

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Grazielle Costa  
Maria Franciele Félix dos Santos  
Sueli de Jesus de Souza  
Stefany Eduarda dos Reis Novais  
Victória Vanessa Martins do Prado

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES:  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REAL NA CIDADE DE  
GENERAL SALGADO/SP

General Salgado  
2020

Grazielle Costa  
Maria Franciele Félix dos Santos  
Sueli de Jesus de Souza  
Stefany Eduarda dos Reis Novais  
Victória Vanessa Martins do Prado

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES:  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REAL NA CIDADE DE  
GENERAL SALGADO/SP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em **Administração**, no Eixo Tecnológico de **Gestão**, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora **Keila Ferreira Pavaneli**.

General Salgado  
2020

Grazielle Costa  
Maria Franciele Félix dos Santos  
Sueli de Jesus de Souza  
Stefany Eduarda dos Reis Novais  
Victória Vanessa Martins do Prado

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES:  
ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO REAL NA CIDADE DE  
GENERAL SALGADO/SP

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em **Administração**, no Eixo Tecnológico de **Gestão**, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora **Keila Ferreira Pavaneli**.

Examinadores:

---

Nome completo do examinador 1

---

Nome completo do examinador 2

---

Nome completo do examinador 3

General Salgado  
2020

## DEDICATÓRIA

A nossa querida família pelo carinho e amor dedicados a nós durante a busca desse importante momento de nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a nossa família, pais e irmãos pelo apoio incondicional, aos amigos e professores que participaram durante todo esse trajeto pela busca de conhecimento e também para que esse trabalho fosse realizado com sucesso, o que veio a melhorar a todos nós como seres humanos.

## EPÍGRAFE

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

No cenário de administração empresarial é de extrema necessidade entender a maneira mais eficaz de se aplicar a gestão de estoque adequada a cada organização, visto que todos os dados e informações relacionadas ao estoque favorecem o gestor em suas tomadas de decisões. É fundamental ter conhecimento sobre os suprimentos, suas movimentações, entradas e saídas, frequências, validades entre outros fatores. No entanto, percebe-se que os pequenos estabelecimentos possuem dificuldades na aplicação das ferramentas e estratégias administrativas de gestão de estoque que podem contribuir para o negócio. Frente a esta realidade, realizou-se nesse trabalho de conclusão de curso um referencial teórico abordando conceitos e ferramentas relacionadas a administração, logística e estoques. Posteriormente foi realizado um estudo de caso, coletando dados concretos através de uma entrevista e visita a uma empresa do ramo supermercadista que possibilitaram entender de que maneira a empresa realiza todas as atividades de gestão de estoque. Vale salientar que a gestão de estoque, em qualquer elo da cadeia de suprimentos deve compreender e atender a clientela, considerando o momento e a hora desejada pelo consumidor. Os resultados da pesquisa revelaram algumas fragilidades em relação ao planejamento e organização de estoque, o que pode gerar prejuízos financeiros para a empresa. Constatou-se, ainda, a necessidade de implantação de novas tecnologias, ou ferramentas para melhorar a eficácia de suas atividades comerciais, evitando prejuízos e aumentando sua lucratividade. Mesmo com o ambiente de estoque e vendas organizado e funcionários orientados, visualizou-se também a importância de melhoria na comunicação entre funcionários e gestão, no que se refere a informações relacionadas ao estoque. Portanto, sugeriu-se à gestão da empresa a implantação de sistemas que contemplem as informações de estoque de forma mais precisa e ágil, como a entrada e saída de produtos e a validade de cada um deles, afinal, manualmente estas informações chegam atrasadas para o lançamento nas planilhas de controle, causando prejuízos.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão de estoque. Informações. Tecnologias.

## ABSTRACT

In the business administration scenario, it is extremely necessary to understand the most effective way to apply the appropriate inventory management to each organization, since all the data and information related to the stock favor the manager in his decision making. It is essential to have knowledge about the supplies, their movements, inputs and outputs, frequencies, validity and other factors. However, it is clear that small establishments have difficulties in applying the tools and administrative strategies of inventory management that can contribute to the business. In view of this reality, in this work of completion of the course, a theoretical framework was addressed, addressing concepts and tools related to administration, logistics and inventories. Subsequently, a case study was carried out, collecting concrete data through an interview and visit to a company in the supermarket sector that made it possible to understand how the company performs all the activities of inventory management. It is worth noting that inventory management, at any link in the supply chain, must understand and serve customers, considering the moment and time desired by the consumer. The survey results revealed some weaknesses in relation to stock planning and organization, which can generate financial losses for the company. There was also a need to implement new technologies, or tools to improve the effectiveness of its commercial activities, avoiding losses and increasing its profitability. Even with the organized inventory and sales environment and oriented employees, the importance of improving communication between employees and management was also seen, with regard to information related to inventory. Therefore, it was suggested to the company's management to implement systems that contemplate the stock information in a more precise and agile way, such as the entry and exit of products and the validity of each one, after all, manually this information arrives late for the launch in the control spreadsheets, causing losses.

**Keyword:** Administration. Inventory management. Information. Technologies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ferramenta 5W2H .....	25
Figura 2 – Curva ABC .....	50
Figura 3 – Fachada do Supermercado Real .....	58
Figura 4 – Entrada do Supermercado Real .....	59
Figura 5 – Colaborador sendo orientado pelo gerente geral .....	61
Figura 6 – Colaborador recebendo mercadorias .....	63
Figura 7 – Recebimento de mercadorias.....	64
Figura 8 – Ambiente interno do Supermercado Real .....	65
Figura 9 – Setor de estoque .....	66
Figura 10 – Estoque de produtos perecíveis .....	67
Figura 11 – Produtos perecíveis .....	68
Figura 12 – Estoque de bebidas em latas .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de classificação .....	62
----------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques .....	18
Quadro 2 – Conceitos de gestão científica .....	20
Quadro 3 – Funções da administração .....	28
Quadro 4 – Vantagens da administração de suprimentos .....	40
Quadro 5 – Classificação de itens pela Curva ABC .....	51
Quadro 6 – Dados dos produtos a serem inseridos na planilha de curva ABC .....	53

## LISTA DE SÍMBOLOS

: – Anuncia uma citação ou uma numeração.

( ) – Melhora a compreensão do texto escrito.

, – Marca pequenas pausas.

. – Pausa máxima da voz.

; – Separar orações coordenadas.

“ – Realçar parte do texto.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Conceitos de Administração .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Teoria Geral da Administração .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1. Ênfase nas tarefas .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.2. Ênfase na estrutura .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.3. Ênfase nas pessoas .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.4. Ênfase no ambiente .....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.5. Ênfase na tecnologia.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.6. Ênfase na competitividade .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2. Funções administrativas .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1. Planejamento .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2. Organização .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.3. Direção .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1. Controle.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3. Áreas funcionais da administração .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>30</b>
<b>2. Conceitos de logística .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Funcionamento da logística .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Processos logísticos .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3. Logística em supermercados .....</b>	<b>35</b>

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>39</b>
<b>3. Conceitos de gestão de estoque .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Indicadores de estoque .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Função de compras .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. Função de recebimento e armazenagem.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4. O planejamento de estoque no ramo supermercadista e a curva ABC .....</b>	<b>48</b>
<b>3.5. A gestão de estoque no ramo supermercadista e o controle PEPS e UEPS .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>57</b>
<b>4. Metodologia .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Apresentação da empresa objeto de estudo da pesquisa .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Levantamento e análise dos dados .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.1. Área de gestão .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.2. Orientações técnicas operacionais .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.3. Controle de vencimento dos produtos .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.4. Armazenamento de produtos .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.5. Vantagens da gestão de estoque .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.6. Desafios .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.7. Implantação de novos programas .....</b>	<b>69</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>73</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho possui como objetivo apresentar uma análise da gestão de estoque de um supermercado na cidade de General Salgado/SP. A gestão de estoque, como ferramenta dentro das organizações pode auxiliar no gerenciamento de estoques, proporcionando informações relevantes sobre aqueles produtos que tem maior ou menor venda.

A metodologia é composta por uma pesquisa bibliográfica seguida de um de estudo de caso realizado em um supermercado, situado na cidade de General Salgado/SP. A problemática que se pretende analisar são as dificuldades enfrentadas pelas empresas do ramo supermercadista em relação a sua gestão de estoque é como as ferramentas desta área podem melhorar a organização de um supermercado.

A pesquisa objetiva diagnosticar a situação atual em relação ao tema e propor ações de gestão de estoques para melhoria do seu planejamento e controle. Para tanto, inicialmente estudou-se os conceitos teóricos relacionados a administração, gestão e organização de estoque e posteriormente, foi desenvolvida a pesquisa em forma de entrevista e visita *in loco* para observações.

O presente trabalho se justifica por identificar e analisar as dificuldades de gestão de estoques em supermercados no controle e organização de estoques, além de propor a implantação de ferramentas de melhoria. Vale destacar que o gerenciamento de estoque é um quesito essencial para o varejo.

O trabalho em sua composição encontra-se dividido em quatro capítulos buscando a melhor compreensão do tema. O primeiro capítulo é composto pelos conhecimentos acerca do conceito de administração, afim de contextualizar o tema abordado por este trabalho. O segundo capítulo apresenta os conceitos de logística, fundamento da logística, processos logísticos e logística em supermercado.

No terceiro capítulo descreve-se os conceitos de gestão de estoque, indicadores de estoque, função de compras, funções de recebimento e armazenagem, o planejamento de estoque no ramo supermercadista e a curva ABC. O quarto capítulo aborda a coleta, análise e estudo dos dados obtidos a partir do contato com a empresa objeto deste estudo, apresentando suas características, breve história de fundação e processos e procedimentos relacionados a gestão de estoque.

A hipótese do trabalho baseia-se na ideia de que a organização apresenta dificuldades em colocar em prática as ferramentas e ações de gestão de estoque, causando perdas de produtos e conseqüentemente financeiras para a empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. Conceitos de Administração

Barreto (2017, p. 9) afirma que devido “o aumento da complexidade, mudanças e incertezas políticas e econômicas, além de um aumento da globalização e crescimento da escassez de recursos em gerais fica evidente a necessidade de todos terem conhecimento de Administração. ”

Dentro do cenário da administração entende-se que administrar é sem dúvida, a ação de dirigir, governar e gerenciar. Para Chiavenato (2003) a administração, é uma ciência social que está diretamente ligada as ações de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos dispostos dentro de uma empresa, os quais envolve os recursos materiais, humanos, financeiros e outros.

Silva (2001) por sua vez, aponta a tarefa administrativa como sendo a atividade diretamente responsável pela determinação de políticas gerais, que visam atingir objetivos previstos em um planejamento. Isso, porque toda empresa deve ter um plano de ação, ou planejamento estratégico que esteja alinhado com seus objetivos.

Sobre a origem do termo administração, Chiavenato (2003) aponta como tendo sua raiz no Latim, a qual refere-se à direção, tendência para criar situações colaborativas e solidárias que possam gerar valores e riquezas de modo eficaz.

Barreto (2017, p.9) aponta que a administração passou a ser uma das áreas mais importantes da humanidade. Verifique que todos os problemas poderiam ser muito bem resolvidos se tivessem uma gestão responsável e de excelência. A tarefa básica da administração é, de maneira eficiente e eficaz, fazer as coisas por meio das pessoas.

Chiavenato (2007 p. 3) ainda considera administrar um processo de “alinhar e conduzir ações e operações para que se chegue ao êxito dos resultados. ”

Maximiano (2004, p. 34) por sua vez, conceitua administração como “o processo de tomada de decisões que devem e precisam resultar em ações que promovam a melhoria de uma empresa.” Essas ações compreendem cinco processos principais que estão interligados entre si, planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2004).

### **1.1. Teoria geral da administração**

Conforme afirma Alfaya (2007, p.17) “a administração, enquanto ciência, data do início do século XX. Foi a partir dos estudos de Taylor, um engenheiro norte americano, que ela começou a ser estruturada.” Nesse processo de estruturação, surgiram as teorias da administração, que, segundo Maximiano (2006), são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações.

A teoria geral da administração aborda diferentes maneiras que os gestores e supervisores podem se relacionar com suas organizações, através de seus conhecimentos e objetivos. Para Maximiano (2006) essa prática envolve a implementação de meios eficazes para que se possa atingir metas, bem como motivar colaboradores a prestarem um serviço com habilidade e competência.

Chiavenato (2003, p.9), afirma que “cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais variáveis”. No Quadro 1 pode-se verificar as principais teorias administrativas e seus principais enfoques:

Quadro 1. As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Na estrutura	Teoria Clássica	Organização formal.
	Teoria Neoclássica	Princípios gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intraorganizacional e interorganizacional.
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem do sistema aberto.
No ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem do sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem do sistema aberto.
Na tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).
Na competitividade	Novas Abordagens da Administração	Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital intelectual.

