo realizado pela Revista Supermercado Moderno com 103 supermercadistas, levantou-se que a maioria gostaria de tentar, mas não consegue baixar o nível de estoque dos setores de higiene e beleza (57% do total) e limpeza (56%) (SUPERMERCADO MODERNO, 2012).

Esses varejistas acreditam que, no caso de higiene e beleza, o nível ideal seria, em média, de 17 dias, quando hoje a média está em 23 dias em loja e 22 em centro de distribuição. No caso de limpeza, o ideal seria 15 dias, contra a média atual de 21 dias em loja e de 20 dias em centro de distribuição (SUPERMERCADO MODERNO, 2012).

Em relação aos itens de alto giro os supermercadista apontam como ideal, 11 dias contra a média de 14 dias na loja e 16 no centro de distribuição e no caso da mercearia doce, o ideal seriam 15 dias, quando a média em loja está em 20 dias e em centro de distribuição em 18 dias (SUPERMERCADO MODERNO, 2012).

Os supermercados vivem em constante busca pelo aumento do capital de giro a partir da redução do custo com a mercadoria parada no estoque. De acordo com pesquisa realizada em 2006 pela área de inteligência de Mercado do ILOS (Instituto de Logística e Supply Chain) *apud* Rodrigues (2009), o custo de capital com estoques no Brasil representa cerca de 3% do PIB nacional.

Trabalhar para melhorar tais indicadores, buscando competitividade nacional e até internacional deve ser uma constante tanto entre empresários quanto pesquisadores do assunto.

Este estudo apontou que por mais de sejam diferentes em porte, os supermercados nacionais aplicam políticas similares para gerenciar o suprimento da maioria de seus produtos. Partindo-se do pressuposto que quanto maior a empresa, as práticas gerenciais deveriam ser mais profissionais, entende-se que ainda há muito a ser feito pelas empresas de varejo no país. Se o diferencial competitivo é composto por um conjunto de atributos percebidos e mensuráveis pelo cliente, e o

preço ainda é um destes elementos. O empresário comprometido com os seus ideais de se manter no mercado, precisa olhar para a gestão de estoques como uma alternativa de crescimento e de busca pela excelência, antes que seu concorrente o faça.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma gestão de estoque bem feita é de suma importância para toda e qualquer empresa, pois, normalmente, isto representa parte do seu ativo. E se esta gestão falhar, a organização poderá deixar de lucrar. Em contrapartida, se a gestão de estoques for bem realizada a empresa poderá baixar os preços de seus produtos e mesmo assim manter seus lucros criando um diferencial competitivo em relação a outras empresas. Percebe-se, portanto, a grande importância para as empresas acompanharem diária e cautelosamente os seus estoques e as políticas de suprimentos adotadas.

Analisando os dados coletados nas empresas estudadas observou-se que em alguns aspectos elas se assemelham enquanto em outros pontos diferem, como já era esperado.

Foi verificado que as políticas de ressuprimento utilizadas pelos mercados são semelhantes, já o modo como esse estoque é armazenado se diferencia de uma empresa para outra.

Outro ponto analisado foi o controle do estoque, enquanto o mercado de pequeno porte não tem seu controle de estoque automatizado, os demais casos utilizam programas para realizar esta função. O mercado A não trabalha com estoque de segurança e os mercados B, C e D o fazem, mas as mercadorias são adquiridas de acordo com a experiência do comprador.

Todos os mercados pesquisados percebem a falta de produtos nas gôndolas como limitações em seu gerenciamento de estoque o que causa prejuízo, deixando de vender, por não possuir a mercadoria.

O que se pode verificar ao término deste trabalho é que as técnicas de ressuprimento utilizadas pelas empresas varejistas estudadas são falhas e que faltam investimentos por parte dos gestores nessa área.

Esta pesquisa certamente não esgota o assunto gestão de suprimento em supermercados. Propõe-se para trabalhos futuros que a ideia seja complementada em outros supermercados com portes diferentes, ou ainda em regiões distintas. Sugere-se também que os resultados obtidos neste estudo sejam comparados com supermercados de regiões diferentes. Como exemplo poderiam ser usadas as áreas mais próximas dos centros fornecedores, ou ainda regiões mais distantes, tentando

encontrar similaridades e distinções entre as estratégias de gestão de estoques para cada caso.

Diante desta constatação, é possível perceber a importância e a oportunidade que o curso de Engenharia de Produção pode estar vivendo na atualidade. Um profissional que consiga promover mudanças nas empresas de forma a gerenciar eficazmente os seus estoques, certamente trará lucros e benefícios para todos os envolvidos. Em um mundo competitivo como é o caso dos supermercados, a gestão de qualquer pequeno prejuízo pode representar a diferença entre a sobrevivência e a extinção.

