



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Patrick Ferreira Reginaldo

**GESTÃO DE CUSTOS E DE ESTOQUE: UM ESTUDO SOBRE
INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO SETOR SUPERMERCADISTA**

MOSSORÓ

2024

Patrick Ferreira Reginaldo

**GESTÃO DE CUSTOS E DE ESTOQUE: UM ESTUDO SOBRE
INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO SETOR SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Profa. Dra. Cristiane de
Mesquita Tabosa.

MOSSORÓ

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

R335g Reginaldo, Patrick Ferreira.
Gestão de Custos e de Estoque: Um Estudo Sobre
Instrumentos Utilizados no Setor Supermercadista
/ Patrick Ferreira Reginaldo. - 2024.
64 f. : il.

Orientador: Cristiane de Mesquita Tabosa.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2024.

1. Supermercados. 2. Gestão de Custos. 3.
Gestão de Estoques. 4. Instrumentos. I. de
Mesquita Tabosa, Cristiane, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Patrick Ferreira Reginaldo

**GESTÃO DE CUSTOS E DE ESTOQUE: UM ESTUDO SOBRE
INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO SETOR SUPERMERCADISTA**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 22/10/2024.

BANCA EXAMINADORA

Cristiane de Mesquita Tabosa, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Thomas Edson Espíndola Gonçalo, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Thiago Costa Carvalho, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

RESUMO

Os supermercados desempenham um papel crucial na economia brasileira, não apenas pelo volume de investimentos e pela quantidade de estabelecimentos, mas também pela significativa geração de empregos. Esta pesquisa teve como objetivo evidenciar o uso de instrumentos de gestão de custos e estoque no setor supermercadista de Mossoró (RN). Para atingir o objetivo proposto, foi adotada uma abordagem descritiva e quantitativa, por meio da aplicação de questionários aos gestores de supermercados da região. Os resultados indicaram que a gestão eficaz de custos e de estoques proporciona informações essenciais para a tomada de decisões estratégicas, aumentando a competitividade e contribuindo para a sustentabilidade de longo prazo das empresas. As organizações avaliadas demonstraram ter gestões consolidadas, com a adoção de diversas ferramentas relevantes de controle, além de apresentarem altos índices de satisfação com suas práticas de gestão. A pesquisa contribuiu para demonstrar a importância dos instrumentos de gestão de custos e de estoques na otimização dos processos administrativos dos supermercados, ressaltando o impacto positivo dessas práticas na longevidade e no sucesso empresarial. Esses resultados indicam que os supermercados de Mossoró (RN) mantêm uma gestão de custos e estoques satisfatória, demonstrando um elevado nível de uso de instrumentos gerenciais e solidez no mercado. Esse desempenho contrasta com os dados do Sebrae, que apontam que 30% das empresas fecham antes de completar cinco anos de atividade. Contudo, o estudo apresentou limitações, pois foi restrito aos supermercados de Mossoró e encontrou obstáculos para estabelecer contato com todos os estabelecimentos da cidade.

Palavras-chave: Supermercados, Gestão de Custos, Gestão de Estoques, Instrumentos.

ABSTRACT

Supermarkets play a crucial role in the Brazilian economy, not only due to the volume of investments and the number of establishments but also because of their significant role in job creation. This research aimed to highlight the use of cost and inventory management tools in the supermarket sector of Mossoró (RN). To achieve this objective, a descriptive and quantitative approach was adopted, applying questionnaires to supermarket managers in the region. The results indicated that effective cost and inventory management provides essential information for strategic decision-making, enhancing competitiveness and contributing to the long-term sustainability of these businesses. The organizations evaluated demonstrated consolidated management practices, adopting various relevant control tools, and showed high levels of satisfaction with their management practices. The study highlighted the importance of cost and inventory management tools in optimizing the administrative processes of supermarkets, emphasizing the positive impact of these practices on business longevity and success. These findings indicate that supermarkets in Mossoró (RN) maintain satisfactory cost and inventory management, demonstrating a high level of managerial tool usage and market stability. This performance contrasts with Sebrae data, which shows that 30% of businesses close within their first five years. However, the study presented limitations, as it was restricted to supermarkets in Mossoró and encountered obstacles in reaching all establishments in the city.

Keywords: Supermarkets, Cost Management, Inventory Management, Tools.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Fundamentação do questionário	25
Quadro 2	–	Cargos dos respondentes	27
Quadro 3	–	Grau de Escolaridade	28
Quadro 4	–	Tempo de atuação da empresa	29
Quadro 5	–	Quantidade de funcionário por empresa	30
Quadro 6	–	Ferramenta de gestão utilizada na empresa	30
Quadro 7	–	Métodos para registrar os custos.....	31
Quadro 8	–	Tipo de sistemas informatizados nas empresas	31
Quadro 9	–	Como a contabilidade é realizada	32
Quadro 10	–	Método de custeio empregado nas empresas	32
Quadro 11	–	Determinação da margem de lucro	33
Quadro 12	–	Grau de utilidade do custo-volume-lucro e preço de venda	34
Quadro 13	–	Satisfação das ferramentas de gestão de custo.....	34
Quadro 14	–	Técnicas ou práticas de gestão de estoque nas empresas	35
Quadro 15	–	Tipos de ferramentas utilizadas na gestão de estoque	36
Quadro 16	–	Caracterização dos sistemas informatizados.....	36
Quadro 17	–	Percepção sobre a adequação do controle de estoque nas empresas	37
Quadro 18	–	Indicadores de controle de estoque	37
Quadro 19	–	Utilização do estoque de segurança	38
Quadro 20	–	Sistemas informatizados de previsão de demanda	39
Quadro 21	–	Metodologia de previsão de demanda	39
Quadro 22	–	Metodologia de reposição de estoque	40
Quadro 23	–	Problemas relacionado a estoque nas empresas	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos da Pesquisa	11
1.2	Estrutura do Trabalho	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Varejo Supermercadista	13
2.2	Gestão de Custos	14
2.2.1	Métodos de Custeios	16
2.2.2	Custeio por Absorção	16
2.2.3	Custeio Variável	17
2.3	Análise Custo-Volume-Lucro	18
2.4	Preço de venda em Varejo	19
2.5	Gestão de Estoque	20
2.5.1	Controle de Estoque	21
2.6	Técnicas de Controle de Estoque	22
2.6.1	Classificação ABC	23
2.6.2	Giro de Estoque	23
2.6.3	Método PEPS (FIFO) e Método UEPS (LIFO)	24
2.6.4	<i>Just in Time</i> (JIT)	25
2.7	Modelos de Previsão e Reposição de Estoque	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	Tipo de Pesquisa	27
3.2	Etapas da Pesquisa	28
3.3	Coleta de Dados	29
3.4	Análise de Dados	30
3.5	Características da Amostra.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	Análise e Discussão dos Resultados	33
4.1.1	Característica das empresas respondentes	33
4.1.2	Análise da Gestão de Custos	36
4.1.3	Análise da Gestão de Estoques	42
4.2	Síntese dos Resultados	48

5	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE 1: Questionário para coleta de dados	60

1. INTRODUÇÃO

O setor supermercadista ocupa uma posição central na economia brasileira, sendo responsável por um volume expressivo de negócios e um elevado número de estabelecimentos. Segundo o Sebrae (2023), o setor alimentício movimentou mais de R\$ 600 bilhões, com mais de 91 mil lojas distribuídas pelo país, desempenhando um papel crucial no cotidiano dos consumidores e no desenvolvimento econômico regional. Esse impacto econômico coloca o setor como um dos pilares da economia nacional, exigindo estratégias de gestão eficientes para lidar com sua complexidade e alcance.

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) aponta que, em 2022, o setor representou uma parcela considerável do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, destacando-se pelo seu faturamento expressivo, que abrange supermercados, hipermercados, atacarejos, mercados de vizinhança e comércio eletrônico (ABRAS, 2023). Isso demonstra a relevância do setor, tanto para o mercado quanto para os consumidores.

Apesar dessa importância, muitas empresas supermercadistas enfrentam desafios críticos relacionados à gestão. Dados do Sebrae (2023) mostram que 30% das empresas do comércio fecham suas portas após cinco anos de operação. Entre as principais causas dessa alta taxa de falência está a ausência de uma gestão financeira e de estoques robusta.