Fonte: (Chiavenato, 2003)

### 1.1.1. Ênfase nas tarefas

O primeiro período de estudos da administração, realizados por Taylor, ocorreu no início do século XX. Logo em seguida, foi proposto por Fayol, um modelo cartesiano de organização e gestão, definindo funções, ou seja, o atual organograma. Taylor e Fayol foram os propulsores do que hoje considera-se a administração científica (ALFAYA, 2007). O processo de evolução dos estudos voltados à administração foi intensificado com a revolução industrial, tendo forte influência da filosofia, da igreja e também das organizações militares (GIL, 2007).

De acordo com Chiavenato (2003) a teoria geral da administração partiu do princípio de que o mais importante seria cumprir tarefas, porém, com o passar do tempo essa visão foi-se modificando. Verificou-se que além de cumprir metas, seria importante e necessário estabelecer uma estrutura, ou seja, elaborar um planejamento que contemplasse toda a composição de uma organização.

De acordo com Maximiano (2006) acredita-se que quando se melhora a eficiência do trabalhador no nível operacional, conseqüentemente melhora a eficiência do gerenciamento, sendo assim, qualquer organização necessita de uma prática administrativa que oriente na busca de objetivos.

Conhecida por sua aplicação na ciência da engenharia no chão de fábrica ou nos níveis operacionais, a teoria administrativa científica é defendida por Taylor como a melhoria da eficiência de cada indivíduo dentro das organizações. Sua ênfase está em aumentar a produção através do uso de tecnologias intensivas, contudo, os colaboradores são vistos como máquinas produtoras de resultados (ALFAYA, 2007).

Alguns dos principais conceitos da administração científica apontados por Chiavenato (2003) podem ser observados no Quadro 2:

Quadro 2. Conceitos de gestão científica

Planejamento separado de fazer;
Os supervisores devem dar instruções em seus respectivos campos de atuação;
Estudos de tempo, movimento e fadiga devem ser usados para determinar a quantidade justa de trabalho realizada por cada trabalhador individual;
Melhorar as condições de trabalho e padronizar as ferramentas, período de trabalho e custo de produção;
Seleção científica adequada e treinamento de trabalhadores devem ser feitos;
Os incentivos financeiros devem ser dados aos trabalhadores para aumentar sua produtividade e motivá-los a ter um bom desempenho.

Fonte: (Chiavenato, 2003)

Pode-se verificar que, dentro da teoria geral da administração, a gestão científica está mais concentrada na mecanização e automação humana do que em aspectos do comportamento humano dentro da organização (GIL, 2007).

### 1.1.2. Ênfase na estrutura

Em relação a teoria neoclássica da administração Kurz e Salvadori (1995) afirmam que a característica principal desta teoria é analisar o sistema econômico, principalmente no âmbito da produção. É preciso considerar a produção a longo prazo, para que não haja um desequilíbrio das flutuações de produção a curto prazo. A organização e seu desempenho são afetados pelas ações humanas e isso envolve a produção.

Para Maximiano (2004) a teoria neoclássica postula que uma organização é a combinação de ambas as formas, formal e informal, que é ignorada pela teoria organizacional clássica. Geralmente, os conflitos entre os interesses organizacionais e individuais são inevitáveis.

Na teoria da administração burocrática, abordada por Motta e Vasconcelos (2015) o foco está relacionado com a estrutura e processo

administrativo da organização, pautado em regras e regulamentos, procedimentos e processos, formulados para reduzir a complexidade do funcionamento da organização. Para o autor, este é o meio mais racional para exercer um controle sobre os colaboradores, ou seja, é uma gestão com hierarquia, força de trabalho, princípios padronizados, regras e pessoal bem treinado administrativamente.

De acordo com Andrade e Amboni (2007) a teoria burocrática se difere da organização gerencial tradicional no sentido de ser impessoal, ou seja, o desempenho de um indivíduo é julgado por meio de uma atividade baseada em regras e as promoções são decididas com base em seus méritos e desempenho.

Para tanto, vale salientar que ainda existe uma hierarquia na organização, que representa as linhas claras de autoritarismo, fato que permitem ao colaborador conhecer seu supervisor imediato, a quem ele é diretamente responsável. Esse cenário mostra que a teoria burocrática tem muitas implicações em vários campos da teoria geral administrativa (MOTTA; VASCONCELOS, 2015).

### **1.1.3. Ênfase nas pessoas**

Um pouco mais adiante nos estudos da administração, surgiu a abordagem humanística, dando ênfase nas pessoas, através da teoria comportamental que também envolve o desenvolvimento organizacional (MAXIMIANO, 2006).

Um dos principais aspectos significativos apontado nas teorias com ênfase nas pessoas é o fator motivação, que segundo Chiavenato (2007, p. 57):

É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Já, para Gil (2007, p. 202), a motivação nada mais é do que,

A necessidade de satisfazer o indivíduo em suas frustrações pessoais. Mas, isso não significa que as pessoas necessitam de

“injeções” de motivação o tempo todo. Apenas, os gerentes precisam estar atentos e dispor de conhecimentos e habilidades suficientes capazes de despertar e motivar seus funcionários de maneira satisfatória.

O que se sabe atualmente, na visão atual, pós Taylorista é que “as pessoas não são mais vistas apenas como meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para administrarem suas próprias tarefas, ” ou seja, ganharam um papel de fundamental importância nas empresas. (CHIAVENATO 2007, p. 206).

Entende-se que dentro da teoria da administração além da motivação, o fator comunicação é um critério importante para medir a eficiência da informação transmitida de e para diferentes níveis da organização. O trabalho em equipe é o pré-requisito para o bom funcionamento e isso só pode ser alcançado por meio de uma abordagem comportamental, ou seja, como os indivíduos interagem e respondem uns aos outros (GIL, 2007).

#### **1.1.4. Ênfase no ambiente**

Andrade e Amboni (2007) afirma que a abordagem com ênfase no ambiente considera uma organização como um sistema que muda com as alterações em seu ambiente, tanto interno quanto externo. O autor salienta que existem várias características dessa teoria que a diferencia de outras tais como: considera a organização como um sistema aberto, ou seja, uma organização interage consistentemente com seu ambiente, de modo a sustentar e crescer no mercado, cuja sobrevivência e crescimento são determinados pelas mudanças no ambiente.

De acordo com Chiavenato (2007) a organização é considerada de natureza adaptativa, que se ajusta ao ambiente em mudança.

#### **1.1.5 Ênfase na tecnologia**

Morgan (2007) afirma que na teoria da contingência trabalha-se a ideia de composição da organização por subsistemas estratégicos inter-relacionados, sendo esses o humano, o tecnológico, o estrutural e o administrativo. Os subsistemas têm a necessidade de consistência e adaptação às condições do ambiente.

Donaldson (2007) destaca também que a constante incerteza que desafia as empresas a buscar a inovação, é fator chave da abordagem desenvolvida pela teoria da contingência, relacionada com a ênfase na tecnologia.

A inovação, inserida nesse contexto, ganhou espaço no mundo a partir da década de 1950. No início da década de 1980 sua propagação foi reforçada no Brasil, através visão sistêmica entre empresa e ambiente, aspecto este que se apresentou como fator de competitividade às empresas e elemento fundamental para o crescimento tecnológico (TIGRE, 2006).

### **1.1.6 Ênfase na competitividade**

Muitos estudiosos enfatizam que os dois principais fatores que influenciam uma administração moderna, é sem dúvida a comunicação e a interação entre as partes. Esses fatores são pré-requisitos para o bom funcionamento da organização, bem como os fatores que acompanharam a evolução das teorias chegando a teoria contemporânea da gestão (GIL, 2007).

Até chegar na teoria contemporânea da gestão, verifica-se que houve uma evolução significativa das mesmas, porém, mesmo com essas evoluções, elas ainda se completam. Cada nova teoria tem sido aprimorada através das teorias anteriores, levando em conta seus princípios e chegando por fim as novas abordagens da administração (CHIAVENATO, 2003). Portanto, Carvalho (2008, p.8) conclui que,

Ao se tomar conhecimento da necessidade que atualmente se faz do estudo mais aprofundado da ciência administrativa, e da relevância dada ao mesmo, pode-se considerar que, no contexto social, econômico e político no qual se vive não há um único lugar no

planeta que não demande ser administrado. Sem os critérios adotados atualmente pela Administração, dificilmente uma organização sobrevive. É necessário o exercício de planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

## **1.2. Funções Administrativas**

Pode-se afirmar que existem quatro funções administrativas apontadas por Fayol como sendo primordiais dentro de uma empresa. Para que uma empresa alcance seus objetivos e metas, faz se necessário investir nos quatro pilares considerados primordiais dentro de uma organização que são: o planejamento, organização, direção e controle (CHIAVENATO, 2003).

### **1.2.1. Planejamento**

Sobre planejamento, Barreto (2017, p.40) afirma que “pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Cobra (2016) aponta que o gestor deve buscar desenvolver projetos, delineando a real necessidade, pensando num futuro desejado e até mesmo direcionando para outra situação mais produtiva de forma adequada. Contudo, é importante salientar que para que esse planejamento seja elaborado de forma adequada é importante ter conhecimento teórico para a aplicação no processo decisório.

Muitos gestores não conseguem realizar projetos de sucesso, pois, este precisa nascer a partir dos objetivos esperados pela organização, necessitando de uma avaliação permanente e reestruturação conforme as necessidades. Chiavenato (2007, p. 209), explica que:

O planejamento inicia o processo administrativo. Inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. Seu sucesso requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração.

Barreto (2017) apresenta uma ferramenta muito eficaz para planejar a implementação de uma solução através do levantamento de algumas indagações, a “5W2H”, conforme pode-se verificar na Figura 1:

Figura 1. Ferramenta 5W2H



Fonte: (Barreto, 2017)

A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: What (O que, qual), Where (onde), Who (quem), Why (porque, para que), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo). Esta ferramenta é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização.

Behr et al. (2008, p. 39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio".

### **1.2.2. Organização**

Cobra (2016) aponta como a segunda função da administração, a organização, cujo objetivo é organizar-se para praticar todas as tarefas necessárias dentro de uma gestão administrativa. Para tanto, se faz necessário entender que organizar é colocar em prática o planejamento feito, respeitando todos os processos para que a empresa cresça de forma satisfatória.

Oliveira (2010) define a organização como uma função administrativa responsável por estruturar todos os recursos da empresa, a fim de atingir objetivos definidos pela administração.

Após estabelecidos os planos e os objetivos, a organização deve desenvolver um modo organizado de reunir seus recursos, como físicos, financeiros, tecnológicos e humanos para a realização das metas da empresa (SILVA, 2009).

### **1.2.3. Direção**

Segundo Maximiano (2006, p.123) “a direção recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração, pois é o processo de conduzir, ou seja, direcionar as ações de pessoas dentro de um dado objeto.” Pode-se afirmar que a função de direção deve consistir em um modelo para o trabalho, fundamentado em planejamentos, princípios, estratégias, geração de recursos, bem como plano de desenvolvimento e crescimento.

Silva (2009) evidencia que a função de direção acontece em todos os níveis da empresa, sendo eles, estratégico, tático ou operacional. Para alcançar êxito na direção de sua organização, o administrador deverá se embasar em três fatores básicos: motivação, liderança e comunicação.

Santos (2012, p. 47) ainda afirma que:

Um gestor eficaz faz com que as coisas se realizem de acordo com os planos e as ordens e, ao pensar na liderança e motivação no contexto da atualidade, influencia os outros para utilizarem todo seu

potencial, maximizando o desenvolvimento organizacional como um todo.

Maximiano (2006) ainda aponta que, o gestor precisa liderar e motivar seus colaboradores de forma específica para que estes possam apresentar bons resultados, ou seja, alcançar finalidades específicas, considerando sempre o desempenho e crescimento de uma empresa. As empresas que têm verdadeiros líderes conseguem se destacar no mercado, diferente daquelas que seus gestores são apenas chefes.

#### **1.2.4. Controle**

A última função apontada por Cobra (2016) refere-se ao controle. Essa função faz parte das estratégias para as tomadas de decisões e está relacionada ao controle dos processos e das pessoas que pode garantir o resultado esperado, bem como ao monitoramento dos resultados e das equipes. É vital que exista esse acompanhamento, já que o mercado está em constante evolução e um empreendimento de sucesso deve se adaptar às tendências e necessidades.

Para Oliveira (2010), a função de controle é responsável por verificar se os atos realizados estão de acordo com os planos, ou seja, se os atos, individuais ou coletivos, levam realmente a ação organizacional em direção aos objetivos estabelecidos.

Silva (2009) afirma que o controle é uma atividade vital dentro da organização, permitindo que erros sejam sanados a tempo, sendo capaz de evitar que se comprometam as demais funções da empresa

A função de controle, aplicada de modo eficaz, auxilia para que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado. De modo geral, o controle tem como função manter o sistema organizacional dentro de um padrão de comportamento previamente estabelecido (SOBRAL, et al, 2012).