Ficou demonstrado neste estudo que o conhecimento científico possui uma grande aplicação no dia a dia das empresas. Trata-se, entretanto, de se decidir pelas melhores formas de gerenciamento e as soluções mais eficazes para cada caso. Os eternos dilemas pelos quais o empresário passa na sua função, precisam ser melhor equacionados e analisados, surgindo proposições de melhoria que facilitem o seu trabalho diário. Cabe aí a responsabilidade das Instituições de Ensino Superior, como é o caso da UTFPR. Elas devem prover profissionais capacitados para colaborar na solução dos problemas empresariais, buscando sempre a excelência.

As acadêmicas, futuras Engenheiras de Produção, sabedoras de suas responsabilidades, esperam que este trabalho represente uma demonstração de quanto um trabalho científico pode resultar em proposições de melhoria para os processos empresariais.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**. Ribeirão Preto. n.2, pp. 61-69. 1992.
- ARAÚJO, Ivamar Bernardo de; MENELAU, Sueli. Supermercados: gerenciando estoques para satisfazer clientes. **Mercatus Digital**. Recife, v. 1, n.1, p. 97-112. 2010. Disponível em: < <http://www.mercatus.escolademarketing.com.br/index.php/revista/article/viewArticle/8>>. Acesso em: 26 de junho de 2012.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- BATALHA, M.O. **Comercialização de Produtos Agroindustriais: Gestão Agroindustrial**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, n. 15. V. 4: 679-84. 2006.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CLARO, J. A. C. S.; MARIANO, E. L.; TASSINARI, C.; OLIVEIRA, F. R.; RIBEIRO, L. C. Marketing de Varejo: Como Supermercados de Pequeno Porte Conquistam Clientes em Bairros De Santos. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**. v. 5, n. 4, out.-dez./2009, p. 25-74.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORSTEN, Daniel; GRUEN, Thomas. **Stock-outs cause Walkouts**. Harward Business Review, maio, 2004. in CHRISTOPHER, Martin. **LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS** – Criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.



CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações**. São Paulo: Atlas, 2009. 446 p.

DOMINGUES, Osmar; MARTINS, Gilberto de Andrade. O gerenciamento de categorias no varejo: um estudo de caso da COOP – cooperativa de consumo. **VII SEMEAD**. São Paulo. 2009.

ECR BRASIL. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br>>. Acesso em 20 de outubro de 2011.

FLEURY, P.F., LAVALLE, C.R. O estágio de desenvolvimento da organização logística em empresas brasileiras: estudo de casos. **19º ENANPAD**. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: **Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa. v. 22. n. 2, p. 201-210.2006.

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

KARPINSKI, Adriano; SANDRI, Suelen Regina; Menegat, Cezar Roberto. Ruptura de Estoque. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**. Getúlio Vargas. v. 4, n. 8. 2009. Disponível em <[http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art\\_18.pdf](http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art_18.pdf)>. Acesso em: 26 de junho de 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAVRATTI, Fábio Beylouni; COLOSSI, Nelson; DELUCA, Marcelo. Considerações conceituais sobre efficient consumer response (ECR) no contexto supermercadista. **Revista de Ciências da Administração**. v.4, n.08, jul/dez 2002.

LOUREIRO, J. G. G. **Desempenho empresarial e estratégias da cadeia de suprimentos no setor de supermercados**. Universidade Federal de Pernambuco Centro de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração Curso de Mestrado em Administração. Recife, 2003.

LUCENA, Fábio de Oliveira; NUNES, Sebastião César Pereira. Ações de supermercados para o desenvolvimento dos seus fornecedores: Estudo multi-caso em Campina Grande-PB. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **II Seminário internacional de pesquisa e estudos qualitativos**. Bauru. 2004

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998. 422 p.

NOVAES, Antonio Galvão N.; ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada: Suprimento e distribuição física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 268 p.

PÃO DE AÇÚCAR revela seus segredos. **Supermercado Moderno**. 1997.

PASCOAL, Janaína Araújo. **Gestão estratégica de recursos materiais: controle de estoque e armazenagem**. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ. João Pessoa. 2008.

PICK, Valdir Luis; DIESEL, Letícia; SELITTO, Miguel Afonso. Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados. **Produção Online**. Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 319-343. 2011.

Disponível em: < <http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/638>>. Acesso em: 26 de junho de 2012.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 206 p.