Portanto, a gestão de custos e estoques emerge como um fator decisivo para o sucesso das empresas nesse ambiente competitivo. Megliorini (2001) destaca que o controle eficaz dessas variáveis é imprescindível para a sobrevivência e o crescimento das organizações. No setor supermercadista, a interdependência entre a gestão de custos e estoques afeta diretamente a eficiência operacional. Dessa forma, a adoção de ferramentas estruturadas de gestão financeira e de estoque é crucial para a sustentabilidade e competitividade das empresas a longo prazo.

Com o avanço tecnológico e a globalização crescente, as empresas supermercadistas têm enfrentado desafios adicionais para manter sua competitividade. Conforme Almeida e Duarte (2018), a globalização pressiona as organizações a adotarem práticas de gestão cada vez mais sofisticadas. Essas mudanças exigem que as empresas busquem continuamente estratégias inovadoras para garantir a sustentabilidade financeira e a continuidade de suas operações em um mercado em constante evolução.

Destarte, este estudo se destaca pela originalidade, uma vez que não foram encontrados na literatura trabalhos que abordem especificamente o uso de instrumentos de gestão de custos e de estoque no setor supermercadista, o que confere à pesquisa um caráter inovador e único. A investigação preenche uma lacuna importante ao explorar essa temática em um setor pouco abordado localmente. Os estudos semelhantes encontrados tratam da aplicação de ferramentas de gestão de custos em micro e pequenas empresas, o que, embora relevante, não abrange a complexidade e as particularidades dos supermercados. Assim, esta pesquisa oferece uma contribuição inédita ao cenário acadêmico e prático, auxiliando na compreensão e no desenvolvimento de práticas de gestão para empresas supermercadistas.

A metodologia adotada neste trabalho é de natureza descritiva e quantitativa, fundamentada em um questionário adaptado, composto por 25 questões organizadas em três blocos. O primeiro bloco é introdutório, abordando os respondentes e o perfil das empresas; o segundo foca na gestão de custos; e o terceiro, na gestão de estoque. O questionário foi aplicado a gestores de supermercados na cidade de Mossoró, localizada no estado do Rio Grande do Norte (RN). Essa abordagem proporciona uma compreensão abrangente dos métodos de gestão utilizados na prática, permitindo identificar tendências e desafios enfrentados pelos estabelecimentos.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca verificar quais instrumentos de gestão de custos e de estoque são adotados nos supermercados. A análise se baseia nas informações geradas pela pesquisa, respondendo à seguinte questão: quais são os instrumentos de gestão de custos e de estoque utilizados no setor supermercadista?

1.1 Objetivos da Pesquisa

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é evidenciar quais são esses instrumentos de gestão de custos e estoque na cidade de Mossoró (RN). Para isso, é necessário atingir seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever os conceitos sobre gerenciamento de custos e estoque;
- b) Identificar características dos supermercados na cidade de Mossoró;

- c) Identificar instrumentos gerências de custos e estoque aplicadas em supermercados na cidade de Mossoró.

Diante desse cenário, este trabalho apresenta os conceitos relacionados ao gerenciamento de custos e estoque, enfatizando a importância desses instrumentos para a sustentabilidade e competitividade dos negócios. Além disso, realiza uma análise detalhada do posicionamento dos supermercados, identificando as características e práticas dos estabelecimentos presentes na cidade.

1.3 Estrutura do Trabalho

A pesquisa é estruturada em cinco seções. A introdução do estudo apresenta a problemática a ser investigada, contextualizando e justificativa do tema em questão. A segunda parte aborda o referencial teórico, que fundamenta as premissas do trabalho. A terceira seção descreve a estrutura metodológica do estudo, detalhando os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. Na quarta seção, são apresentados os resultados obtidos e os objetivos alcançados, proporcionando uma visão clara das descobertas. Por fim, a última seção traz as considerações finais, sintetizando as principais conclusões do estudo, e inclui as referências utilizadas, garantindo a transparência e a fundamentação acadêmica do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar os aspectos que este estudo visa adentrar, é essencial construir um arcabouço teórico que analise o cenário do setor supermercadista, incorporando também os princípios e práticas da gestão de estoque e de custos.

2.1 Varejo Supermercadista

De acordo com Stern et al. (1996), o varejo compreende as atividades comerciais voltadas para a venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, seja para uso pessoal ou familiar. Dias (2003) complementa essa definição ao destacar que os varejistas desempenham um papel intermediário nesse processo, sendo responsáveis por fornecer os produtos e serviços aos consumidores finais. Portanto, qualquer empresa que venda seus produtos ou serviços diretamente a um consumidor final está exercendo a função de varejo.

Segundo Dias (2003), há uma abordagem adicional do varejo que se concentra nas categorias de produtos comercializados, que incluem varejistas de alimentos, mercadorias e serviços. No âmbito dos varejistas de alimentos, eles são classificados em subcategorias, tais como supermercados, mercearias, superlojas, lojas de conveniência, padarias e lojas de descontos.

Em relação à classificação do varejo supermercadista, os supermercados são estabelecimentos comerciais urbanos presentes em todo o mundo, caracterizados por adotarem o sistema de autosserviço. Segundo a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) do IBGE, esses estabelecimentos são classificados da seguinte maneira:

Estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como: utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, etc. com área de venda entre 300 a 5000 metros quadrados.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os supermercados são categorizados como estabelecimentos varejistas de mercadorias em

geral, com ênfase na comercialização de produtos alimentícios. Essa classificação abrange também hipermercados, minimercados, mercearias e armazéns. Dias (2003) caracteriza o supermercado como uma loja, contendo seções dedicadas à mercearia, açougue, frios e laticínios, frutas e verduras, produtos de limpeza, perfumaria, utensílios domésticos, entre outros itens.

Dados divulgados em 2022, pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) indicam que o setor varejista de alimentos tem desempenhado um papel de destaque e está cada vez mais consolidado como fornecedor de produtos, evidenciando, portanto, sua relevância dinâmica na sociedade brasileira. Nesse mesmo ano, o setor supermercadista registrou um faturamento de R\$ 695,7 bilhões, valor equivalente a 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Esses números englobam diversas modalidades de distribuição, incluindo Supermercados, Hipermercados, Atacarejos, Mercados de menor porte e *E-commerce*.

Além de ser uma importante peça na economia do país, esse setor desempenha um papel crucial na criação de empregos para a sociedade brasileira. São cerca de 3,2 milhões de colaboradores diretos e indiretos distribuídos entre as 94.706 lojas, que atendem aproximadamente 28 milhões de consumidores diariamente (ABRAS, 2022).

Conforme mencionado por Coughlan et al. (2002), o ambiente do varejo moderno é caracterizado por uma intensa competição, uma forte orientação para a inovação e uma ampla gama de instituições, todas elas influenciadas por um ambiente em constante mudança.

Com isso, torna-se necessário a utilização de uma gestão de custos e estoque eficaz dentro dessas organizações para garantir a competitividade, a sustentabilidade e a adaptação às demandas do mercado. Uma gestão de custos eficiente permite otimizar recursos, identificar oportunidades de economia e maximizar a rentabilidade, enquanto uma gestão de estoque adequada assegura que os produtos certos estejam disponíveis no momento adequado, evitando tanto a escassez quanto o excesso de mercadorias. Essas práticas são essenciais para o sucesso e a sobrevivência no dinâmico cenário do varejo moderno.

2.2 GESTÃO DE CUSTOS

Dentro do contexto do varejo moderno, os supermercados não trabalham com a transformação da matéria-prima em produto acabado, em vez disso, eles se concentram na aquisição de mercadorias para revenda, simplificando assim o controle geral do processo. Nesse sentido, a gestão de custos se torna crucial para que os varejistas possuam o controle total sobre seus negócios, permitindo-lhes tomar decisões no momento certo e tornar seu mercado cada vez mais competitivo (Bernardi, 2004).

À vista desse cenário, os custos são extremamente relevantes, pois em um mercado perfeitamente competitivo, todos os produtos oferecidos para venda são idênticos. Sendo assim, cada organização tem a necessidade de determinar sua gestão de custos de forma a proporcionar as melhores margens de lucro (Morse; Roth, 1986).