Conforme Salume, et al (2014) pode-se concluir, portanto, que as funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser

desempenhadas para alcançar os resultados determinados, constituindo o processo administrativo, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3. Funções da administração

Planejamento	Direção	Organização	Controle
- Estabelecer objetivos e missão;	- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais;	- Desenhar cargos e tarefas específicas;	- Medir o desempenho;
- Examinar as alternativas;	- Estabelecer comunicação com os trabalhadores;	- Criar estrutura organizacional;	- Estabelecer comparação do desempenho com os padrões;
- Determinar as necessidades de recursos;	- Apresentar soluções dos conflitos;	- Definir posições de staff;	- Tomar as ações necessárias pra a melhoria do desempenho.
- Criar estratégias para o alcance dos objetivos.	- Gerenciar mudanças.	- Coordenar as atividades de trabalho;	
		- Estabelecer políticas e procedimentos;	
		- Definir a alocação de recursos.	

Fonte: (Sobral, et al, 2017)

### 1.3. Áreas funcionais da Administração

De acordo com Cobra (2016) a profissional de administração pode trabalhar em diversos setores econômicos e em empresas dos mais diversos portes. As suas principais áreas de atuação são: gestão financeira, administração da produção, planejamento estratégico, marketing, logística, vendas, entre outros. Além disso, muitos administradores acabam se tornando também empresários, donos de seu próprio negócio.

Oliveira (2001) por sua vez, classifica as áreas funcionais da administração em áreas funcionais fim e áreas funcionais meio. As áreas funcionais fim englobam as atividades envolvidas diretamente no ciclo de transformação de recursos em produtos e de sua colocação no mercado. Já as áreas funcionais meio relaciona-se com as atividades que proporcionam os meios para que haja a transformação de recursos em produtos e serviços e sua colocação no mercado, tanto industrial, quanto comercial.

Laudon e Laudon (2004) classificam as áreas funcionais como produção, finanças, contabilidade, vendas e marketing e logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. As organizações produtoras de bens normalmente

desenvolvem uma função de fabricação e produção com um departamento que se especializa na produção dos bens e serviços que a firma destina aos clientes.

Segundo O'Brien (2003) a área financeira está baseada nas decisões relativas ao financiamento de uma empresa e a alocação e controle de seus recursos financeiros. As principais categorias dos sistemas de informação financeiras são: administração de caixa, administração de investimento online, orçamento contábil e previsão e planejamento financeiro.

A área da contabilidade é o conjunto de atividades contábeis que envolve a compreensão da atividade empresarial (elaboração de um plano de contas adequado), a análise e interpretação de cada fato contábil bem como sua contabilização, e também a elaboração das demonstrações financeiras, com suas devidas análises, interpretações e recomendações para aperfeiçoar o desempenho da empresa (MARION, 2003).

Oliveira (2001, p. 1) define a área de marketing como "a função relativa à identificação das necessidades de mercado, bem como à colocação dos produtos e serviços junto aos consumidores". Esta área envolve, portanto, o desenvolvimento dos produtos atuais, lançamento de novos produtos, estudo de mercado, forma de apresentação e embalagem.

A administração da logística, por sua vez, está relacionada a atividades de emissão de pedidos, compras e recebimento e expedição de mercadorias. O responsável por essa área decide o que, onde e quando comprar. Os preços são negociados com os fornecedores, aos quais são feitas as solicitações e posteriormente recebidos. A qualidade também deve ser inspecionada, e o armazenamento também é de responsabilidade da área logística (TURBAN; RAINER JR; POTTER, 2003).

A administração de estoques, também é de responsabilidade da área logística e determina o estoque a ser mantido (LAUDON; LAUDON, 2014).

De acordo com Chiavenatto (2006) quem está no papel de gestor, em qualquer área de atuação deve propor sempre eventuais mudanças para adequar o ambiente de trabalho ao mais produtivo possível, com a convicção de que pode fazer a diferença dentro do âmbito organizacional empresarial.

## CAPÍTULO II

### 2. Conceitos de Logística

Dentro do ambiente corporativo, a logística encontra-se em um lugar de importante destaque, afinal, esta ferramenta pode fornecer as bases para o planejamento estratégico de uma organização, no caso deste estudo, uma empresa do ramo de supermercados (COELHO, 2010)

No entanto, essa prática vem sendo desenvolvida com muitas falhas e, pode-se afirmar, de acordo com as palavras de Chiavenato (2012) que são raros os casos em que a logística funciona ou é aproveitada para otimizar a qualidade dos serviços prestados.

Pode-se afirmar que dentro da gestão empresarial a logística e seu planejamento podem ser considerados pontos cruciais frente a concorrência. Sendo assim, encontrou-se na literatura de Coelho (2010, p. 12) a seguinte definição:

A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação), também fazem parte deste processo de otimização da produção de serviços dentro das empresas.

Verifica-se, portanto, que a logística é utilizada na aquisição de produtos ou serviços, no armazenamento e distribuição destes para o consumo, possibilitando a prestação de serviço nas empresas (COELHO, 2010).

Novaes (2007, p. 40) aponta que “a logística nada mais é do que a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e

indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente”.

Conforme, Dias (2010) aponta que dentro deste cenário, deve-se considerar que a logística aplicada nas empresas é fundamental para assegurar a aplicação dos recursos de maneira adequada, contudo, é a prática que vem revelando aos gestores como seria o modelo adequado de logística, mesmo existindo muitas normas que regulamentam de tal funcionalidade.

Bertaglia (2015) ressalta que pensar em reduzir custos é pensar em um plano logístico adequado para que as despesas sejam reduzidas e essa vantagem pode ser passada para o cliente, que receberá um produto por um valor menor. Mas, a empresa deve manter sua margem de lucro para não ter prejuízos na produção.

Para Dias (2010) a logística compreende duas principais atividades e são elas: administração de materiais e transportes, ou seja, a distribuição física destes. Conforme o autor, essa ação envolve um controle da movimentação e coordenação demanda de suprimentos.

De acordo com Bertaglia (2015) se analisarmos todo esse cenário, verificar-se-á que essa é uma competição diária entre os empreendedores. Contudo, se faz necessário estabelecer estratégias que assegurem o cumprimento de todos esses fatores.

Um projeto logístico pode estimar a demanda para atender as necessidades do mercado, garantindo a pronta entrega e o abastecimento adequado de produtos solicitados. Dias (2010) reforça que os clientes buscam por empresas que são capazes de disponibilizar produtos e materiais nas condições exigidas e esperadas por eles, com prazos de entrega adequado, preços acessíveis e produtos de qualidade, o que torna-se um grande atrativo.

Chiavenato (2012) aponta que, mesmo sendo um conceito amplo, é preciso entender que logística é uma atividade que exige um bom planejamento para evitar gastos. Para isso, sugere-se que os procedimentos dessas atividades sejam realizados de forma organizada, o que contribui para o bom andamento dos departamentos e a satisfação ao interesse público, afinal, essa satisfação faz parte dos objetivos da logística.

Para Ballou (1993) logisticamente, a empresa precisa atuar para reduzir os custos operacionais e para isso é preciso identificar os fatores de economia evitando assim, o desperdício. Logisticamente, é preciso desenvolver

projetos que melhorem o dinamismo da empresa, tanto de produção quanto de economia de matéria prima, produtos e outros.

É preciso implantar uma roteirização na empresa, ou seja, criar rotas de chegada de produto, armazenamento, quantidade de produto dentre outros. É importante salientar que se o gestor realiza um planejamento logístico cuidadoso, este pode repercutir em todos os setores do negócio, promovendo a ampliação e integração de toda a infraestrutura dentro da empresa (BALLOU, 1993).

Essa integração é um fator que pode impulsionar o crescimento organizacional, afinal, incentivando o compartilhamento de informações, podendo vir a reduzir a burocracia. Contudo, Coelho (2010) afirma que a logística deve-se tornar integrada com os setores para trabalharem juntos no cumprimento dos objetivos de forma a garantir que a produção e produtos sejam entregues nos prazos estipulados.

Chopra e Meindl (2003) a integração entre setores favorece o trabalho em equipe, sendo realizado de forma proativa e positiva. Ainda, de acordo com o informativo, a relação com clientes, parceiros e fornecedores torna-se benéfica com medidas que criam mais proximidade e transparência, ou seja, os resultados serão favorecidos e o trabalho tornar-se-á mais preciso e eficiente.

Ballou (2006) nos lembra que a inovação nas práticas sustentáveis deve ter lugar nas práticas e nos meios de realização e distribuição da produção. Portanto, as empresas precisam ser conscientes dos impactos ambientais e sociais, considerando seus processos de trabalho e implementando tecnologias consideradas verdes.

A Logística também orienta para a oferta e demanda quando o assunto é comercialização de produtos. Chiavenato (2012) afirma que é necessário considerar dois aspectos: dimensionamento incorreto da demanda, afinal, este diz respeito a produção excessiva e a falta de mercadorias, o que gera grande insatisfação aos clientes. Isso é explicado quando há mais produtos à venda do que clientes a procura, deixando os estoques abarrotados de mercadoria. Este cenário apresenta um investimento que não pode ser revertido em dinheiro, resultando em perdas. Para o autor supracitado, a solução seria oferecer descontos ou realizar promoções, que muitas vezes não são garantias de lucros.

Chopra e Meindl (2003) considerando que é preciso, logisticamente: diminuir a queima de combustível, implementar reciclagem, orientar o descarte

correto de resíduos químicos, evitar desperdício, cumprir a legislação ambiental e tornar o consumo de energia uma prática dentro das organizações.

Para Coronato (2009) os empreendimentos que se destacarão serão aqueles que forem capazes de planejar e desenvolver estratégias, adaptando-as a demanda do mercado consumidor, cada vez mais exigente, reduzindo os custos operacionais e, principalmente, garantindo a inovação em seus processos. Pode-se afirmar que a Logística atual tem um papel importante nas movimentações de mercadorias e produtos e sua função é fundamental para o gerenciamento e desenvolvimento de serviços.

Para Christopher (1997) o processo de planejamento da logística significa buscar de forma estratégica e funcional, maneiras de melhor conduzir as ações, cujos objetivos seja a de obter vantagens competitivas da empresa como forma de vincular as agentes chaves, ou seja, cliente e fornecedor a um mesmo fim que é o lucro empresarial.

## **2.1. Funcionamento da Logística**

Para que se entenda melhor o conceito de Logística é preciso compreender de que maneira ela funciona. De acordo com Ching (2012) o principal objetivo de uma gestão logística é disponibilizar a quantidade de mercadorias certa, no lugar certo e momento certo, considerando o processo de otimização nas operações.

Coelho (2010) defende que essas o planejamento estratégico logístico é o diferencial dentro das empresas, afinal, atrasos na entrega podem resultar na perda da venda e do cliente. Para que isso não aconteça, a cadeia de abastecimento deve ser integrada deve-se seguir o funcionamento da logística.

Atualmente, pode-se afirmar que “não pode existir margem para erros, principalmente porque as empresas devem ter em mãos, um planejamento detalhado e estruturado para garantir a satisfação do cliente, bem como o retorno dos investimentos” (CHING, 2012, p. 56).

Para tanto, Ching (2012), ainda afirma que, primeiramente se faz necessário que haja uma conferência de cargas após a expedição, etapa final dentro

de um centro de distribuição. De acordo com o autor a empresa deve conferir toda mercadoria, através de leitores de códigos de barras, considerando que qualquer erro pode resultar em devolução de mercadoria, gerando prejuízos a empresa.

Também é importante considerar a roteirização de entregas, afinal, o transporte representa um dos maiores custos dentro da logística de distribuição. Coelho (2010) aponta que essa roteirização deve ser bem planejada, considerando a maximização do aproveitamento de recursos, para não gerar grandes prejuízos para as empresas.

Conforme Pozo (2001) ainda existe a importância de considerar o controle de fretes, afinal, pode-se otimizar inúmeras atividades, ganhando rapidez nas operações, bem como maximizando o controle financeiro e de qualidade. Para o autor, todas as empresas que fazem uma boa gestão de frete, conseguem controlar todo o ciclo de contratação de transportes e isso permite um bom monitoramento de todo processo.

Quanto à administração de transportes, conforme Coelho (2010) esta é a etapa que mais agrega custos ao produto. E, de acordo como autor, esta informação precisa ser considerada para utilizá-la na tomada de decisão que envolve a análise de custos, visando se é frota própria ou terceirizada. Após determinar qual será a estrutura é preciso verificar o que apresenta maior confiabilidade, capacidade, disponibilidade e também os custos.

Para Viana (2008) o monitoramento e análise de indicadores apontam o desempenho logístico, o que facilita a medição do desempenho da operação ou processo. Esses indicadores podem indicar tempo em trânsito, devolução exatidão nas notas, bem como pontualidade das entregas.

## **2.2. Processos logísticos**

Considerando que os processos logísticos representam o coração da organização, pode-se afirmar que estes geram recursos para empresa, bem como o que inclui o processo de produção, controle e distribuição. Viana (2008) afirma que esses processos foram evoluindo e passaram a fazer parte do dia a dia das grandes

empresas como o departamento de estoque, controle e saída de mercadorias, compras, direcionamento de materiais e outros.