RODRIGUES, Nivaldo Alves. Qual é o custo de mercadorias paradas no estoque? **Revista SM**. Minas Gerais. 2009.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. **FAETEC/IST**. Paracambi. 2007

SANTOS, A. M. M. M.; GIMENEZ, L. C. P.; MATTOS, C. B. **Hiper e Supermercados no Brasil**. BNDES, 1998.

SANTOS, Claudio Pereira dos *et al.* Gestão de estoque e armazenagem em supermercado. **Revista Científica da FACNEC: Faculdade Cenecista de Itaboraí**. Itaboraí, v.1. n. 3. 2009.

SONZA, Igor Bernardi; CERETTA, Paulo Sergio. Utilização do DEA para análise da eficiência nos supermercados brasileiros. **Anais do 5º Congresso USP: Iniciação Científica em Contabilidade**. 2008.

SPROESSER, R. L. *et al.* Gestão da Cadeia de Suprimentos no Comércio Varejista de Alimentos: o caso da Rede Econômica de Supermercados. **X Semead**. São Paulo. 2007.

SUCUPIRA, Cezar A. de C. **Gestão de Estoques e Compras no Varejo. Niterói – RJ**. 2003. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANvsAB/gestao-estoques-compras-no-varejo>>. Acesso em: 12 de outubro de 2011.

SUPERMERCADO MODERNO. **Pesquisa mostra insatisfação do varejo com nível de estoque**. Supermercado moderno.. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5&inoid=12509>>. Acesso em 15/jul/2012.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas S. A. 2002.

WEB DICIONÁRIO. **Dicionário on-line da língua portuguesa**. Disponível em<  
<http://www.webdicionario.com/fisco>>. Acesso em 17 de junho de 2012.

## APÊNDICE A

Roteiro da entrevista aos gerentes de estoques ou pessoa responsável indicada pelo proprietário do supermercado.

Questão
1) Na empresa existe um setor separado de armazenagem? (recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação).
2) Como é feita a reposição dos estoques?
3) A empresa utiliza algum tipo de previsão de demanda?
4) Qual o tipo de estrutura utilizada para armazenagem?
5) Os materiais são estocados pelo sistema de estocagem fixo ou pelo sistema de estocagem livre? Explique.
6) Com relação aos produtos armazenados pela empresa, existe algum sistema de classificação e alguma exigência de armazenamento específico para determinados produtos?
7) Como são definidas e aplicadas as práticas de localização física dos materiais? (classes-tipos de produtos e níveis - número de produtos)
8) O estoque é controlado manualmente ou informatizado?
9) A empresa trabalha com sistema de estoque de segurança? Como são definidos estes produtos e os níveis de estoque de segurança?
10) A empresa define indicadores para avaliação do desempenho do setor de estoques – tais como giro de estoque, tempo de reposição, pedidos atendidos com sucesso, perdas no armazenamento, perdas por vencimento, etc...
11) A empresa percebe falta de produtos nas gôndolas como resultado de limitações no gerenciamento dos estoques?
12) Quais as principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de estoque?
13) Qual a sua percepção sobre os impactos do gerenciamento dos estoques da empresa nos seus custos?

## APÊNDICE B

Lançamento das respostas das entrevistas aplicadas aos supermercados e a respectiva análise comparativa.

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
1) Na empresa existe um setor separado de armazenagem? (receção, descarga, carregamento, arrumação e conservação).	Não, o produto chega é faturado e fica perto da gondola para reposto na falta de produto, a empresa não possui depósito.	A empresa possui apenas uma unidade e 2 locais onde deposita seu estoque, no estoque do próprio mercado e em mais dois lugares, neste depósito do mercado a mercadoria é recebida, descarregada e colocada em seu devido lugar, todo tipo de mercadoria, frios, frutas, verduras e secos) e nos outros depósitos ficam armazenadas somente materiais como sabão em pó, sabão, desinfetante).	Existe um área de aproximadamente 500m <sup>2</sup> , no primeiro setor os produtos são recebidos e conferidos, e posteriormente são destinados ou para a área de venda ou para o setor armazenagem, até o momento em que a reposição do produto seja necessária.	Hoje nossa empresa possui 04 filiais onde todas tem um depósito próprio. Na unidade onde está sendo feito essa pesquisa nosso depósito é o maior, com capacidade para 1300 pallets, onde é feito também alguns recebimentos de algumas mercadorias para todas as filiais. Temos câmaras frias e de congelados	Quanto maior o tamanho do mercado, maior se torna a necessidade de profissionalismo na gestão de estoques.  Pouco foi comentado sobre um sistema mais detalhado de gerenciamento dos estoques por classe de produtos.
2) Como é feita a reposição dos estoques?	As compras são feitas por meio de representantes das marcas ou de atacados.	É feita por representantes (viajantes) que passam semanalmente, quinzenalmente, mensalmente e a cada dois meses.	A maior parte dos produtos são reabastecidos com representantes de vendas das próprias marcas, porém algum produtos são comprados de atacados através de cotação.	As compras de nossas lojas são feita por uma equipe comercial situada em uma de nossas unidades, onde é feita toda operação de compra para todas as unidades, que serão entregues individualmente em	Verifica-se que no mercado de maior porte as compras são realizadas por uma equipe que faz somente isso e não compram em atacados como nos mercados menores.