A soma dos gastos envolvidos na criação de um produto ou na prestação de um serviço é conhecida como custo. Ele inclui tanto a matéria-prima direta e indireta usada na produção quanto as despesas operacionais da empresa. No entanto, apenas conhecer o custo total do produto não é uma ferramenta de gestão suficiente. É fundamental compreender os custos diretos e indiretos, pois a classificação desses custos está relacionada ao produto fabricado ou serviço prestado, e não à produção de maneira geral (Braga et al., 2020).

A gestão de custos pode ser entendida como o processo de tomada de decisão baseada na mensuração dos custos incorridos a partir da adoção de métodos de custeio. Nesta perspectiva, os métodos de custeio desempenham um papel fundamental na gestão de custos de uma empresa. A escolha do método de custeio ideal é um fator crucial que contribui para a formação adequada dos custos e, conseqüentemente, dos preços praticados pela empresa. Essa escolha não apenas impacta diretamente a rentabilidade do negócio, mas também pode representar uma vantagem competitiva significativa (Moreira, 2019).

Ao adotar o método de custeio mais adequado às suas operações e estratégias, a empresa pode ter uma compreensão mais precisa dos seus custos e, assim, tomar decisões mais acertadas em relação à precificação de seus produtos ou serviços. Isso não só fortalece a posição da empresa no mercado, mas também contribui para sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

2.2.1 Métodos de Custeios

À medida que o mundo dos negócios evolui, a gestão de custos, que antes era vista apenas como uma categoria de despesas para as organizações, passa a desempenhar um papel crucial com a aplicação de métodos de custeio. Esses métodos não apenas atendem de maneira eficaz às necessidades das empresas, mas também se tornam essenciais para detalhar os gastos, determinar a margem de faturamento e analisar outras tendências de mercado. Atualmente, a gestão de custos é considerada um elemento central no campo empresarial, conforme destacado por Paula et al. (2019).

O termo "custeio" pode ser definido como a alocação de custos, segundo Martins (2018). Portanto, o método de custeio é visto como um modelo para tomada de decisões e medição de informações, com o objetivo de determinar os custos dos objetos de custeio, segundo Souza e Diehl (2009). Dentro dos métodos de custeio, Horngren, Datar e Foster (2004) definiram que existem duas técnicas convencionais de custeio, de acordo com a natureza dos custos e o grau de sua absorção: o custeio variável e o custeio por absorção. Para Veloso et al. (2021), o custeio por absorção e variável são os principais métodos de custeios.

2.2.2 Custeio por Absorção

O custeio por absorção exige que todos os custos, fixos e variáveis, sejam atribuídos aos produtos. Geralmente, todos os gastos da organização são distribuídos pelos produtos com base no volume de produção (Bornia, 2010; Kraemer, 2009). Segundo Martins (2010), o custeio por absorção é um método que se baseia nos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (PCGA). Este método implica que todos os custos associados à produção sejam alocados aos produtos. Importante notar que apenas os custos relacionados diretamente à produção são considerados nessa abordagem.

O método de custeio por absorção apresenta diversas vantagens importantes. Em primeiro lugar, ele está alinhado com os princípios contábeis e as exigências legais em termos tributários, o que facilita a conformidade regulatória. Além disso, sua implementação tende a ser menos onerosa, pois não requer a separação detalhada entre

custos fixos e variáveis. Outro ponto positivo é que ele oferece dados precisos e detalhados que são extremamente úteis para o planejamento a longo prazo e para a elaboração de relatórios financeiros para usuários externos, conforme destacado por Veloso et al. (2021).

Uma desvantagem significativa do método de custeio por absorção é a complexidade envolvida na alocação dos custos fixos aos produtos. Essa dificuldade pode comprometer a precisão na análise dos custos e na tomada de decisões gerenciais. Para lidar com essa questão, o custeio variável surge como uma alternativa viável, oferecendo uma visão mais clara e direta dos custos variáveis, sem a inclusão dos custos fixos. Martins (2010, p. 197) observa que a inclusão de custos fixos no cálculo dos custos dos produtos frequentemente não proporciona informações úteis para a gestão, afirmando que “não há, normalmente, grande utilidade para fins gerenciais no uso de um valor em que existam custos fixos apropriados”.

2.2.3 Custeio Variável

O método de custeio variável se distingue por alocar aos produtos apenas os custos que variam com o volume de produção. Os custos fixos, por sua vez, são tratados separadamente e registrados como despesas do período, refletindo diretamente no resultado do exercício. Consequentemente, apenas os custos variáveis são incluídos na avaliação dos estoques, oferecendo uma visão mais precisa do custo de produção incremental, Aduino Armada et al. (2012).

Uma vantagem do custeio variável é sua simplicidade e direcionamento em comparação com o custeio por absorção. Embora os custos dos produtos sejam menos abrangentes, já que os custos fixos não são incluídos, eles tendem a ser mais realistas. No entanto, essa abordagem pode não ser tão eficaz em organizações com uma complexa distinção entre gastos fixos e variáveis (Souza; Clemente, 2007).

Por fim, é crucial destacar a importância da gestão de custos, especialmente através dos métodos de custeio, para a formação de preços e o planejamento estratégico das empresas. Menegazzo et al. (2017) alertam que empresas que não adotam uma gestão de custos eficaz podem acabar definindo preços de venda abaixo do valor de mercado, o

que pode resultar em prejuízos significativos e, em casos extremos, até no encerramento das atividades empresariais.

2.3 Análise Custo-Volume-Lucro

Como vem sendo demonstrado, a gestão de custos impacta diretamente os resultados de uma organização, tornando a análise dos custos essencial para uma compreensão mais ampla dos gastos empresariais em relação aos volumes produzidos ou vendidos. Nesse contexto, dois conceitos fundamentais, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, são cruciais para embasar decisões futuras, como ajustes na produção, manutenção ou eliminação de produtos existentes, alterações no mix de produção e a incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais (Padoveze, 2010).

A margem de contribuição é uma ferramenta crucial para a tomada de decisões estratégicas, como a definição de preços, avaliação da rentabilidade de produtos ou serviços, e planejamento de produção e vendas. Oliveira e Perez Jr (2005) e Martins (2003) definem a margem de contribuição como "a diferença entre o preço de venda e a soma das despesas e custos variáveis de um produto ou serviço". Esse conceito é essencial para a análise financeira, pois permite determinar quanto cada unidade vendida contribui para cobrir os custos fixos e gerar lucro.

Além disso, Padoveze (2010) complementa que a margem de contribuição é um elemento fundamental para as decisões de curto prazo, permitindo uma série de análises voltadas à redução de custos, ao aumento das vendas e à diminuição dos preços unitários dos produtos. Outro conceito crucial para as decisões de curto prazo, descrito pelo autor, é o ponto de equilíbrio, que indica o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos fixos e variáveis, sem gerar lucro ou prejuízo.

Todas as empresas de qualquer segmento, têm suas atividades conduzidas com o objetivo de gerarem resultados positivos que cubram os custos operacionais, os impostos e proporcionem retorno sobre o capital investido, o que leva à obtenção do ponto de equilíbrio (Silva, 2015). Sendo assim, conceitualmente, o ponto de equilíbrio, ou *break-even point*, é alcançado quando as receitas totais da empresa se igualam aos seus custos e despesas totais (Martins, 2003; Ribeiro, 2009).

O ponto de equilíbrio está intrinsecamente ligado à margem de contribuição, sendo seus resultados diretamente influenciados por esse fator. O ponto de equilíbrio é alcançado quando a margem de contribuição obtida com as vendas é suficiente para cobrir todas as despesas e custos, tanto fixos quanto variáveis (Martins, 2003). Em outras palavras, o ponto de equilíbrio representa o volume de vendas necessário para que a empresa não apresente nem lucro nem prejuízo, garantindo que todos os custos estejam cobertos pela receita gerada.

2.4 Preço de venda em Varejos

Entende-se por preço, o valor que a empresa obtém ao comercializar um produto ou oferecer um serviço. Em essência, é o montante que o cliente retribui para adquirir um serviço ou um bem específico (Damasceno; Avalca, 2012).