Para Pozo (2012) outro fator importante dentro do processo logístico é sem dúvida o armazenamento. Este se refere aos métodos e técnicas de proteção, controle, conservação de todos produtos disponíveis em estoque. Isso, porque depois de prontos, eles ficam armazenados em depósitos aguardando a distribuição para serem transportados para os compradores.

Contudo, pode-se afirmar que, esses processos dentro de um cotidiano, não é nada fácil, as quando realizado com planejamento pode reduzir de forma considerável os gastos dentro de uma empresa. Para Bertaglia (2015) é importante que ocorra o seguimento de algumas etapas desses processos e isso envolve a administração de recursos e materiais bem como a importância de se se ter anotado todos os detalhes e necessidades dessa área.

Todas as informações são essenciais para que toda uma produção seja feita e, para que esta mesma produção seja distribuída ao mercado consumidor. Contudo é fundamental que a cada área da empresa observe o controle do estoque, pois este deve estar devidamente organizado e preenchido de acordo com as demandas que surgirem, de modo que não falem ou sobrem produtos (BERTAGLIA, 2015).

Conforme Caixeta Filho e Martins (2007) a distribuição desses produtos está ligada ao processo logístico de transporte e distribuição e mercadorias ao consumidor final e a administração de compras se refere a tudo o que será preciso comprar para que os materiais sejam produzidos de forma efetiva e no tempo determinado. Para o autor, isso inclui também a escolha de fornecedores, quantidade de matéria prima, preços e orçamentos.

Em relação ao transporte Pozo (2004) afirma que a escolha do transporte e distribuição das mercadorias, bem como os colaboradores responsáveis para a entrega são fatores primordiais, afinal a mercadoria deve e precisa ser entregue de maneira segura, com total qualidade que o consumidor almeja.

### **2.3. Logística em supermercado**

Dentre as literaturas estudadas verificou-se que “o conceito de logística em supermercado está ligada diretamente à interação das áreas de suprimentos que se relacionam, ou seja, o departamento de fornecedores depende de compras” (CARVALHO, 2012, p. 45).

No ambiente corporativo, Coronato (2009) afirma que o fator logístico está entre os principais fatores a ser considerado dentro de uma empresa, afinal, é a logística que determinará o bom andamento do negócio e conseqüentemente, a ferramenta que fornecerá elementos para um planejamento estratégico adequado, no caso deste estudo, uma empresa do ramo de suprimentos.

Pode-se afirmar que dentro da gestão empresarial a logística é considerada um ponto crucial frente a concorrência. Sendo assim, Coelho (2010, p.12) aborda a seguinte definição:

A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação), também fazem parte deste processo de otimização da produção de serviços dentro dos órgãos públicos.

Nas palavras de Coelho (2010), verifica-se que a logística é utilizada na aquisição de produtos ou serviços, no armazenamento e distribuição destes para o consumo, possibilitando a prestação de serviço. No entanto, essa prática vem sendo desenvolvida com muitas falhas e, pode-se afirmar, de acordo com Chiavenato (2012) que são raros os casos em que a logística funciona ou é aproveitada para otimizar a qualidade dos serviços prestados.

Para Carvalho (2012) deve-se considerar que a logística aplicada ao ramo alimentício, considerando a gestão de estoque, é fundamental para assegurar o crescimento do negócio e o desperdício de mercadorias.

Para Dias (2010) a logística compreende duas principais atividades e são elas: administração de materiais e transportes, ou seja, a distribuição física destes. Essa ação envolve um controle da movimentação e coordenação demandada de suprimentos.

Vale destacar que, mesmo sendo um conceito amplo, é preciso entender que logística é uma atividade que exige um bom planejamento para evitar

gastos. Para isso Dias (2010) sugere-se que, o procedimento dessas atividades logísticas, sejam realizadas de forma organizada, o que contribui para o bom andamento dos departamentos e a satisfação ao interesse público, afinal, essa satisfação faz parte dos objetivos da logística.

Para Carvalho (2012) o planejamento logístico é o documento que reunirá dados sobre custos, despesas e investimentos previstos para os próximos meses, vindo a antecipa o futuro, bem como as expectativas de vendas e possíveis cortes nas despesas.

Contudo Dias (2010) adverte que logisticamente, a empresa precisa atuar para reduzir os custos operacionais e para isso é preciso identificar os fatores de economia evitando assim, o desperdício. Logisticamente, é preciso desenvolver projetos que melhorem o dinamismo da empresa, tanto de produção quanto de economia de matéria prima, produtos e outros.

É preciso implantar uma roteirização na empresa, ou seja, criar rotas de chegada de produto, armazenamento, quantidade de produto dentre outros. É importante salientar que se o gestor realiza um planejamento logístico cuidadoso dentro do setor de estoque, este pode repercutir em todos os setores do negócio, promovendo a ampliação e integração de toda a infraestrutura dentro da empresa (DIAS, 2010).

Essa integração é um fator que pode impulsionar o crescimento organizacional, afinal, incentivando o compartilhamento de informações, podendo vir a reduzir a burocracia. Contudo, Chiavenato (2012) aponta que a logística deve-se tornar integrada com os setores para trabalharem juntos no cumprimento dos objetivos de forma a garantir que a produção e produtos sejam entregues nos prazos estipulados.

De acordo com Carvalho (2012) depois da elaboração de um bom planejamento logístico é preciso acompanhar a execução de todo planejamento para poder alcançar os resultados esperados, ou seja, o monitoramento deve fazer parte de uma rotina do gestor. Isso vai determinar o crescimento ou não do negócio propriamente dito. Este cenário apresenta um investimento que não pode ser revertido em dinheiro, resultando em perdas. A solução seria oferecer descontos ou realizar promoções, que muitas vezes não são garantias de lucros.

Um projeto logístico, voltado para a gestão de estoque pode estimar a demanda para atender as necessidades do mercado, garantindo a pronta entrega e

o abastecimento adequado de produtos solicitados. Chiavenatto (2012) reforça que os clientes buscam por empresas que são capazes de disponibilizar produtos e materiais nas condições exigidas e esperadas por eles, com prazos de entrega adequado, preços acessíveis e produtos de qualidade, o que se torna um grande atrativo.

A Logística aplicada em supermercados também orienta para a oferta e demanda quando o assunto é comercialização de produtos. Carvalho (2012) afirma que é necessário considerar dois aspectos: dimensionamento incorreto da demanda, afinal, este diz respeito a produção excessiva e a falta de mercadorias, o que gera grande insatisfação aos clientes. Isso é explicado quando há mais produtos à venda do que clientes a procura, deixando os estoques abarrotados de mercadoria.

A análise desse cenário, aponta que essa é uma competição diária, de acordo com Dias (2010), e isso acontece entre os empreendedores. Contudo, se faz necessário estabelecer estratégias que assegurem o cumprimento de todos esses fatores. Portanto, os empreendimentos que se destacarão serão aqueles que forem capazes de planejar e desenvolver estratégias, adaptando-as a demanda do mercado consumidor, cada vez mais exigente, reduzindo os custos operacionais e, principalmente, garantindo a inovação em seus processos.

Pode-se afirmar, de acordo com Camargo (2018) que a logística atual tem um papel importante nas movimentações de mercadorias e produtos e sua função é fundamental para o gerenciamento e desenvolvimento de serviços dentro do ramo de supermercados e é nesse momento que entra a importância da utilização da curva ABC, ferramenta indispensável para as empresas do ramo alimentícios, cujo tema será discutido no próximo capítulo.

## CAPÍTULO III

### 3. Conceitos de gestão de estoque

Dentre as literaturas estudadas verificou-se que o conceito de gestão de estoque está diretamente ligado a interação das áreas de suprimentos que se relacionam, ou seja, o departamento de fornecedores depende de compras (CHING, 2012). Para tanto, uma gestão de estoque precisa contribuir de maneira positiva e prática para todos que estejam envolvidos para que se evitem gastos desnecessários.

E para entender sobre o a importância da gestão de estoque é preciso falar em planejamento de estoque, considerando que um dos fatores mais importantes para o bom andamento de uma empresa, sem dúvida, é o planejamento. Conforme Maximiano (2011) o ato de planejar está relacionado a criar um plano para facilitar ou até mesmo melhorar um objetivo. Dentro das corporações, o planejamento tem papel fundamental e está relacionado à organização, preparação da estrutura, bem como a tomada de decisões e execuções de tarefas.

Pode-se afirmar, de acordo com Drucker (2019) que muitas empresas seguem seus caminhos sem planejamento. Contudo, destaca-se que o diferencial de uma empresa bem sucedida e uma na situação de falência é sem dúvida, o saber se planejar para se manter na disputa do mercado.

A gestão de estoque não deve ser entendida apenas como uma maneira de reduzir custos, mas sim, como uma ferramenta comercial estratégica para que um negócio possa sobreviver. Neste sentido, o autor adverte que armazenar mercadorias exige investimentos e o correto é sincronizar a oferta com a demanda, tornando a manutenção desse estoque sempre em consonância (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

. No entanto, Ching (2012) fomenta a ideia de que existe a necessidade de acumular estoque assegurando a disponibilidade de suprimentos, diminuindo gastos totais, tanto de distribuição quanto de produção. Sendo assim, verifica-se no Quadro 4, algumas vantagens da administração de suprimentos:

Quadro 4. Vantagens da administração de suprimentos

Melhoram o nível de serviço;
Incentivam economias na produção;
Permitem economias de escala nas compras e no transporte;
Agem como proteção contra aumentos de preços;
Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento;
Servem como segurança contra contingências.

Fonte: (Ching, 2012).

Pode-se afirmar que o gerenciamento de estoque representa um fator de grande relevância dentro das empresas, visto que representa valor associado ao ciclo operacional e do nível de vendas. Contudo, vale salientar que o estoque vem antes das vendas, o que deve ser realizado tendo em mãos os dados do planejamento estratégico de desenvolvimento da empresa (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Maximiano (2011) aponta que o primeiro momento do planejamento estratégico, principalmente dentro da gestão de estoque deve ser fazer um levantamento do cenário atual, considerando tanto os fatores externos quanto os internos. Ainda, segundo o autor, planejar é avaliar os recursos disponíveis e viabilizar todos os procedimentos que envolvem materiais, recursos humanos e financeiros, todos estes elementos dentro de um encaixe que maximize a produção na organização.

Pode-se considerar que o planejamento estratégico é a ferramenta que lança as bases de uma construção promissora e profissional, levando a empresa a se preparar para mudanças que poderão ocorrer no cenário comercial (MAXIMIANO, 2011).

Para Ching (2012) tentar prever as vendas sem ter os níveis desejados de crescimento, se torna algo difícil, afinal, qualquer tipo de perda pode acarretar

desperdício para a empresa. O objetivo do estoque deve estar em consonância com o ritmo de produção, caso contrário haverá uma desestruturação na previsão de custos. Contudo, é importante destacar que a razão para a manutenção de estoque depende especialmente da natureza desses materiais, ou seja, podem ser, estoque de matérias-primas, de produtos de processo e produtos acabados.

Simões e Michel (2016) afirmam que a justificativa para o estoque de matérias primas é que favorece o processo produtivo, a manutenção de melhores preços bem como a falta de materiais. Dentro de um estabelecimento comercial, no caso um supermercado, o estoque colabora para que não haja a falta de mercadorias, para que se consiga descontos nas compras em grande quantidade, bem como a possibilidade de se oferecer descontos ao consumidor.

Bowersox e Closs (2011) apontam ainda que a manutenção de estoques pode colaborar para garantir o pronto atendimento ao consumidor, bem como a diminuição na linha de produção. Contudo, o armazenamento de mercadorias, principalmente as perecíveis exigem um planejamento e investimentos adequados por parte dos gestores. Pode-se afirmar, portanto que é preciso uma sincronização entre a demanda e a oferta.

As abrangências que envolvem o planejamento de estoque são significativas, afinal, favorece o ciclo operacional da empresa. Essa prática possibilita uma melhor organização na entrada e saída de produtos (VIEIRA, 2009).

De acordo com Drucker (2019) o processo de planejamento estratégico deve considerar, de forma sistemática, um conhecimento e um olhar profundo do futuro, bem como um planejamento organizado capaz de medir o resultado das decisões, confrontando-as com as expectativas da corporação.

Sendo assim, e dentro deste cenário, Maximiano (2011) aponta que para uma empresa se desenvolver, crescer de maneira satisfatória é necessário que seja feita uma análise de mercado. Neste sentido, o mercado e-commerce está crescendo e, por isso, as empresas precisam conhecer o seu público-alvo, identificar suas reais necessidades e desejos, bem como prever futuros anseios de seus clientes, jamais se esquecendo de estar sempre à frente de seus concorrentes.

Cobra (2016) por sua vez, afirma que o gestor deve buscar desenvolver dentro do setor de suprimentos um planejamento estratégico estruturado, delineando a real necessidade, pensando num futuro desejado e até mesmo direcionando para outra situação mais produtiva de forma adequada.