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
3) A empresa utiliza algum tipo de previsão de demanda?	Não. Realizam levantamento semanal para compra.	Não, as compras são feitas de acordo com a experiência do empresário.	A empresa efetua suas compras em cima dos relatórios de vendas do mesmo período anterior, essa variação sobre o relatório ocorre quando a empresa efetua alguma promoção ou em produtos sazonais.	cada unidade. Nas lojas não é feito nenhuma negociação de compra de mercadoria.	Em ambos os mercados não são utilizados nenhum método estatístico de previsão de demanda.
4) Qual o tipo de estrutura utilizada para armazenagem?	Não existe estrutura. Os produtos são armazenados nas próprias gôndolas de exposição do mercado.	Prateleiras.	Um depósito de aproximadamente 500m <sup>2</sup> com separação de produtos por paletes, além de câmara de resfriados (frutas, laticínios e carnes), e câmara de congelados (lasanhas, pizzas).	Estrutura porta pallets.	No mercado pequeno não existe um local específico para a armazenagem enquanto nos outros existe um depósito diferindo apenas o modo como os produtos ficam estocados.
5) Os materiais são estocados pelo sistema de estocagem fixo ou pelo sistema de estocagem livre? Explique.	Livre, são estocados nas próprias gôndolas e podem variar de local.	Estocagem fixa. Tem um lugar definido para cada item.	Sistema de estocagem fixa, os produtos são armazenados por setor e sua posição não sofre alteração dentro do estoque, com uma variação quando o produto é obtido para promoção que fica em uma posição de fácil acesso para agilizar a	Sistema de estocagem fixo. Nosso depósito é dividido por "ruas", onde cada departamento fica identificado nessas ruas. Ex. o departamento de limpeza fica na rua 06 no lado D.	Apenas o mercado pequeno utiliza a estocagem livre, pois como já citado o mesmo não possui um local destinado para a armazenagem dos produtos.

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
6) Com relação aos produtos armazenados pela empresa, existe algum sistema de classificação e alguma exigência de armazenamento específico para determinados produtos?	<p>Estratégia com produtos próximo da data de vencimento: quando recebem de vendedores das marcas os mesmo trocam os produtos, já quando adquirem produtos de atacados realizam promoções para saída dos produtos, bem como os frios e produtos frágeis.</p>	<p>Cada mercadoria é separada por categoria e validade. Os frios são colocados em câmaras frias.</p>	<p>reposição. Existem alguns produtos que exigem armazenagem específica como os produtos com necessidade de refrigeração, os produtos congelados, além dos perecíveis, e alguns produtos frágeis exigem acomodação adequada, para assim evitar perdas e quebras, e assim buscar não aumentar os custos da empresa.</p>	<p>Cada mercadoria é separada por categoria e validade, os produtos perecíveis são alocados em câmaras específicas conforme a exigência do fabricante.</p>	<p>No mercado de pequeno porte o sistema de armazenamento varia para determinados produtos, isso é considerado como uma estratégia de venda. E em ambos os mercados os frios e produtos perecíveis são colocados em lugares específicos.</p>
7) Como são definidas e aplicadas as práticas de localização física dos materiais? (classes-tipos de produtos e níveis-numero de produtos)	<p>As mercadorias ficam localizadas nas gôndolas. Eles são separados por tipo de produto na prateleira.</p>	<p>Toda mercadoria tem seu lugar específico (classes).</p>	<p>A classificação no geral é feita por classe de produtos, sendo ela da seguinte forma: alimentos secos pesados, alimentos secos gerais, limpeza, higiene e perfumaria, bebidas, produtos perecíveis, carnes e derivados, laticínios refrigerados e produtos congelados. E sua localização em alguns casos pode variar pela importância e necessidade de movimentação do produto, para assim</p>	<p>Toda mercadoria é separada por departamento, seção e linha (classes).</p>	<p>O primeiro se diferencia dos outros apenas quanto ao local de armazenagem, mas ambos separam os produtos por classes.</p>



Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
8) O estoque é controlado manualmente ou informatizado?	Manualmente	Informatizado e manualmente	<p>O estoque é informatizado, com equipamentos para efetuar a contagem, e apenas as análises dos relatórios e as correções de possíveis desvios ou distorções do estoque.</p>	<p>Todo o controle de depósito é feito informatizado, vale lembrar o que o estoque da loja é somado o da área de venda e estocagem.</p>	<p>O supermercado de grande e de pequeno porte se diferenciam sendo que o primeiro é apenas informatizado e o segundo é apenas informatizado geralmente se utiliza estoque manual e informatizado, como acontece no de médio porte, para se saber com certeza o número de produtos que estão estocados, pois pode ocorrer alguma falha no sistema informatizado e faltar produto.</p>
9) A empresa trabalha com sistema de estoque de segurança? Como são definidos estes produtos e os níveis de estoque de segurança?	Não. Conforme o giro do mercado.	Sim, todo o produto é comprado a mais e os níveis são decididos de acordo com a experiência do comprador.	<p>A empresa não trabalha com um número exato para estoque de segurança, a grande parte das mercadorias possuem compras semanais e são embasadas nos relatórios de venda, trabalhamos com máximo de 20% acima do relatório da semana anterior, variando de</p>	<p>Ainda não temos sistema que nós permite apontar o estoque de segurança, o comprador faz a compra quando julgar necessário.</p>	<p>Apenas o mercado de pequeno porte não possui estoque de segurança, nos outros se utiliza, mas os níveis são definidos de acordo com a experiência do profissional.</p>

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
10) A empresa define indicadores para avaliação do desempenho do setor de estoques – tais como giro de estoque, tempo de reposição, pedidos atendidos com sucesso, perdas no armazenamento, perdas por vencimento, etc...	Não.	Não.	Temos foco apenas nos produtos de maior importância no resultado da empresa, os produtos de maior giro e rentabilidade dentro da família de produtos são sempre priorizados.	Não.	Apenas um dos mercados define indicadores.
11) A empresa percebe falta de produtos nas gôndolas como resultado de limitações no gerenciamento dos estoques?	Sim.	Sim.	A falta de algum produto nas gôndolas só tem valor significativo para a empresa se for de classificação "A", ou seja os que realmente possuem grande importância no	Hoje a ruptura de produtos é um das principais preocupações da empresa.	Por não possuir estoque o mercado de pequeno percebe maior falta de produtos nas gôndolas.

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
<p><b>12) Quais as principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de estoque?</b></p>	<p>A principal "dificuldade" encontrada pelo mercado pelo fato de não possuir estoques é a questão dos descontos recebidos dos vendedores pela realização de compras maiores.</p>	<p>A compra de um volume muito grande de produtos.</p>	<p>Produtos que tem que ser adquiridos junto com outros produtos, ou seja, para se comprar um produto importante para a empresa com desconto, você tem que adquirir toda a linha de produtos, o que acaba acarretando a aquisição de produtos de menor giro e que em geral demoram mais para serem vendidos.</p>	<p>A ruptura sem dúvida é um dos principais problemas. Também o excesso de estoque também preocupa.</p>	<p>Todos os mercados encontram dificuldades, cada uma delas varia de acordo com suas limitações.</p>
<p><b>13) Qual a sua percepção sobre os impactos do gerenciamento dos estoques da empresa nos seus custos?</b></p>	<p>A falta de mercadoria causa prejuízo.</p>	<p>Possuir um alto nível de estoque se torna prejudicial, pois é muito dinheiro gasto em mercadoria que está parado.</p>	<p>Mercadoria em estoque é dinheiro que não está girando, e que podem gerar depreciação do seu patrimônio, se ela não girar você terá que efetuar o pagamento dessa mercadoria de qualquer forma, podendo comprometer o seu fluxo de caixa, por isso, um bom gerenciamento dos</p>	<p>A empresa que conseguir manter um nível de estoque bem controlado, mantendo o giro no tempo certo, com certeza terá vantagem perante seus concorrentes. Quando falamos de estoque é bem complicado, não podemos ter altos</p>	<p>Todos os mercados sofrem com os impactos do gerenciamento de estoques, cada uma delas varia de acordo com suas limitações.</p>

Questão	Mercado A - Pequeno porte	Mercado B - Médio porte	Mercado C - Médio porte	Mercado D - Grande porte	Análise comparativa
			estoques é um dos principais pontos para se ter uma empresa saudável e que busca longevidade no mercado.	volumes, pois afeta a saúde financeira da empresa, fazendo os recursos ficarem parados e ainda problemas com validades. No outro caso, ter de menos podemos ficar sem e deixar de vender ou ainda pior o cliente procurar no concorrente e acabar gostando.	