O preço de venda no varejo é um dos fatores mais críticos para o sucesso comercial. No setor varejista, normalmente não há transformação de matéria-prima em produto final; a atividade principal é a compra e revenda de mercadorias, o que simplifica o processo, conforme mencionado anteriormente. Mesmo assim, calcular os custos no varejo é crucial para que o varejista tenha pleno controle sobre o negócio, saiba se está lucrando ou tendo prejuízo, e possa tomar decisões informadas sobre a formação do preço de venda. Este preço deve ser suficiente para cobrir os custos, garantir lucros e cobrir despesas, mas será eficaz apenas se o mercado aceitar o preço, tornando-o competitivo em relação à concorrência (Bernardi, 2004).

No contexto do varejo, a literatura destaca três conceitos principais para a formação de preços de produtos: precificação baseada em custos, na concorrência e no consumidor (Bruni; Famá, 2012).

O conceito mais utilizado na formação de preços com base nos custos é o *markup*. Este método envolve, essencialmente, um processo involuntário que relaciona o valor pago ao valor que será recebido (Santos, 2018). De acordo com Megliorini (2007), o *markup* é uma margem que pode ser apresentada como um percentual ou índice e adicionada ao custo das mercadorias. Essa margem pode variar dependendo do método de custeio utilizado.

Outro conceito amplamente discutido, especialmente no varejo, é a formação de preços baseada na concorrência. Este método é considerado o mais simples dentro desse segmento, pois envolve basicamente a comparação de preços entre concorrentes. Com base nas análises de custos realizadas pela empresa, decide-se se seguir ou não os preços dos concorrentes. Assim, a empresa não precisa utilizar seus próprios custos ou demanda como referência, mas sim os preços praticados pelos concorrentes (Pinto; Moura, 2011).

De acordo com Bruní e Famá (2012), é a concorrência que define o preço praticado no mercado. Os preços estabelecidos podem ser classificados como: de oferta, quando a empresa decide cobrar um valor maior ou menor que seus concorrentes; ou de proposta, quando a empresa determina seu preço com base em suas expectativas sobre como os concorrentes irão definir os preços.

Por fim, a precificação baseada no consumidor envolve a análise dos hábitos dos clientes no contexto do negócio. Essa estratégia busca entender a relação dos consumidores com um determinado produto, marca e suas escolhas (SEBRAE, 2014). Segundo Bruní e Famá (2012, p. 253), “Nessa metodologia, as empresas empregam a percepção que os consumidores têm do valor do produto, e não os custos do vendedor. Preços são definidos para se ajustar aos valores percebidos”. De acordo com Keller e Kotler (2006), é fundamental compreender o comportamento do consumidor, incluindo como os indivíduos adquirem, utilizam e descartam produtos, ideias ou experiências para atender suas necessidades e desejos.

2.5 GESTÃO DE ESTOQUE

No contexto da gestão varejista, além da gestão de custos, o controle de estoque desempenha um papel fundamental no desempenho e comportamento das empresas no mercado. De acordo com Moreira (2008), o estoque consiste em todos os bens físicos que são mantidos de forma improdutiva por um certo período de tempo. Esses produtos podem estar armazenados tanto em depósitos quanto exibidos em prateleiras, prontos para serem apresentados aos clientes.

O estoque, portanto, não apenas representa um ativo crucial para a operação contínua das empresas de varejo, mas também influencia diretamente a experiência do

cliente e a capacidade de atender à demanda de mercado. Uma gestão eficiente de estoque permite às empresas manter segurança contra a incerteza, compensar a inflexibilidade do processo, aproveitar as oportunidades de curto prazo, antecipar demandas futuras, reduzir os custos gerais e preencher o canal de distribuição (Slack, Chambers e Johnston, 2013).

Além disso, a gestão eficaz de estoques pode otimizar o uso de espaço e capital, reduzir custos de armazenamento e minimizar as perdas por obsolescência ou deterioração de produtos (Bowersox, Closs e Cooper, 2013). No ambiente competitivo do varejo, manter um estoque bem administrado é essencial para garantir a satisfação do cliente e a sustentabilidade financeira da empresa.

Dada a importância crítica do gerenciamento de estoques, muitas empresas estão investindo em ferramentas e tecnologias avançadas para otimizar esse processo. Sistemas de Gerenciamento de Estoque (IMS) e Softwares de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) estão entre as soluções mais adotadas (Krajewski, Ritzman e Malhotra, 2018; Chopra e Meindl, 2019). Essas ferramentas permitem monitorar em tempo real os níveis de estoque, prever demandas futuras com maior precisão e automatizar a reposição de produtos.

2.5.1 Controle de Estoque

O controle de estoque é uma prática essencial na gestão empresarial, que visa garantir o equilíbrio entre a oferta e a demanda de produtos, otimizando a alocação de recursos e minimizando os custos operacionais.

Segundo Dias (2011), para estabelecer um eficiente setor de Controle de Estoques, é fundamental definir seus objetivos principais. Isso inclui determinar quais itens devem permanecer em estoque, quantificando o número de itens (a), estabelecer a periodicidade de reabastecimento (b), calcular a quantidade necessária para um período específico (c), coordenar a solicitação de compras com o Departamento de Compras (d), e assegurar que os materiais sejam recebidos, armazenados e manuseados conforme as necessidades (e). Além disso, é crucial monitorar continuamente os estoques em termos de quantidade e valor (f), realizar inventários periódicos para avaliação (g), e identificar e remover itens obsoletos ou danificados (h). Antes de implementar um sistema de Controle de Estoques,

é essencial definir os diferentes tipos de estoque na empresa, estabelecer critérios para determinar o nível ideal de estoque e compreender a relação entre esse nível e o capital necessário para sua manutenção.

Esse processo é fundamental para gerenciar, registrar e administrar a entrada e saída de mercadorias e produtos, seja em uma indústria ou comércio. O controle abrange desde as matérias primas até os produtos acabados e as mercadorias comercializadas. Portanto, é importante que o gestor esteja diretamente envolvido e comprometido com a administração eficiente desses processos na empresa (Jaeger e Nunes, 2017).

O objetivo central do controle de estoque, segundo Domingues e Jabbour (2015), é garantir a disponibilidade contínua de produtos e materiais necessários para a operação eficiente da empresa, minimizando ao mesmo tempo os custos associados ao excesso ou à falta de estoques. Este equilíbrio é essencial para evitar interrupções na produção, atrasos nas entregas e perdas financeiras, além de otimizar o uso dos recursos financeiros e físicos da empresa. Assim, o controle de estoque eficaz contribui diretamente para a melhoria da eficiência operacional e a satisfação do cliente, assegurando que os produtos certos estejam disponíveis no momento certo.

2.6 Técnicas de controle de estoque

O controle de estoque desempenha um papel crucial no ambiente empresarial, pois garante a disponibilidade adequada de produtos e a otimização dos recursos, como demonstrado anteriormente. Para que esse controle seja eficaz, existem diversos indicadores disponíveis, adaptadas às necessidades específicas de cada empresa. Esses indicadores permitem a gestão eficiente dos estoques, ajudando a evitar excessos ou faltas, minimizar custos e melhorar o atendimento ao cliente. (Szabo, 2015)

2.6.1 Classificação ABC

A curva ABC é uma ferramenta crucial na gestão de estoques, utilizada para categorizar os itens com base em sua relevância econômica para a empresa.

Fundamentada no Princípio de Pareto, essa técnica sugere que aproximadamente 80% do valor total do estoque está concentrado em cerca de 20% dos itens. Segundo Dias (2011), essa abordagem permite que as empresas identifiquem quais produtos merecem maior atenção e recursos devido ao seu impacto significativo no valor total do estoque. A classificação ABC facilita a priorização dos itens mais importantes, otimizando a eficiência do controle de estoques e a alocação de recursos.

Segundo Tubino (2017), a classificação ABC segmenta os itens em três categorias: A, B e C. Os itens da categoria A são os mais valiosos, representando a maior parte do valor do estoque, embora sejam em menor quantidade. A categoria B contém itens de importância intermediária, enquanto os itens da categoria C são os menos valiosos, representando uma grande quantidade de itens, mas com menor impacto financeiro. Essa categorização permite que os gestores foquem mais recursos e atenção nos itens de maior importância, otimizando o controle de estoques e a alocação de recursos.