Não existe um modelo ideal de planejamento, contudo, pode-se afirmar que existem alguns modelos que podem servir de base e que são eficazes. Mas, é preciso encontrar aquele que melhor se adaptar a situação, tendo como base o conhecimento do ambiente e os reais objetivos a serem alcançados (COBRA, 2016).

Dentro deste cenário de estudo, que envolve a gestão de estoque de uma empresa do ramo alimentício, para Drucker (2019) é importante destacar que é necessária uma avaliação constante por meio dos sistemas de informações, bem como uma estrutura de organização delineada por uma equipe de gestão sensível.

Outros aspectos a serem observados dizem respeito às vantagens competitivas que um planejamento estratégico de estoque adequado produz. Para Cobra (2016) o plano estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar os ajustes. Um planejamento com uma estruturação adequada produz o alinhamento dos envolvidos às estratégias da empresa, que podem dar seus pontos de vistas, possibilitando uma discussão das variadas visões diante as problemáticas. Pode-se afirmar que estas discussões favorecem que aconteça um esforço coletivo dentro de uma visão estratégica compartilhada.

Segundo Drucker (2019) tudo começa como auto avaliação, ou seja, a situação que a empresa está e uma análise de como deveria estar. Para o autor, esta é a fase inicial do planejamento, no qual a empresa coletará informações que nortearão o direcionamento estratégico, dentro de um supermercado isso requer informações precisas de estoque.

Contudo, vale destacar que a gestão e planejamento de estoque não precisa necessariamente ser definido com base nas ameaças dos concorrentes em oferecer algum tipo de produto, ou seja, é preciso fazer uma triagem, priorizando tudo aquilo que oferece mais sucesso. Pode-se afirmar também, que gestão de estoque requer precisão das informações para que se possa aproveitar melhor e com qualidade as potencialidades de desenvolvimento da empresa (POZO, 2012).

### **3.1. Indicadores de estoque**

Os indicadores de estoque estão ligados diretamente ao planejamento de suprimento, bem como a soma dos planos individuais dos produtos. Dentro dos indicadores está o giro de estoque, considerado o indicador mais comum. Para Bertaglia (2015) esse indicador mostra quais produtos estão estagnados na prateleira, bem como se está tendo demanda do público, ou seja, o produto mais procurado. Portanto, pode-se afirmar que quanto maior for o giro de estoque, maiores serão os lucros.

Outro indicador diz respeito a ruptura de estoque que indica a relação entre os produtos em falta e os disponíveis. Conforme Dias (2010) vale salientar que é preciso garantir que não haja a falta de produto, mesmo que a demanda seja alta. Isso para evitar que se perca venda, bem como a insatisfação do cliente, abrindo oportunidades para os concorrentes.

Conforme Novaes (2017) parecido à ruptura de estoque, o OSA (On Shelf Availability) é um indicador que aponta a disponibilidade de determinado produto de acordo com a projeção, juntamente com o histórico de vendas deste mesmo produto. Através deste indicativo, pode-se identificar as causas que fizeram com que determinado produto ficasse ou não na prateleira.

Mais um indicador de estoque de acordo com Dias (2010) diz respeito a perda no estoque e trata da quantidade de mercadorias que foi perdida durante seu armazenamento. Vale salientar que este indicador é o que pode ajudar o comerciante a evitar prejuízos, evita ter produtos em excessos, evita furtos, bem como o armazenamento adequado. Portanto, esses dados precisam ser precisos e estar organizados, para que ocorra esse tipo de falha.

Conforme Bertaglia (2015) a taxa de retorno também é outro indicador que pode apontar se o produto voltou para o depósito após a conclusão da venda. É importante que este indicador esteja quase que na marca 0 (zero) para que se possa identificar quais produtos apresentam maior índice de devolução e assim, tratar estratégias para reduzir esse percentual.

Em relação ao tempo de reposição, de acordo com Novaes (2017) esse indicador diz respeito ao abastecimento do estoque e mede o tempo necessário para que um certo produto chegue ao estoque. O cálculo considera o tempo de aquisição do produto, deslocamento até a loja ou de produção da própria empresa. Porém, é importante salientar que o tempo de reposição seja o menor

possível, isso para que não aconteça o desagrado do cliente e o comerciante não perca venda.

Pode-se afirmar que a análise de estoque possibilita a logística de suprimentos um melhor dimensionamento das possibilidades em relação à demanda. Possibilita também acompanhar a oscilação de mercado, bem como as negociações com fornecedores, o que diminui o grau de erro na satisfação do cliente. Sendo assim, é fundamental o uso de indicadores de desempenho de estoque para que se possa elaborar estratégias no processo logístico de suprimentos (POZO, 2012).

### **3.2. A função de compras**

De extrema importância dentro das empresas supermercadistas, “o fator compra vem ganhando um olhar mais apurado em relação a gestão de compras. Isso porque envolve papel fundamental no planejamento, na aquisição bem como na conclusão do processo de compras” (LIMA, 2014, p. 67).

Pode ser conceituada através da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos Administrativos que descreve compra como:

Toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente. Sua finalidade é suprir com os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo (BRASIL, 1993)

Pode-se afirmar que a atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas decidem quais os itens que devem ser comprados, buscando identificar os melhores fornecedores e os que estão disponíveis. Os empresários podem negociar as fontes de suprimentos, firmando contrato, elaborando ordem de compras, bem como o recebimento e o pagamento dos bens e os serviços adquiridos (SIMÕES; MICHEL, 2016).

Para Lima (2014) existem muitas características de compras que podem ser usadas pelas empresas para que se possa conseguir algumas vantagens

no processo de compras. Essas vantagens envolvem as compras centralizadas ou as descentralizadas, podendo o empresário do setor supermercadista obter preços e serviços em maior volume praticado com os fornecedores.

De acordo com Cervi et al. (2016) o ato de centralizar a aquisição de mercadorias em um único ponto, pode ser compreendido como uma situação diferenciada de ganho de escala nos preços.

Outros conceitos são apontados por Martins (2011) que afirma que uma compra adequada e eficiente deve considerar: material certo, preço certo, hora certa, quantidade certa e, principalmente, fonte certa. Esses fatores se conversam entre si e um não pode acontecer sem o outro, porém pode-se afirmar que a avaliação dos fornecedores e o desenvolvimento de novas fontes de fornecimento são fatores fundamentais para o funcionamento de compras.

Cervi et al. (2016) evidencia que devido a essas necessidades, o comprador, é o elemento que mantém e deve manter o maior número de contatos externos na busca cada vez mais intensa de ampliar o mercado de fornecimento. Ainda, para o autor, muitas empresas buscam se ajustar a uma margem de lucro cada vez menor e, por outro lado muitas tem dificuldade de sobreviver e estão sempre em busca de alternativas para cortar gastos desnecessários.

É nesse cenário que Martins (2011) afirma a importância da gestão de compras e suprimentos que pode ser utilizada como uma solução diferenciada para que as compras sejam realizadas de maneira otimizada e inteligente criando, dessa forma, um diferencial competitivo frente à concorrência. Na prática empresarial, a gestão de compras e suprimentos refere-se à administração dos processos que envolvem a aquisição de materiais (insumos) e coordenação do relacionamento com fornecedores.

A gestão de compras pode ser vista como uma oportunidade, mas também como um problema. Oportunidade porque possibilita a organização a atingir seus objetivos e, problema, quando a função de compras não é exercida adequadamente, gera uma série de reclamações como: qualidade dos materiais diferentes da solicitada, quantidade errada, atraso na entrega, entre outros. A gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica (BOWERSOX; CLOSS, 2011).

Para Simões e Michel (2016) o gerenciamento da cadeia de suprimentos está mais relacionado aos processos logísticos das interações com os fornecedores, ao passo que o gerenciamento da cadeia de valor se foca no valor proporcionado ao consumidor final. Por fim, nota-se que o conceito de compras foi, ao longo do tempo, enriquecido, à medida que a complexidade nos negócios foi aumentando, e assim seu papel estratégico ficou cada vez mais evidente.

### **3.3. Funções de recebimento e armazenagem**

Dentro do ambiente corporativo, conforme aponta Simões e Michel (2016) o recebimento e armazenamento dentro do comércio, diz respeito a Logística e esta se encontra num lugar importante, afinal, esta ferramenta pode fornecer as bases para o planejamento estratégico de uma corporação, no caso deste estudo, uma empresa do ramo de suprimentos que precisa receber e armazenar seus produtos.

Pode-se afirmar que dentro da gestão empresarial a Logística pode ser um ponto crucial para um bom planejamento logístico frente a concorrência. Sendo assim, Coelho (2010, p. 12) aborda a seguinte definição:

A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação), também fazem parte deste processo de otimização da produção de serviços dentro dos órgãos públicos.

Verifica-se que a logística é utilizada na aquisição de produtos ou serviços, no armazenamento e distribuição destes para o consumo, possibilitando a prestação de serviço. No entanto, essa prática vem sendo desenvolvida com muitas falhas e, pode-se afirmar, de acordo com Chiavenato (2003) que são raros os casos em que a logística funciona ou é aproveitada para otimizar a qualidade dos serviços prestados, sendo assim, deve-se considerar que a logística aplicada ao ramo

alimentício, considerando a gestão de estoque, é fundamental para assegurar o crescimento do negócio e o desperdício de mercadorias.

Para Dias (2010) a logística compreende duas principais atividades e são elas: administração de materiais e transportes, ou seja, a distribuição física destes. Essa ação envolve um controle da movimentação e coordenação demandada de suprimentos.

De acordo com Chiavenato (2007) é preciso entender que logística é uma atividade que exige um bom planejamento para evitar gastos. Para isso, sugere-se que, o procedimento dessas atividades logísticas, sejam realizadas de forma organizada, o que contribui para o bom andamento dos departamentos e a satisfação ao interesse público, afinal, essa satisfação faz parte dos objetivos da logística.

Quando se pensa em redução de custos, pode-se afirmar que, no cotidiano de uma empresa, quando a logística é aplicada de forma adequada, os preços podem tornar-se acessíveis ao cliente. Contudo, é importante destacar que a margem de lucro deve ser preservada para que o negócio seja capaz de se sustentar (CHIAVENATO, 2003).

Para Coelho (2010) logisticamente, a empresa precisa atuar para reduzir os custos operacionais e para isso é preciso identificar os fatores de economia evitando assim, o desperdício. Logisticamente, é preciso desenvolver projetos que melhorem o dinamismo da empresa, tanto de produção quanto de economia de matéria prima, produtos e outros.

É preciso implantar uma roteirização na empresa, ou seja, criar rotas de chegada de produto, armazenamento, quantidade de produto dentre outros. É importante salientar que se o gestor realiza um planejamento logístico cuidadoso dentro do setor de estoque, este pode repercutir em todos os setores do negócio, promovendo a ampliação e integração de toda a infraestrutura dentro da empresa (COELHO, 2010).

Essa integração é um fator que pode impulsionar o crescimento organizacional, afinal, incentivando o compartilhamento de informações, podendo vir a reduzir a burocracia. Contudo, Chiavenato (2003) aponta que a logística deve-se tornar integrada com os setores para trabalharem juntos no cumprimento dos objetivos de forma a garantir que a produção e produtos sejam entregues nos prazos estipulados.

Dias (2010) afirma que a integração entre setores favorece o trabalho em equipe, sendo realizado de forma proativa e positiva. A relação com clientes, parceiros e fornecedores torna-se benéfica com medidas que criam mais proximidade e transparência, ou seja, os resultados serão favorecidos e o trabalho tornar-se-á mais preciso e eficiente.

A Logística também orienta para a oferta e demanda quando o assunto é comercialização de produtos. Drucker (2013) afirma que é necessário considerar dois aspectos: dimensionamento incorreto da demanda, afinal, este diz respeito a produção excessiva e a falta de mercadorias, o que gera grande insatisfação aos clientes. Isso é explicado quando há mais produtos à venda do que clientes a procuram, deixando os estoques abarrotados de mercadoria. Este cenário apresenta um investimento que não pode ser revertido em dinheiro, resultando em perdas. A solução seria oferecer descontos ou realizar promoções, que muitas vezes não são garantias de lucros.

Um projeto logístico, voltado para a gestão de estoque pode estimar a demanda para atender as necessidades do mercado, garantindo a pronta entrega e o abastecimento adequado de produtos solicitados. Dias (2010) reforça que os clientes buscam por empresas que são capazes de disponibilizar produtos e materiais nas condições exigidas e esperadas por eles, com prazos de entrega adequados, preços acessíveis e produtos de qualidade, o que se torna um grande atrativo.

Chaves (2012) orienta que se analisarmos todo esse cenário, verificar-se-á que essa é uma competição diária entre os empreendedores. Contudo, se faz necessário estabelecer estratégias que assegurem o cumprimento de todos esses fatores. Portanto, os empreendimentos que se destacarão serão aqueles que forem capazes de planejar e desenvolver estratégias, adaptando-as a demanda do mercado consumidor, cada vez mais exigente, reduzindo os custos operacionais e, principalmente, garantindo a inovação em seus processos.