Moreira (2008) complementa essa visão ao destacar a importância da curva ABC no planejamento e na tomada de decisões estratégicas. Ele observa que, em uma companhia com milhares de itens em estoque, gerenciar todos esses itens com a mesma atenção pode se tornar dispendioso. Isso obriga as empresas a encontrarem uma maneira de dar atenção diferenciada a certos itens. Assim, a análise ABC ajuda a identificar quais itens necessitam de um controle mais rigoroso e quais podem ser geridos com menos intensidade, permitindo uma gestão de estoques mais eficiente e eficaz.

2.6.2 Giro de Estoque

O giro de estoque é um indicador fundamental na gestão de estoques, utilizado para medir a eficiência com que uma empresa renova seu estoque em um determinado período. Esse índice é calculado dividindo o custo das mercadorias vendidas pelo valor médio do estoque em um determinado período.

De acordo com Chiavenato (2014), o giro de estoque ou rotatividade refere-se à relação entre o consumo anual e o estoque médio, refletindo o número de vezes que o

estoque é renovado dentro de um período. Quanto maior for o índice, mais frequente é a reposição de mercadorias, o que indica um menor capital imobilizado em estoque.

Bertaglia (2006) complementa essa visão ao afirmar que o giro de estoques é o número de vezes em que o estoque é completamente consumido ao longo de um determinado período, geralmente um ano. Esse indicador é calculado relacionando o volume de vendas anual com o capital médio investido em estoque. Um giro de estoque adequado permite que as empresas reduzam o risco de obsolescência dos produtos e melhorem a experiência do cliente ao garantir a disponibilidade dos produtos desejados.

2.6.3 Método PEPS (FIFO) e Método UEPS (LIFO)

Os métodos PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) e UEPS (Último a Entrar, Primeiro a Sair) são amplamente utilizados no controle de estoques. O método PEPS assume que os primeiros itens adquiridos ou produzidos são os primeiros a serem vendidos ou utilizados, enquanto o método UEPS presume que os últimos itens adquiridos são os primeiros a sair.

A avaliação de estoques pelo método PEPS é caracterizada pela ordem cronológica de entrada e saída dos materiais. Conforme descrito por Dias (2011), o material que primeiro entra no estoque é o primeiro a sair, sendo substituído pela mesma ordem de chegada. Esse método é particularmente eficaz em situações onde o giro dos estoques é rápido, as variações nos custos são absorvíveis no preço final do produto, ou quando os materiais são mantidos por longos períodos. Araújo (1987) afirma que este método é eficaz para "limpar a casa", permitindo a remoção de lotes (ou valores) que permaneceram nos estoques por um período de tempo prolongado.

Já a avaliação de estoques pelo método UEPS segue o princípio de que as últimas peças que entraram no estoque são as primeiras a sair. Segundo Dias (2011), este método faz com que o saldo dos estoques seja avaliado com base nos preços das últimas entradas, sendo especialmente adequado em períodos de inflação. Isso ocorre porque o UEPS uniformiza o preço dos produtos em estoque para venda, refletindo os valores e custos mais recentes do mercado. Teoricamente, baseia-se na premissa de que o estoque de reserva é equivalente ao ativo fixo. A aplicação do UEPS ao longo do tempo tende a

estabilizar os estoques, enquanto a utilização corrente é avaliada de acordo com os preços atuais, garantindo que os valores do mercado sejam precisamente refletidos na gestão de estoques.

2.6.4 *Just in Time* (JIT)

O *Just in Time* (JIT) segundo Dias (2011), é uma metodologia de produção que visa a redução de desperdícios ao longo dos processos de manufatura, contrastando com os sistemas tradicionais que "empurram" os estoques ao longo da cadeia produtiva. Slack, Chambers e Johnston (2013), complementam que, o objetivo central do *Just in Time* é otimizar o fluxo de produtos e serviços para atender com precisão às necessidades do cliente. Isso implica entregar exatamente o que é solicitado, nas quantidades exatas, no momento exato e no local desejado, enquanto minimiza os custos.

A principal característica do JIT é operar com um sistema de "puxar" a produção, onde a liberação de movimentos de produção ocorre conforme a demanda sinalizada pelo usuário final da peça ou componente. Esse método assegura que os centros de trabalho produzam apenas o necessário, evitando a superprodução e o acúmulo de estoques, que ocupam espaço e custam dinheiro. Além disso, o JIT promove uma revisão constante das normas estabelecidas, questionando "níveis aceitáveis" de estoques e combatendo a utilização destes como uma forma de mascarar deficiências nos processos de fabricação e compra (Dias, 2011).

2.7 Modelos de previsão e Reposição de estoque

Planejar é uma atividade essencial em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu tamanho ou ramo de atuação, abrangendo todas as áreas de maneira formal ou informal. Com um planejamento adequado, é possível identificar com maior precisão o futuro de uma empresa (Moreira, 2008). No contexto do planejamento, destacam-se dois modelos importantes para prever e tomar decisões dentro da empresa: os modelos de previsão e os de reposição de estoque.

Nos modelos de previsão, temos a previsão de demanda, que de acordo com Moreira (2008), é um processo racional de busca de informações sobre o valor das vendas futuras de um item ou de um conjunto de itens deve fornecer, tanto quanto possível, informações detalhadas sobre a qualidade e a localização dos produtos necessários no futuro. Este processo envolve a coleta e análise de dados históricos, a consideração de tendências de mercado e o uso de técnicas estatísticas e modelos de previsão para estimar a demanda futura e garantir que os produtos estejam disponíveis nos locais onde serão necessários.

A previsão da demanda é fundamental para o planejamento estratégico nas áreas de produção, vendas e finanças de qualquer empresa. A partir dessa previsão, as empresas podem desenvolver planos de capacidade, fluxo de caixa, vendas, produção e estoques, mão de obra, compras, entre outros (Tubino, 2017). A previsão de demanda, pode ser classificada em três métodos, os qualitativos, quantitativos e métodos causais ou de regressão.

Os métodos qualitativos baseiam-se em opiniões e julgamentos de especialistas nos produtos ou mercados específicos, utilizando insights subjetivos para prever a demanda. Por outro lado, os métodos quantitativos empregam técnicas matemáticas, como a análise de dados históricos, para obter previsões precisas. Além disso, os métodos causais ou de regressão relacionam a demanda de um item a múltiplas variáveis, internas ou externas à empresa (Moreira, 2008; Tubino, 2017).

Com base nas previsões, é possível implementar estratégias eficazes de reposição de estoque. A reposição de estoque é um processo crítico na gestão de operações de uma empresa, pois garante a disponibilidade dos produtos para atender à demanda dos clientes, minimizando, ao mesmo tempo, os custos de manutenção de estoque.

Segundo Dias (2011), a reposição de estoque envolve a determinação dos níveis ideais de estoque para cada item, considerando fatores como o tempo de ressuprimento, o consumo médio e a variabilidade na demanda. Uma gestão eficiente de reposição de estoque permite reduzir a incidência de rupturas, que podem resultar em perda de vendas e insatisfação dos clientes, além de otimizar o capital de giro da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como propósito esclarecer a abordagem utilizada na coleta de dados neste estudo, descrevendo o tipo de pesquisa adotado, as técnicas de coleta de dados empregadas e o processo de análise.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização do projeto, foi conduzida uma pesquisa enquadrada na abordagem descritiva. Segundo Menezes et al. (2019), uma pesquisa descritiva é aquela que delinea as características de uma população específica ou fenômeno, ou estabelecendo relações entre variáveis, além de analisar opiniões e crenças.

Segundo Nunes, Nascimento e De Alencar (2016), a pesquisa descritiva engloba um estudo observacional que compara dois grupos similares, sendo assim, o processo descritivo tem como objetivo identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis relacionadas ao fenômeno ou processo. Uma significativa contribuição da pesquisa descritiva reside em oferecer novas perspectivas sobre uma realidade já familiarizada.

Na pesquisa descritiva, conduz-se a investigação, a análise, o registro e a interpretação dos eventos do mundo físico sem a intervenção direta do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa, é imprescindível que esse não interfira nos resultados.

A abordagem adotada neste estudo é caracterizada como quantitativa, conforme descrito por Creswell (2007, p. 35):

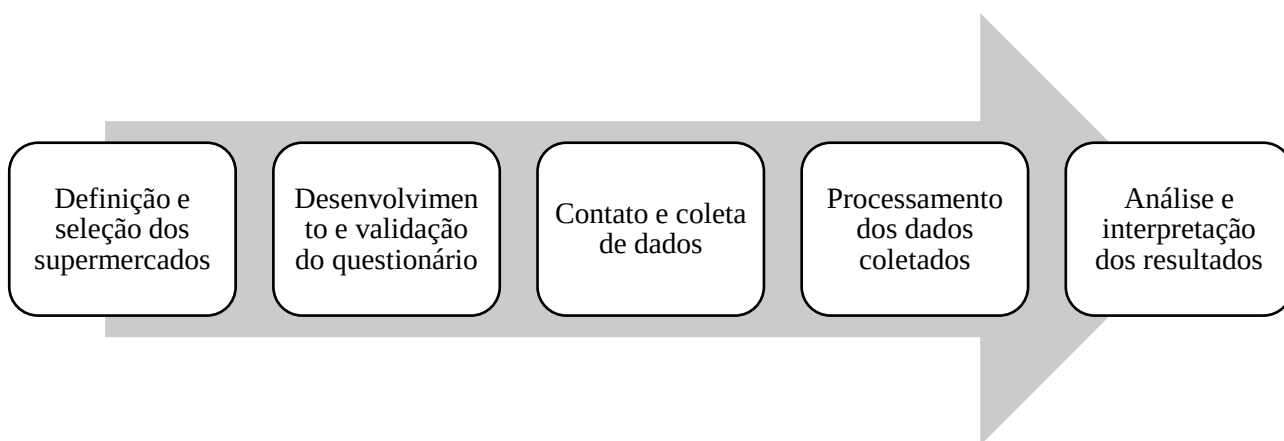
Uma técnica quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos).

A abordagem quantitativa envolve o uso de estatísticas e dados quantitativos para coletar e analisar informações. Essas análises serão empregadas para compreender o comportamento dos supermercados na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Todos os resultados serão apresentados no próximo capítulo.

3.2 Etapas da Pesquisa

As etapas da pesquisa foram planejadas para assegurar uma coleta e análise de dados eficazes, alinhadas aos objetivos do estudo como demonstrado na Figura 1. O processo inicia-se com a definição de critérios e a seleção dos supermercados participantes. Em seguida, passa-se à elaboração e validação do questionário, garantindo a relevância e clareza das perguntas. Após o contato com os estabelecimentos e a coleta dos dados, ocorre o processamento das informações para organização e análise. Por fim, os dados são interpretados em profundidade, possibilitando conclusões fundamentadas sobre a temática estudada.

Figura 1 – Etapas desta pesquisa



Fonte: Autoria Própria

Na primeira etapa, de definição e seleção, os supermercados foram identificados no site CNPJ.BIZ, aplicando-se filtros que classificaram os estabelecimentos como supermercados, atacados e hipermercados localizados na cidade de Mossoró. Para

garantir uma amostra abrangente, foram incluídas empresas de todos os portes, sem limitações quanto ao faturamento ou número de funcionários.

Na segunda etapa, foi elaborado e validado um questionário com base em uma revisão de literatura sobre estudos semelhantes. A validação contou com a contribuição de profissionais da área e foi supervisionada pela orientadora do trabalho, assegurando a relevância e precisão das questões formuladas.

A terceira etapa envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas com gestores dos supermercados. Essas entrevistas foram realizadas presencialmente, virtualmente ou por telefone, adaptando-se à disponibilidade de cada gestor. O questionário utilizado está disponível no Apêndice 1.

Na quarta etapa, correspondente ao processamento dos dados, as informações coletadas foram organizadas e preparadas para a análise. Finalmente, na quinta etapa, de análise e interpretação dos resultados, foram aplicados cálculos estatísticos para uma interpretação detalhada dos dados. Esses resultados foram apresentados em tabelas, proporcionando uma visão clara e objetiva dos achados da pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados marca o estágio da pesquisa em que se dá início à aplicação dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas selecionadas, com o intuito de realizar a coleta dos dados planejados. Essa fase requer do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além de uma atenção rigorosa à qualidade dos dados e de uma preparação prévia adequada (Marconi; Lakatos, 2010).

No que diz respeito à obtenção de dados, foi empregado um questionário como meio de coleta. Gil (2008) define questionários como um método de pesquisa composto por uma série de perguntas apresentadas a indivíduos com o intuito de obter informações sobre uma variedade de aspectos, incluindo conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, preocupações, comportamentos atuais ou passados, entre outros.

O questionário foi composto por uma série sequencial composta por 25 perguntas destinadas a serem respondidas na presença do entrevistador sem sua interferência. Ele foi aplicado aos responsáveis pelos processos de gestão financeira e de estoque nos supermercados, com o objetivo de obter esses dados.

Quadro 1 – Fundamentação do questionário

Fundamentação para o questionário/assuntos abordados	Autores que fundamentaram
A contabilidade é realizada, internamente ou externamente?	Costa et al. (2022).
Alguma ferramenta de gestão de custos é aplicada na empresa?	Costa et al. (2022), Moreira (2019), Olong (2007).
Alguma ferramenta de gestão de custos é aplicada na empresa?	
Qual método sua empresa utiliza para registrar os custos?	Moreira (2019), Olong (2007).
Qual método de custeio é empregado pela empresa?	Moreira (2019).
A empresa possui uma margem de lucro pré-determinada?	Costa et al. (2022), Moreira (2019).
Qual o grau de utilidade das informações referentes ao ponto de equilíbrio para a tomada de decisão na empresa?	Junkes (2017).
Qual o grau de utilidade das informações referentes à margem de contribuição para a tomada de decisão na empresa?	Junkes (2017).
Qual o grau de utilidade das informações referentes à formação de preço de venda para a tomada de decisão na empresa?	Costa et al. (2022), Moreira (2019).
Algum modelo, técnica ou prática de gestão de estoque é aplicada na empresa?	Olong (2007), Oliveira et al. (2016), Garcia et al. (2023).
Qual ferramenta a sua empresa utiliza para registrar o estoque?	Olong (2007).
A empresa adota algum indicador para o controle dos estoques? Se sim, quais?	Olong (2007), Oliveira et al. (2016).
A empresa trabalha com estoque de segurança? (O estoque de segurança minimiza os impactos de demandas inesperadas).	Freitas (2013).
Qual a metodologia utilizada para fazer a previsão de demanda?	Araújo et al. (2018).
Qual a metodologia utilizada para fazer a programação de reposição de estoque?	Garcia et al. (2023).

Fonte: Autoria própria

3.4 Análise de Dados

Sobre o processo de análise de dados, de acordo com Gil (2010), compreende uma série de etapas, incluindo a decodificação das respostas, a tabulação dos dados e a realização de cálculos estatísticos. Após essa fase, ou até mesmo simultaneamente, ocorre a interpretação dos dados. Essa interpretação tem como principal objetivo estabelecer conexões entre os resultados obtidos e o conhecimento prévio, seja ele derivado de teorias existentes ou de estudos anteriores.

Nesse sentido, os dados coletados por meio do questionário foram tabulados em tabelas e gráficos, permitindo a realização de análises detalhadas e a consecução dos objetivos do estudo. Essa etapa de tabulação proporcionou uma visualização mais clara e organizada das informações, facilitando a identificação de padrões, tendências e relações entre as variáveis investigadas.

3.5 Característica da Amostra

A coleta de dados deste estudo foi realizada em 30 empresas selecionadas entre 58 estabelecimentos na cidade de Mossoró (RN). As etapas de seleção das amostras estão detalhadas na Seção 3.2, que descreve o processo de definição e escolha dos supermercados. A seleção seguiu uma amostragem não probabilística, visando identificar participantes com informações representativas do setor supermercadista local. Essa abordagem permitiu uma coleta direcionada e adaptada ao contexto do estudo e à disponibilidade dos gestores para participar.

O foco do estudo recaiu sobre estabelecimentos varejistas de mercadorias em geral, principalmente supermercados, hipermercados e atacadistas, que predominam no setor alimentício. Essas empresas são classificadas como “sem enquadramento”, isto é, sem limite de faturamento bruto, e podem ter mais de 49 funcionários no setor de comércio e mais de 99 na indústria, conforme dados obtidos no site CNPJ.BIZ, que reúne informações de empresas de todo o Brasil.