Pode-se afirmar que a Logística atual tem um papel importante nas movimentações de mercadorias e produtos e sua função é fundamental para o gerenciamento e desenvolvimento de serviços (COELHO, 2010)

### **3.4. O planejamento de estoque no ramo supermercadista e a curva ABC**

O estoque no ramo supermercadista requer um olhar apurado e atento. Para facilitar essa organização, Ballou (1993) salienta que esse movimento cria um fenômeno chamado de curva ABC (ou curva 80-20), um conceito particularmente valioso para o planejamento logístico. Trata-se de uma das técnicas mais utilizadas no mundo inteiro de controle e organização de estoque no ramo supermercadista. A curva ABC tem como principal finalidade, classificar todos os produtos que compõem o estoque de uma empresa de acordo com o grau de importância de cada um deles.

É dentro do cenário empresarial supermercadista que esta ferramenta se torna mais importante. De acordo com Letti e Gomes (2014) a curva ABC é uma maneira mais fácil e prática na solução de problemas no gerenciamento de estoques, pela forma como ela traz os resultados, podendo-se trabalhar com ela não somente com base nos números coletados nas empresas, mas também na elaboração de graus de importância para os produtos. Com a curva ABC é necessário o abastecimento de materiais à empresa, neutralizando os efeitos de demora ou atraso no fornecimento de materiais.

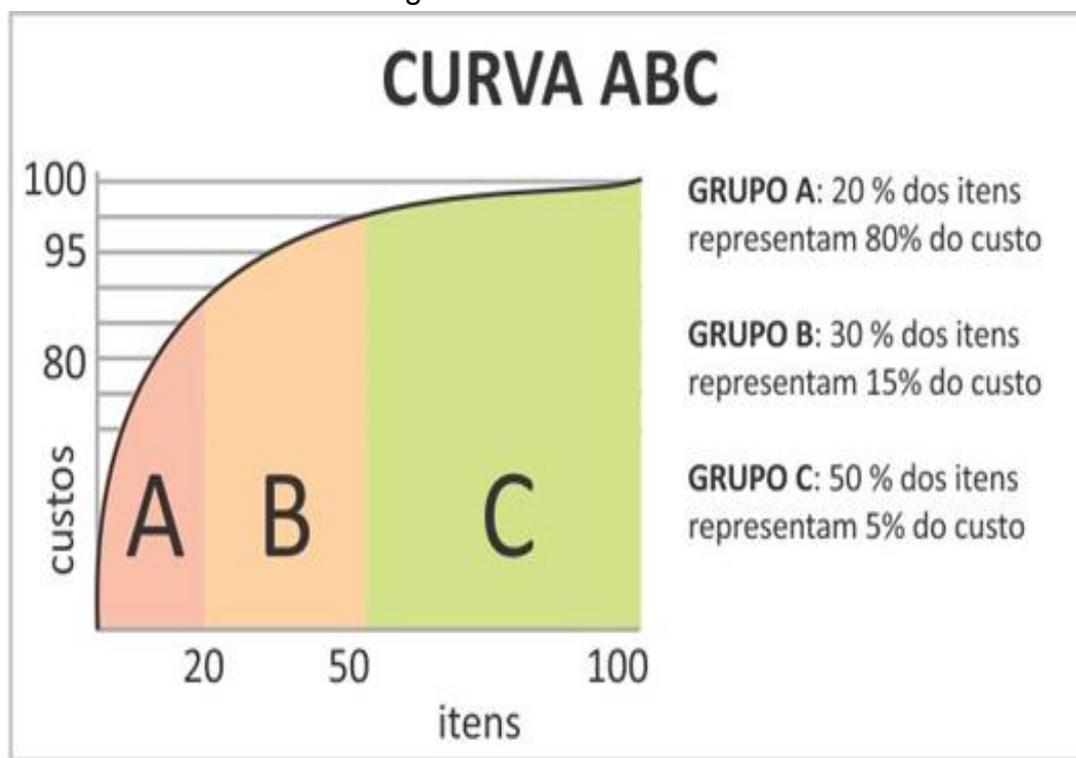
Pozo (2012) salienta que na área administrativa, a curva ABC tornou-se de ampla utilidade nos mais diversos setores em que se necessita tomar decisões, envolvendo grande volume de dados e a ação torna-se urgente, sendo constantemente usada para avaliação de estoques, produção, vendas, salários e outros.

Segundo Eleodoro et al. (2013) a curva ABC é um método usado para classificar as informações e separar os itens de maior importância, ou impacto, é uma classificação estatística de materiais, onde se considera a importância de cada material, de acordo com as quantidades utilizadas e seus valores ou até o seu grau de importância no produto.

O método de classificação ABC surge como uma maneira útil de planejar a distribuição de produtos de acordo com a sua classificação diante do seu nível de venda, observando-se que os itens da classe A pertencem ao grupo dos 20% superiores, os próximos 30% são os itens B e os 50% restantes compõem os itens de classe C. Para Eleodoro et al. (2013) a curva ABC pode apontar o produto que é mais visualizado pelo cliente dentro do estabelecimento, bem como facilitar

estratégias de venda de determinados produtos. A Figura 2 representa a classificação ABC:

Figura 2. Curva ABC



Fonte: (Drucker, 2019)

Para Camargo (2018), esse tipo de ferramenta dentro da gestão administrativa facilita a identificação e controle de estoques, bem como o tipo de clientela para determinados produtos. Através da pesquisa que deve ser realizada por um encarregado de estoque, é possível analisar quais os produtos estão em destaque ou não, o que pode evitar de forma considerável a perda de oportunidades de vendas.

Para Letti e Gomes (2014) é importante salientar que a falta de planejamento é uma característica comum de muitas empresas, principalmente quando ela não considera o elevado estoque. Para tanto, considerar a curva ABC dentro do planejamento facilita o controle de estoque impedindo que ocorra a falta de suprimentos ou o desperdício.

A curva ABC é um método de classificação de informações para que se separem os itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número. Carvalho (2012, p. 227) aponta que os itens podem ser classificados como representado no Quadro 5:

Quadro 5. Classificação de itens pela Curva ABC

<p><b>Classe A:</b> De maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 65% num dado período.</p>	<p><b>Classe B:</b> Com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período.</p>	<p><b>Classe C:</b> De menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 10% num dado período.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: (Carvalho, 2012).

É importante salientar que os números apontados na tabela acima, podem variar de negócio para negócio. Sendo assim, não é uma regra fixa, servindo apenas de parâmetro para nortear o seu trabalho do gestor (CARVALHO, 2012).

Sendo assim, um dos fatores mais importantes para o bom andamento de uma empresa, sem dúvida, é o planejamento, principalmente da utilização da curva ABC. Conforme Maximiano (2011) o ato de planejar está relacionado a criar um plano para facilitar ou até mesmo melhorar um objetivo. Dentro das corporações, o planejamento tem papel fundamental e está relacionado à organização, preparação da estrutura, bem como a tomada de decisões e execuções de tarefas de produção.

É importante destacar que planejar é maximizar produção, vendas, bem como a produtividade dos colaboradores dentro da corporação. Contudo, esta não é uma tarefa fácil, pois envolve recurso humano, ou até mesmo tecnológico. Pode-se afirmar, de acordo com Accioly e Sucupira (2018) que muitas empresas seguem seus caminhos sem planejamento, ou seja, o diferencial de uma empresa bem sucedida e uma na situação de falência é sem dúvida, o saber se planejar para se manter na disputa do mercado.

Para tanto, Maximiano (2011) aponta que o primeiro momento do planejamento é fazer um levantamento do cenário atual, considerando tanto os fatores externos quanto os internos. Planejar é avaliar os recursos disponíveis e

viabilizar todos os procedimentos que envolvem materiais, recursos humanos e financeiros, todos estes elementos dentro de um encaixe que maximize a produção na organização. Pode-se considerar que o planejamento estratégico é a ferramenta que lança as bases de uma construção promissora e profissional, levando a empresa a se preparar para mudanças que poderão ocorrer no cenário comercial.

Cobra (2016) afirma que o gestor deve buscar desenvolver dentro da empresa um planejamento estruturado, delineando a real necessidade, pensando num futuro desejado e até mesmo direcionando para outra situação mais produtiva de forma adequada.

Contudo, é importante salientar que para que esse planejamento seja elaborado de forma adequada é importante ter conhecimento teórico para a aplicação no processo decisório. Muitos gestores não realizam um planejamento de forma adequada, afinal, este precisa nascer a partir dos objetivos esperados pela organização, necessitando de uma avaliação permanente e reestruturação conforme as necessidades apontadas (BALLOU, 2011).

Pode-se verificar que não existe um modelo ideal de planejamento, contudo, pode-se afirmar que existem alguns modelos que podem servir de base e que são eficazes (MAXIMIANO, 2011).

Para Camargo (2018) a ferramenta ABC, ou curva ABC possibilita uma visão ampla do que acontece dentro de uma empresa, auxiliando no processo de tomada de decisões, afinal, fica mais fácil identificar os itens que possuem destaque maior dentro da sua organização e que precisam de um cuidado mais apurado quanto ao controle de estoque, além dos clientes que possuem um maior volume de compra.

De acordo com Eleodoro et al (2013) se o estoque é organizado a partir da curva ABC, pode-se analisar quais os produtos que possuem mais relevância, evitando que determinado produto falte na prateleira ou que este produto fique encalhado por não ter demanda.

Conforme Drucker (2013) o processo de planejamento estratégico envolve a utilização da curva ABC, de forma sistemática, para que se possa ter um conhecimento e um olhar profundo do futuro, bem como um planejamento organizado capaz de medir o resultado das decisões, confrontando-as com as expectativas da corporação.

Para que se possa entender melhor a curva ABC é importante considerar a sua classificação. Conforme estudos de Camargo (2018) a curva ABC possibilita ao gestor ter uma visão grandioso dos processos da empresa, colaborando para a tomada de decisões. A curva ABC pode evitar que aconteça o armazenamento em grande quantidade de produtos que não possuem boa saída, evitando custos desnecessários. Se o gestor consegue identificar quais os itens em destaques, estará cuidando de cerca de 80% da empresa, afinal, a empresa deve focar em itens que possibilitam maior saída, ou venda.

De acordo com Accioly e Sucupira (2018) a classificação ABC se tornou uma grande aliada e poderosa ferramenta para a gestão de negócios, principalmente na gestão de estoque. A curva ABC nada mais é do que uma listagem para classificar por ordem de importância, que vai, desde os produtos mais significativos até os menos importantes. Essa importância considera os produtos que requerem mais atenção daqueles que não merecem tanta atenção.

Para Drucker (2013) por ser uma ferramenta desenvolvida através dos avanços das tecnologias de sistemas, a curva ABC possibilita todo o controle interno da empresa num único programa. Através dos dados obtidos, o sistema providencia o ranqueamento dos produtos conforme a venda em determinado período.

O ERP- Planejamento de Recurso Empresarial, por sua vez, é um sistema de informação que interliga todos os dados e processos de uma organização em um único sistema e pode ser vista sob a perspectiva funcional, bem como sob a perspectiva sistêmica. Para Chaves (2012) se a empresa não possui um ERP e precisa informar os itens da curva ABC, pode-se utilizar planilhas Excel, colocando as informações necessárias para a obtenção os resultados. Na planilha devem ser apontados os dados evidenciados no Quadro 6:

Quadro 6. Dados dos produtos a serem inseridos na planilha de curva ABC

Descrição;	Quantidade vendida no período;
Preço Unitário;	Valor total vendido no período.
Quantidade atual em estoque;	Quantidade disponível

Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Após inserir os dados na tabela, Drucker (2013) afirma que é importante colocar os produtos conforme o seu valor com a intenção de examinar a

porcentagem que cada produto representa dentro do estabelecimento. Os dados apontados facilitarão a comparação dos valores de cada item com o valor total que a empresa fatura.

Contudo, Eleodoro et al. (2013) conclui que é indispensável que o gestor faça a classificação dos clientes e seu poder de compra. Essa análise de perfil possibilitará ao gestor realizar um atendimento personalizado, mantendo o padrão de compra de seus clientes, o que é apontado pela Curva ABC.

### **3.5. A gestão de estoque no ramo supermercadista e o controle PEPS e UEPS**

Além da curava ABC, outras duas ferramentas utilizadas para a gestão eficaz de estoque é o controle por meio dos sistemas PEPS e UEPS.

O modelo PEPS, também conhecido como First In First Out – FIFO, é o método em que as primeiras mercadorias que entram, são as primeiras que saem. Francischini e Gurgel (2002, p. 172), observam que este “é o método que prioriza a ordem cronológica das entradas. Ou seja, sai o primeiro material que entrou no estoque, com seu respectivo preço unitário”. Desse modo, o custo da matéria-prima é levado em conta de acordo com as primeiras compras.

Basso (2011, p. 174) menciona que:

Esse método tem origem numa expressão inglesa até há pouco tempo muito usada no Brasil: “first in, first out” (Fifo), isto é, considera que o primeiro elemento que entra no estoque é o primeiro que deve ser baixado dos estoques por ocasião das vendas, como o seu respectivo valor de incorporação. Logo, as unidades que ficam no estoque são as ultimamente adquiridas.

Assim, para um melhor esclarecimento do autor acima, Padoveze (2000, p. 178) ressalta que:

Este critério é aparentemente o mais lógico, já que indica o que deveria ser na realidade. Neste critério, supõe-se que as mercadorias adquiridas em primeiro lugar devem sair primeiro, ficando sempre as mercadorias das compras posteriores em estoque, até se esgotarem as quantidades da primeira compra, e assim sucessivamente.

Logo, à medida que transcorrer as saídas, acontece a redução dos estoques a partir das primeiras compras, o que leva ao raciocínio de que este é melhor método para empresas que vendem produtos perecíveis, pois tende a repassar os produtos que estão a mais tempo nas prateleiras.

O modelo UEPS, também conhecido como Last In First Out – LIFO, ao contrário do modelo PEPS, não é vantajoso para empresas que vendem alimentos perecíveis, pois neste modelo o último que entra é o primeiro que sai, assim, ocorreria muitas perdas de produtos.

No entanto, possui algumas vantagens, bem como melhores planejamentos de produção e vendas, pois permite ajustes rápidos dos preços e produção dos produtos de acordo com giro do estoque. De acordo com Oliveira (1999, p. 193):

O UEPS é o método ideal, sob ponto de vista teórico, para períodos inflacionários, porque os resultados apurados através dele são mais recentes, tornando os lucros menores e como consequência a carga de imposto de renda também diminui.

Todavia não é aceito pela lei fiscal, o modelo UEPS está cercado de divergências. Niyana (2010, p. 65) menciona sua ideia sobre a questão fiscal, afirmando que:

No Brasil, a avaliação dos estoques sofre forte influência da legislação fiscal. O UEPS não é admitido fiscalmente por reduzir o valor do Imposto de Renda a pagar, induzindo as empresas brasileiras a adotar a média ou PEPS como principais métodos de avaliação.

Por esses aspectos o modelo UEPS não pode ser praticado no Brasil, pois ao vender primeiro a última mercadoria que entrou, os produtos teriam preços mais altos, devido à tendência de aumento da inflação frequentemente.

Araújo (1987, p. 216), afirma que “as saídas correntes de materiais são avaliadas quanto ao preço, segundo o valor unitário do lote recebido mais recentemente. A teoria é baseada na premissa de que o estoque de reserva é economicamente o equivalente do ativo fixo”.

Dessa forma, os materiais são registrados pelo último que entra, método que traz uma satisfação para o comerciante que está utilizando, pois faz

com que o valor seja fundamentado pelos produtos que foram adquiridos na última entrada.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Metodologia**

Foi desenvolvido um levantamento de dados referentes ao tema proposto, através da visita *in loco* ao objeto da pesquisa e realização de uma entrevista qualitativa com o gerente e com os proprietários da empresa estudada, os quais demonstraram total atenção e disponibilidade.

Durante a fase de observação da pesquisa, foram realizadas também diversas fotos, o que possibilitou verificar e registrar as atividades de rotina dos funcionários em suas funções e o funcionamento da empresa em geral.

O objetivo da pesquisa foi conhecer melhor a estrutura e funcionamento da organização, bem como identificar a maneira como é realizado o armazenamento, controle de vencimento e baixa dos produtos no estoque da empresa.

#### **4.1. Apresentação da empresa objeto de estudo da pesquisa**

O estudo de caso foi realizado no Supermercado Real da REDEPAS - Rede Paulista De Supermercados, situado na Avenida Domênico Ráo, nº. 1303, Jardim Celeste, na cidade de General Salgado SP, Cep: 15300-000, tendo como contato o fone/fax (17) 3832-1149.

O horário de funcionamento do supermercado de segunda-feira a sexta-feira inicia-se no período da manhã as 06h30min e estende-se até o período da tarde, muitas vezes é prolongado até as 19h00, aos sábados o atendimento acontece até as 12h. Nos feriados, o supermercado atende no período estipulado pela Associação Comercial local.

O prédio possui amplas instalações que facilitam e viabilizam a locomoção dos fregueses, que encontram no mesmo lugar, panificadora, açougue e quase tudo que precisam.

A empresa emprega cerca de 45 funcionários, dentre as mais variadas funções. O que pode-se observar, é que na falta de um funcionário, em um determinado setor, outro já está preparado para suprir a ausência. Todos têm uma integração dentro da empresa e participam nas mais variadas funções.

Vale destacar que o Supermercado Real está há mais de 30 anos no mercado empregando colaboradores do município e contribuindo para a economia local.

A Figura 3 apresenta a fachada do Supermercado Real:

Figura 3. Fachada do Supermercado Real



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

A fachada, bem como o supermercado foram recentemente reformados e ampliados para melhor atender os clientes, observando a preocupação com a acessibilidade.

Na Figura 4 observa-se a entrada do Supermercado Real onde estão alocados os caixas:

Figura 4. Entrada do Supermercado Real



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Os caixas realizam o trabalho de atendimento os clientes, sempre com muita educação e prontos para orientar caso algum cliente precise se localizar dentro do estabelecimento.

#### **4.2. Levantamento e análise dos dados**

As observações realizadas no Supermercado Real e especificamente em seu estoque, bem como as entrevistas realizadas com gestores e proprietários possibilitaram uma reflexão a respeito da gestão de estoque e a forma como é realizado o controle rígido dos itens que se encontram no estabelecimento.

A seguir, serão apresentados os resultados e análise crítica da pesquisa.

#### **4.2.1. Área de gestão**

Atualmente o Supermercado Real é gerenciado pelos próprios membros da família proprietária e herdeiros, ou seja, os filhos, noras e genro, portanto, pode-se afirmar que a empresa é uma empresa familiar.

A área administrativa é composta de um gerente geral, formado em Administração de Empresas e pós graduação em Marketing, que faz o gerenciamento do quadro pessoal, patrimônio e demais registros sobre o andamento do dia a dia. Quando questionado em relação ao colaborador no cargo atual de gestor, o proprietário informou que ele já está há quase 20 anos nessa função e foi escolhido entre os membros da família.

Na área de compras, o responsável é o proprietário, que assume há mais de 30 anos a incumbência de verificar o que precisa e o de ouvir o que os fregueses sugerem, para posteriormente atender as necessidades.

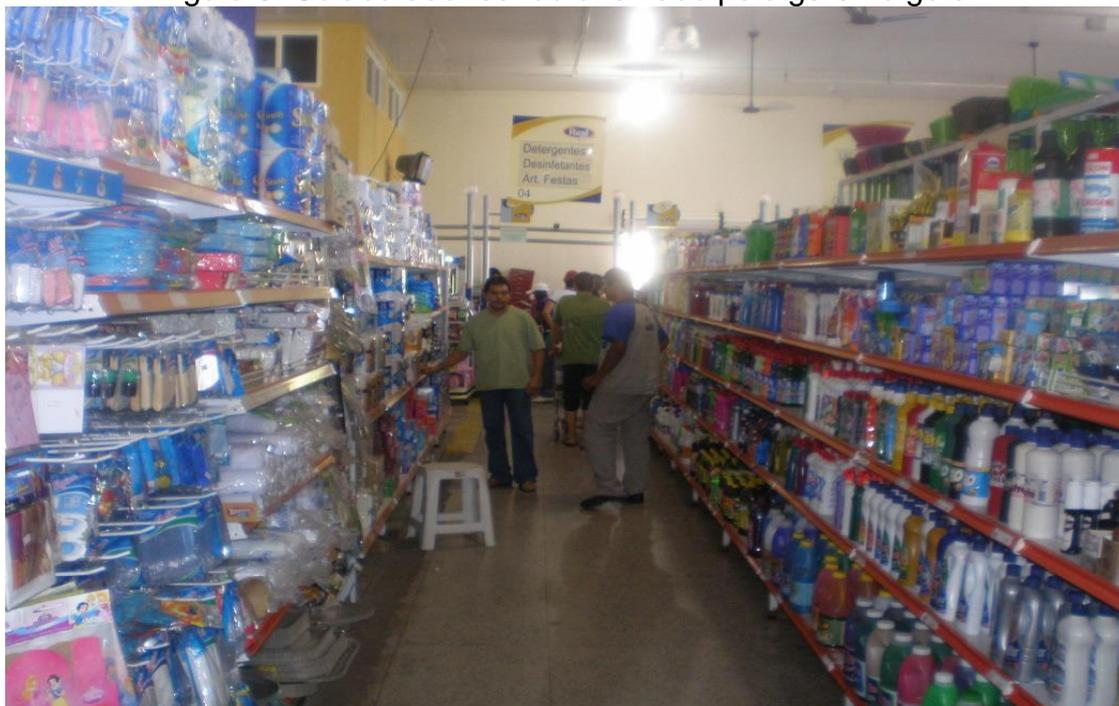
Para o bom funcionamento da empresa o trabalho é desenvolvido em equipe e a empresa emprega também, os filhos do proprietário. Estes o acompanham desde a sua fundação com grande empenho e dedicação. Cada um possui uma função e as decisões são tomadas em conjunto.

#### **4.2.2. Orientações técnicas operacionais**

Ao ser questionado se a empresa fornece orientação técnicas operacionais para o desenvolvimento da empresa o proprietário afirmou que “todos os funcionários dentro da empresa são orientados sobre as normas técnicas operacionais, cada um em suas funções. São oferecidos treinamentos desde o entregador, caixa, atendimento, repositores, escritório até o motorista”.

A Figura 5 apresenta o gerente geral orientando o funcionário na organização das prateleiras:

Figura 5. Colaborador sendo orientado pelo gerente geral



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Na Figura 5 verifica-se o colaborador organizando a sessão de produtos de limpeza, plásticos em geral e artigos para festa. Todos os dias são realizadas reposição nos produtos que estão nas gondolas. Os funcionários anotam quantos produtos estão sendo colocados na área de vendas e se o produto está saindo bem, ou seja, rápido.

#### **4.2.3. Controle de vencimento dos produtos**

Quando questionado de que maneira é feito o controle de vencimento dos produtos o gestor explicou que tem “um problema muito grande em controlar os vencimentos dos produtos que são comprados. Quando eles chegam e vão para o estoque, busca-se colocá-los imediatamente nas prateleiras, gondolas, ou seja, no setor a qual ele está destinado. Porém, os vencimentos vão acontecendo e conforme o colaborador vai fazendo a reposição, o item que se encontra vencido vai sendo eliminado. Tudo é anotado manualmente e repassado a mim que informo o escritório para dar baixa no estoque”.

#### 4.2.4. Armazenamento de produtos

Questionado sobre a maneira que os funcionários são orientados para fazer o armazenamento dos produtos que chegam a todo instante, o gestor respondeu que “os funcionários são orientados a organizar os suprimentos de acordo com a classificação ou tipo de cada item. Para tanto é utilizada uma tabela de classificação ABC como referência dos produtos”.

A Tabela 1 representa a tabela de classificação ABC citada pelo gestor em relação aos produtos e seus respectivos valores:

Tabela 01. Categorias de classificação

Categoria	Classe A	Classe B	Classe C
Peixes	0,00	356,93	349,64
Brinquedos	2.120,67	2.047,42	571,77
Enlatados	2.330,00	4.580,18	1.420,14
Higiene Pessoal	4.616,40	69.370,64	37.387,72
Cereais	15.010,49	4.620,75	1.319,54
Material de limpeza	22.343,15	34.289,09	13.304,87
Laticínios	28.895,57	32.332,75	5.494,17
Frios	28.648,32	5.675,69	684,28
Utensílios	63.108,06	28.081,46	33.480,56
Frutas e verduras	94.613,71	9.967,85	496,92
Bebidas	117.527,48	49.777,50	10.761,90
Carnes e aves	621.725,78	14.883,98	1.180,98
Alimentos	58.193,38	54.188,35	16.762,14
Diversos	5.803,36	622,76	128,20
Doces	9.737,07	45.881,68	13.275,15
Pães	5.174,06	3.102,06	808,48
Salgados industriais	0,00	9.873,61	1.135,47
Biscoitos	0,00	3.790,89	87,09
Alimentos básicos	67.045,30	10.310,84	1.325,32

Fonte: (Do próprio autor, 2020).

O gestor explicou que a Tabela 1 representa superficialmente os dados da empresa, ou seja, é apenas um pequeno exemplo do que eles têm em estoque. Para tanto, deve ser observada considerando a soma dos itens A e B, o volume de capital empregado de 83% do total ficam concentrados em apenas 09 produtos alimentícios, ou seja, 31% do total de itens em estoque.

No caso dos itens classificados como C, se for expurgado da conta os alimentos peixes e biscoitos itens com baixíssima frequência, 1 em 12 meses, terá um montante de 10% do capital empregado concentrado em 66% dos itens. De acordo com o gestor, essas informações garantirão ao proprietário ter o conhecimento acerca dos produtos que mais são comercializados e os que precisam de atenção maior. Isso envolve também, a formação do estoque.