No entanto, este estudo enfrentou algumas limitações: embora os 58 estabelecimentos da cidade tenham sido contatados, foi possível obter respostas de apenas 30 empresas. A dificuldade de contato direto com os gestores se deu pelo tempo demandado pelo setor supermercadista, exigindo o uso de múltiplas estratégias de

comunicação para a obtenção dos dados necessários. Essas questões são discutidas na Seção 3.2, terceira etapa do trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados obtidos com a aplicação do questionário como descrita na etapa 4 e 5 da seção 3.2 do presente estudo, os quais serão analisados com base na fundamentação teórica discutida anteriormente. Após a análise, será realizada uma síntese dos principais resultados encontrados.

O presente capítulo está dividido nas seguintes seções:

- Análise e discussão dos resultados
- Síntese dos resultados

4.1 Análise e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos nos questionários, organizados em três blocos distintos. No Bloco 1, serão abordadas as respostas relacionadas às características das empresas e ao perfil dos respondentes. O Bloco 2 focará nas questões referentes à gestão de custos, proporcionando uma visão detalhada das práticas adotadas pelas empresas nesse aspecto. Por fim, no Bloco 3, serão discutidas as respostas voltadas à gestão de estoques, trazendo insights sobre como as empresas gerenciam seus recursos materiais e logísticos.

4.1.1 Características das empresas e respondentes

Neste tópico, foi realizada a parte introdutória do questionário, com perguntas voltadas a identificar as características das empresas participantes da pesquisa e delinear o perfil dos respondentes.

A Quadro a seguir apresenta os resultados da primeira pergunta do questionário, que tem como objetivo analisar os cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa.

Quadro 2 – Cargos dos respondentes

Questão 1: Qual seu cargo na empresa?	Frequência	Porcentagem
Supervisor de Compras	4	50%
Gerente de Operações	1	13%
Supervisor Administrativo - Gestão de Perdas	1	13%
Analista de Vendas	1	13%
Gerente	1	13%
TOTAL	8	100%

Fonte: Autoria própria

Com base nos dados apresentados na Quadro 2, é possível identificar que o cargo de supervisor de compras foi o mais predominante nas respostas do questionário. Esse cargo está diretamente relacionado ao uso de ferramentas de gestão de custos e controle de estoque dentro da organização, uma vez que o monitoramento eficiente desses aspectos é essencial para o desempenho de suas funções. Observou-se também um número relativamente pequeno de entrevistados em comparação ao tamanho da amostra, composta por 30 supermercados. Isso se deve ao fato de que muitas das respostas refletem a realidade de várias lojas de uma mesma rede de franquias, onde uma única resposta abrange diferentes estabelecimentos da mesma organização.

A Quadro 3 apresenta o nível de escolaridade dos entrevistados, com o objetivo de avaliar como esse fator pode impactar sua compreensão sobre termos e práticas de gestão. Os dados revelam que 63% dos entrevistados possuem ensino médio completo, 13% têm ensino superior incompleto e 25% possuem ensino médio incompleto, o que oferece uma visão clara do perfil educacional dos respondentes e sua possível influência na familiaridade com conceitos de gestão.

Quadro 3 – Grau de Escolaridade

Questão 2: Qual seu grau de instrução?	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental Completo	-	-
Ensino Médio Completo	2	25%
Ensino Superior Incompleto	1	13%
Ensino Superior Completo	5	63%
TOTAL	8	100%

Fonte: Autoria própria

A partir das amostras coletadas, foi possível observar que 63% dos respondentes do questionário correspondem a 24 dos 30 supermercados participantes da pesquisa,

evidenciando que a maioria dos estabelecimentos na cidade conta com colaboradores de nível educacional mais avançado. Esse fato está diretamente ligado à sobrevivência dos negócios, uma vez que, conforme apontado pelo Sebrae (2023), uma das principais causas de fechamento de empresas está relacionada à falta de planejamento e gestão eficazes, aspectos que dependem diretamente da qualificação dos profissionais envolvidos. Isso reforça a importância de investir em equipes com maior formação educacional para garantir a sustentabilidade e o sucesso das organizações.

A questão 3, apresentou o faturamento das empresas que participaram da pesquisa. Os dados mostram que 73% das empresas possuem um faturamento superior a R\$ 4.800.000,00, enquanto os 27% restantes possuem um faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.000.000,00. Segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresas com faturamento superior a R\$ 4.800.000,00 são classificadas como de médio ou grande porte, enquanto aquelas com faturamento inferior a esse valor são consideradas de pequeno porte. Esses dados refletem a diversidade do perfil econômico das empresas analisadas, indicando que a maioria dos participantes opera em um nível de maior relevância econômica, enquanto uma parcela significativa ainda se enquadra como pequenos negócios.

A questão 4 abordou o tempo de atuação das empresas no mercado, conforme apresentado na Quadro 4. Os dados revelam que 97% das empresas participantes estão operando há mais de 10 anos, o que reflete a presença predominante de grandes redes de supermercados no município. Apenas uma empresa reportou um tempo de atuação entre 5 e 10 anos. Esses resultados indicam que a maioria das empresas tem uma longa trajetória no setor, evidenciando um alto grau de experiência e estabilidade no mercado, o que pode ser um fator importante para sua competitividade e resiliência ao longo do tempo.

Quadro 4 – Tempo de Atuação da Empresa

Questão 4: Qual tempo de atuação da empresa no mercado?	Frequência	Porcentagem
Menos de um ano;	-	-
De um (1) a três (3) anos;	-	-
De cinco (5) a dez (10) anos;	1	3%
Mais de dez (10) anos.	29	97%
TOTAL	30	100%

Fonte: Autoria própria

A questão 5, apresentada na Quadro 4, trata da distribuição do número de funcionários nas organizações analisadas. Conforme ilustrado no gráfico, 90% das empresas possuem mais de 300 colaboradores, 3% contam com uma equipe entre 100 e 300 funcionários, e 7% têm entre 30 e 100 funcionários. Esses dados reforçam o argumento mencionado anteriormente, de que os supermercados incluídos na pesquisa pertencem à categoria "sem enquadramento". Isso ocorre porque as empresas avaliadas excedem o limite de funcionários estabelecido para outras categorias de classificação.

Quadro 5 – Quantidade de funcionário por empresa

Questão 5: Qual a quantidade de funcionário por empresa?	Frequência	Porcentagem
Menos que 30;	-	-
Entre 30 e 100;	2	7%
De 100 a 300;	1	3%
Mais que 300.	27	90%
TOTAL	30	100%

Fonte: Autoria própria

4.1.2 Análise da Gestão de Custos

Após concluir a parte introdutória, que aborda sobre empresa e o perfil dos respondentes, foi iniciado o questionário específico sobre gestão de custos nas organizações. Composto por 10 questões, com objetivo de traçar o perfil das empresas participantes e avaliar como elas organizam a gestão de seus custos. Bernardi (2004) destaca que uma gestão de custos eficiente é vital para que os varejistas mantenham controle total sobre seus negócios, possibilitando decisões oportunas e aumentando a competitividade no mercado.

Quadro 6 – Ferramenta de gestão utilizada na empresa

Questão 6: Alguma ferramenta de gestão de custos é aplicada na empresa?	Frequência	Porcentagem
Sim;	30	100%
Não.		
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Iniciando o Bloco 2, que aborda a gestão de custos, o estudo teve início com a questão 6. O objetivo desta questão era verificar se as empresas utilizavam ferramentas de gestão de custos para gerenciar seus negócios. Como mencionado anteriormente, todas as empresas indicaram o uso de algum tipo de ferramenta, o que pode ser atribuído à sua posição consolidada no mercado e ao tempo de operação na cidade. Essa resposta era esperada, considerando o perfil das empresas envolvidas.