Para tanto, é importante que o proprietário tenha conhecimento desta situação e planeje suas ações utilizando dados da curva ABC para poderem utilizar para o crescimento do negócio e manter um estoque de maneira adequada.

Na Figura 6 pode ser observado o colaborador recebendo as mercadorias que haviam acabado de chegar ao supermercado.

Figura 6. Colaborador recebendo mercadoria



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Após a chegada dessas mercadorias, um colaborador responsável se encarrega de colocá-las em seus devidos lugares. Porém, observou-se que essas mercadorias são checadas apenas na entrada do estoque. Os colaboradores realizam apenas a marcação de recebimento e a saída desta mercadoria para as prateleiras da frente.

Verifica-se ainda que existe uma certa organização, contudo, observa-se que muitas caixas vazias vão se entulhando nos corredores, o que pode levar o funcionário a pequenos acidentes ou acúmulo de objetos que impedem a circulação.

Pode-se observar, através da Figura 7 o supermercado recebendo outra mercadoria, o que acontece com frequência:

Figura 7. Recebimento de mercadorias



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Devido ao alto volume de recebimentos no supermercado, muitas mercadorias ficam paradas na entrada, aguardando um colaborador realizar o transporte para dentro do estabelecimento, mais precisamente dentro do galpão de estoque.

#### 4.2.5. Vantagens da gestão de estoque

Quando questionado, se percebe as vantagens devido o estoque estar organizado, a resposta obtida foi que “evidentemente percebo as vantagens de um estoque organizado, porém, considero natural que alguma coisa não esteja de acordo com o que é proposto, isso é fácil de acontecer. Alguns produtos, como os perecíveis, não têm como evitar alguma falha. Caso não tenha saída, acabam estragando.”

A Figura 8 apresenta o ambiente interno do Supermercado Real, suas amplas instalações da área de vendas e a maneira que está organizada, considerando a acessibilidade aos clientes:

Figura 8. Ambiente Interno do Supermercado Real



Fonte: (Do próprio autor, 2020)

Na Figura 9 é representado o objeto desse estudo, o setor de estoque e suas instalações, amplas, ventiladas e seguindo as normas de armazenagem. Pode-se observar que as mercadorias são organizadas por setores e estão no distanciamento exigido pelo INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, bem como pelas normas da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas:

Figura 9. Setor de estoque



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Observa-se que o ambiente se encontra em um ótimo estado de limpeza e circulam nesse ambiente apenas os colaboradores responsáveis por este setor.

Outro ambiente do setor de estoque pode ser observado na Figura 10. A imagem apresenta a organização na forma de estocar os produtos perecíveis como chocolate.

Figura 10. Estoque de produtos perecíveis



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

É importante lembrar que alimentos perecíveis devem ficar em lugar ventilado, arejado e, principalmente, longe do solo.

Na Figura 11 verifica-se alguns outros produtos perecíveis estocados em um determinado local distante de humidades e em um ambiente bem arejado.

Figura 11. Produtos perecíveis



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Na Figura 12 observa-se a estocagem das bebidas em latas. A organização ocorre considerando o empilhamento por marcas.

Figura 12. Estoque de bebidas em latas



Fonte: (Do próprio autor, 2020).

Os fardos são transportados por um carrinho elétrico, evitando assim, que os colaboradores façam muito esforço.

#### **4.2.6. Desafios**

Considerando que os valores estão em servir produtos e serviços com alta qualidade e confiabilidade, segurança e conformidade de produtos e serviços, ao ser questionado sobre quais os maiores desafios em uma empresa deste ramo, obteve-se a seguinte resposta, “tenho formação acadêmica em administração e uma certa experiência na área de gestão, mas sempre busquei realizar uma gestão adequada para a empresa. No entanto, a dificuldade é atender aos desejos da clientela.”

O gestor apontou que “muitos vão para cidades maiores, como Araçatuba/SP, São José do Rio Preto/SP para realizarem as suas compras e não consideram o comércio local. Mas, quando precisam marcar (comprar a prazo), ou seja, marcar na antiga caderneta, eles recorrem aqui. Então, fica muito difícil trabalhar e até mesmo investir em programas adequados, como este que utilizamos, que é o controle através das informações em planilhas na curva ABC”.

O gestor ainda complementou que “este talvez seja um dos maiores desafios, propor diferenciais de empreendedorismo e inovação”.

#### **4.2.7. Implantação de novos programas**

Considerando a possibilidade de implantação de novos programas e orientação aos funcionários, foi questionado se seria possível que o estabelecimento melhorasse sua gestão de estoque e se atualizasse podendo melhorar o crescimento econômico. A gestão respondeu que “certamente há possibilidade de melhorar a gestão de estoque e a empresa sempre se propõe a isso. No momento existe uma falta de alguns funcionários por conta desta pandemia, mas está-se

buscando a melhor maneira de organizar o supermercado, acreditando que logo serão alcançados resultados melhores.”

É importante salientar que foram encontrados alguns programas tecnológicos instalado no Supermercado Real da Rede PAS. Todos os arquivos são feitos digitalmente pelo gestor ou pelos funcionários do escritório. Porém, antes de chegar ao escritório, as anotações são feitas manualmente, ou seja, as atividades de armazenamento, compra, venda levam algum tempo para chegar até as planilhas de organização, fator este que pode dificultar tanto a gestão geral, quanto a gestão de estoque.

O gestor reconhece a necessidade da instalação de um sistema para registrar todas as movimentações dos produtos, rastrear possíveis erros e conseqüentemente, corrigi-los. Obtendo os dados pelos históricos dessa movimentação, entrada e saída de produtos, facilitaria ainda mais a gestão dentro do supermercado.

Foi constatado na entrevista que o gestor informou ao proprietário que essas informações podem dar um direcionamento, através da classificação desde os itens com alta popularidade e os menos procurados, podendo agilizar a compra de novos produtos e evitando o prejuízo de um estoque que poderia ficar parado.

O proprietário por sua vez, pediu ao gestor que orientasse a todos os funcionários a respeito da importância das anotações e sugeriu ao gestor que implantasse novos programas para melhorar a gestão de estoque, para que possa ser entendido e controlado o movimento que acontece entre os produtos do supermercado, entrada, saída, estoque, validade, entre outros, melhorando assim, o processo de movimentação dos produtos.

Pode-se afirmar que os resultados esperados após a implantação dos novos sistemas possam gerar um aumento nas vendas e satisfação tanto do proprietário, quanto dos clientes.

As observações acerca das práticas gestão de estoque atuais possibilitaram uma análise geral do que pode ser proporcionado através de uma melhoria nestas atividades, isso para que o gestor possa obter ganhos de redução do capital empregado e informações para focar no que realmente é importante para a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da pesquisa pode-se verificar que a gestão de estoque ainda é uma grande dificuldade a ser enfrentada pelo setor supermercadista. No entanto, as respostas encontradas na literatura apontaram que uma gestão de estoque adequada colabora para que o empreendedor tenha uma visão técnica de custos de armazenagem ou estocagem de mercadorias. Para tanto, para que isso aconteça é preciso planejar e direcionar o andamento das atividades, considerando os conceitos principais relativos à relação de estoque.

Frente a este cenário, o presente trabalho apontou a dificuldade de uma pequena empresa do setor de supermercados em se manter atualizada quanto as tecnologias existentes. Contudo, apresentou embasamentos teóricos que apontam a importância da implantação de novas práticas para a melhoria da gestão, bem como seu planejamento e logísticas aplicados a este setor.

O estudo de caso apontou a necessidade de o proprietário do estabelecimento em implantar as novas tecnologias, ou ferramentas para melhorar o andamento de suas atividades comerciais, evitando prejuízos e aumentando o fluxo da clientela local.

Sugere-se então ao gestor a implantação tecnológica que contemple a entrada e saída de produtos, bem como a validade de cada produto, afinal, manualmente estas informações chegam bem atrasadas para serem lançadas nas planilhas de controle existem. Mesmo com o espaço organizado, depósito organizado e os funcionários orientados, visualizou-se a importância de os funcionários manter o gestor sempre informado a respeito de mercadorias existentes no estoque.

Entende-se que a separação das mercadorias facilita a visualização no estoque e reduz a possibilidade de contaminação, caso a mercadoria seja perecível, ou de alto nível de contaminação.

O proprietário pediu ao gestor elaborar um relatório apresentando todas as informações observadas para que, posteriormente, organizasse um treinamento para os outros colaboradores informando que a partir daquele dia, todos deveriam colaborar para o bom andamento da empresa e que todas as informações seriam importantes para a melhoria do trabalho.

Foram informados que o controle de estoque pode facilitar a apuração de itens que estão sobrando ou que estão em falta, o que facilita outras operações como compra ou promoção de determinados produtos.

Outra sugestão à empresa é a utilização da ferramenta de controle de estoque PEPS. Conforme foi abordado no referencial teórico do trabalho, o controle pelo primeiro que entra, primeiro que sai, seria muito eficaz para a organização do estoque e para que a empresa não tenha desperdícios, principalmente com produtos perecíveis.

Portanto, pode-se concluir que uma pesquisa exploratória coloca o futuro gestor frente aos reais problemas de uma gestão, no caso deste estudo, a gestão de estoque. Também, coloca em prática toda teoria aprendida durante o tempo de pesquisa e estudo e confronta os estudos existentes sobre cada tema.

Todo esse trabalho pode ser resumido em aprendizagem, ensinamento e melhoria de atuação, afinal, a pesquisa permitiu uma ampla visão da importância do conhecimento e utilização das práticas de gestão de estoque, cada vez mais necessárias nas empresas. Verificou-se ainda a importância da implantação de novas ferramentas e tecnologias para ampliar os resultados econômicos de uma empresa. Investimentos específicos podem gerar grandes melhorias nos empreendimentos comerciais.

Salienta-se que esta pesquisa pode servir de instrumento a futuros profissionais, principalmente da área de administração que buscam por fundamentos reais para a realização de outros trabalhos. E mais, as possibilidades de estudos não se esgotam aqui, mas servem de início para futuros trabalhos acadêmicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOLY, F. A. P. S.; SUCUPIRA, C. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

ALFAYA, T. V. **Teoria geral da administração**. Bahia: IMES, 2007. 77 p.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo. 2007.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando a Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BARRETO, J. M. **Introdução à administração**. Salvador: UFBA, 2017. 95 p.

BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: **Ci. Inf.**, Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento de cadeias de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2015.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993.

CAIXETA FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas. 2007.

CAMARGO, R.F. **Planejamento e controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CARVALHO, J. C. **Logística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

CARVALHO, L. M. G de. **Introdução à teoria geral da administração**. Maringá: UEM, 2008. 72 P.

CERVI, R. et al. **Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná**. Anais XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2016.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço: supermercados**. São Paulo: USP, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Atlas: São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Remuneração benefícios e relações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHING, H. Y. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: supply chain**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHOPRA, S; MEINDL, L. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento de cadeias de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Fateb, 2016.

COELHO, J. M. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta administrativa**. 4. ed. São Paulo: Unifatea, 2010.

CORONATO, O. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas. 2009.

DIAS, S. **Noções básicas de administração pública**. São Paulo: Editora São Paulo, 2010.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. p. 105-133, São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 2013.

ELEODORO, L. S. et al. **Cálculo do lote econômico de compra de matérias primas utilizadas no processo de tratamento de água considerando os estoques de segurança e o lead time dos fornecedores**; Anais do XXXIII ENEGEP; Salvador, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

KURZ, H. D.; SALVADORI, N. **Teoria da produção**: uma análise de longo período. EUA: Cambridge University Press, 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LETTI, G. C; GOMES L. C. Curva ABC: melhorando o gerenciamento de estoques de produtos acabados para pequenas empresas distribuidoras de alimentos. **Update**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 66-86, jul. /dez. 2014.

LIMA, J. C. S. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. Tese (Doutorado em Engenharia). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. 172 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I, G. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, N.C. **Contabilidade do Agronegócio**. 2 ed. Juruá Editora. Curitiba, 2010.

OLIVEIRA, D. P.R. **Sistemas, organização e método**. São Paulo: Atlas, 2001.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALUME, J. A. et al. **Importância das funções da administração para a gestão de propriedades rurais**. Paraíba: UNIVAP, 2014.

SANTOS, B. S. **Gestão e liderança**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, R. A. G. **Administração Rural: teoria e prática – 2º Edição**. Curitiba: Juruá, 2009. p. 194.

SIMÕES, E; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. São Paulo, v. 2, n. 3, mai. 2016.

SOBRAL, F. et al. **Administração Geral**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURBAN, E; RAINER JR, R.; POTTER, R.E. **Administração de tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

VIANA. J. J. **Administração de materiais: um estoque prático**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, P. H. **Gestão de compras nas empresas hoteleiras de médio porte da orla norte de Porto Seguro – Bahia**. Santa Cruz Cabrália: Facdesco 2009. 60 p.