Quadro 7 – Métodos para registrar os custos

Questão 7: Qual método sua empresa utiliza para registrar os custos?	Frequência	Porcentagem
Sistemas Computadorizados;	29	97%
Planilhas;	-	-
Manualmente;	1	3%
Não utiliza.	-	-
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Na questão seguinte, apresentada na Quadro 7, investigou-se qual método específico era utilizado para a gestão de custos, com o objetivo de entender o nível de tecnologia adotado pelas empresas. Dos 30 supermercados pesquisados, apenas uma empresa relatou não utilizar sistemas computadorizados (*softwares* desenvolvidos para facilitar e automatizar processos dentro de uma empresa), nenhuma empresa apresentou uso de planilhas (Excel e LibreOffice Calc) e apenas uma empresa apresentou método manual para registro de custos. Segundo Paula et al. (2019) e Aragão et al. (2021), as empresas têm se adaptado às novas tecnologias digitais para se manterem competitivas no mercado. Esse dado reforça a tendência de modernização e informatização na gestão empresarial, demonstrando que a maioria das empresas, especialmente as mais consolidadas e competitivas, têm investido em tecnologia para aprimorar o controle de custos e otimizar suas operações.

Quadro 8 – Tipos de sistemas informatizados nas empresas

Questão 8: Se possui sistema informatizado, este é padrão, utilizado por outros comércios ou foi customizado para atender exclusivamente a sua empresa?	Frequência	Porcentagem
Padrão;	8	27%

Customizado;	21	70%
Não se aplica.	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Complementando a questão anterior, foi feita uma pergunta sobre os sistemas informatizados, com o objetivo de identificar se as empresas utilizavam um sistema padrão, disponível comercialmente no mercado, ou se optavam por uma solução customizada, adaptada às suas necessidades específicas. Os resultados mostraram que 70% das empresas utilizavam sistemas customizados, o que pode ser explicado pelo fato de que muitos dos supermercados entrevistados fazem parte de grandes redes, que adotam um sistema único e personalizado para todas as unidades. Por outro lado, 27% das empresas utilizaram sistemas padronizados disponíveis no mercado. Como esperado, apenas uma empresa não pôde responder a essa pergunta, pois não utiliza nenhum sistema informatizado, ficando assim fora do escopo da questão. Esses dados revelam a preferência por soluções customizadas, especialmente em redes maiores, onde há a necessidade de uniformizar processos e otimizar a gestão de acordo com o porte e as particularidades do negócio.

Quadro 9 – Como a contabilidade é realizada

Questão 9: A contabilidade é realizada, Interna ou externa?	Frequência	Porcentagem
Interna;	21	70%
Externa.	9	30%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Na questão 9, como demonstrado na Quadro abaixo, buscou-se identificar se a contabilidade dessas empresas era realizada internamente ou de forma terceirizada. Os resultados indicaram que 70% dos supermercados realizam sua contabilidade internamente. Entretanto, em conversas com os respondentes, foi possível perceber que algumas dessas empresas, especialmente as que fazem parte de grandes redes, utilizam consultorias externas para complementar a gestão contábil, dada a complexidade envolvida no gerenciamento de várias unidades.

Por outro lado, 27% dos supermercados realizam sua contabilidade de forma totalmente terceirizada. Esse cenário foi mais comum em supermercados menores ou que não fazem parte de grandes redes, onde a necessidade de uma estrutura contábil interna robusta não é tão premente. Esses dados sugerem que, enquanto grandes redes optam por manter o controle contábil internamente com suporte externo, empresas menores tendem a terceirizar completamente essa função, possivelmente para reduzir custos e simplificar a operação.

Quadro 10 – Método de custeio empregado nas empresas

Questão 10: Qual método de custeio é empregado pela empresa?	Frequência	Porcentagem
Custeio por absorção;	13	43%
Custeio Variável;	9	30%
Baseada nos preços da concorrência;	-	-
Nenhum método.	8	27%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Em relação aos métodos de custeio aplicados nos supermercados, demonstrado na questão 10, observou-se uma leve variação entre os resultados. Cerca de 43% das empresas utilizam o custeio por absorção. Embora não seja o método mais recomendado para fins gerenciais, Wernke (2004) destaca que ele é mais apropriado para finalidades contábeis, como a avaliação de estoques e a determinação do custo total dos produtos vendidos, sendo, inclusive, exigido pela legislação brasileira.

Por outro lado, 30% dos supermercados optam pelo custeio variável. Embora esse método tenha sido utilizado por uma diversidade maior de empresas, seu percentual ficou abaixo do custeio por absorção, em grande parte porque duas das maiores redes de supermercados da cidade adotam o método de absorção. Além disso, 27% dos supermercados não aplicam nenhum método formal de custeio, o que pode indicar menor formalização nas práticas de gestão de custos dessas empresas.

Quadro 11 – Determinação da margem de lucro

Questão 11: A empresa possui uma margem de lucro pré-determinada?	Frequência	Porcentagem
--	-------------------	--------------------

Sim;	29	97%
Não.	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Na questão 11, investigou-se o uso de margens de lucro nos supermercados, revelando que 97% das empresas possuem uma margem de lucro pré-definida. Esse dado demonstra que praticamente todos os supermercados estão estabelecendo seus preços com base no retorno financeiro esperado, o que indica um planejamento estratégico voltado para garantir a sustentabilidade e a competitividade no mercado. A definição antecipada da margem de lucro reflete uma gestão cuidadosa, permitindo maior controle sobre os custos e resultados financeiros.

Em sequência, nas três questões seguintes, foi analisado o grau de utilização de conceitos fundamentais de gestão financeira, incluindo ponto de equilíbrio, margem de contribuição e formação de preço de venda. Essas métricas são essenciais para a tomada de decisões estratégicas, pois ajudam os gestores a entender melhor a viabilidade financeira de suas operações, a lucratividade dos produtos e a estrutura de preços adotada.

Quadro 12 – Grau de utilidade do Custo-Volume-Lucro e Preço de venda

Qual o grau de utilidade das informações referentes?	Frequência	Porcentagem
Questão 12: Qual o grau de utilidade das informações referentes ao ponto de equilíbrio para a tomada de decisão na empresa?		
Muito Útil;	24	80%
Útil;	6	20%
Indiferente/Não utiliza.	0	0%
Total	30	100%
Questão 13: Qual o grau de utilidade das informações referentes à margem de contribuição para a tomada de decisão na empresa?		
Muito Útil;	24	80%
Útil;	6	20%
Indiferente/Não utiliza.	0	0%
Total	30	100%
Questão 14: Qual o grau de utilidade das informações referentes à formação de preço de venda para a tomada de decisão na empresa?		
Muito Útil;	24	80%
Útil;	6	20%

Indiferente/Não utiliza.	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

De acordo com a Quadro 10, as empresas relataram que 80% das ferramentas questionadas foram consideradas muito úteis e 20% úteis, o que indica satisfação com os resultados. Essa percepção é crucial, pois a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio e a formação do preço de venda são fundamentais para decisões futuras, como ajustes na produção e formação do mix de produtos. Além disso, esses fatores são críticos para o sucesso, considerando que a principal atividade do varejo é a compra e revenda de mercadorias, sem a transformação de matéria-prima. Sendo assim, o cálculo de custos é essencial para que os varejistas mantenham controle sobre seus negócios e tomem decisões informadas, garantindo que o preço cubra custos e despesas e seja competitivo no mercado (Bernardi, 2004; Padoveze, 2010). Esse ponto, foi discutido nas seções 2.3 e 2.4 do presente estudo.

Quadro 13 – Satisfação das ferramentas de gestão de custos

Questão 15: Caso o entrevistado ache que a empresa não utiliza de forma satisfatória as ferramentas de gestão de custos, qual o motivo?	Frequência	Porcentagem
O uso parcial de alguns indicadores financeiro é insuficiente;	6	20%
Custo Elevado;	0	0%
Não tinha conhecimento/percepção da importância;	2	7%
Não sei responder.	22	73%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Concluindo o bloco 2, a última questão sobre custos, apresentada na Quadro 13, abordou os motivos pelos quais algumas empresas não utilizam ferramentas de gestão de custos de forma satisfatória. Os resultados revelaram que 73% das empresas não souberam responder à pergunta, mas expressaram satisfação com as ferramentas atualmente utilizadas. Isso sugere que, embora as ferramentas sejam vistas como adequadas, pode haver falta de reflexão crítica sobre sua eficácia.

Em contraste, 20% das empresas afirmaram que alguns dos indicadores disponíveis eram insuficientes para atender suas necessidades, indicando uma oportunidade para aprimorar a coleta e a análise de dados. Além disso, 7% das empresas reconheceram não ter conhecimento ou percepção clara sobre a importância das ferramentas de gestão de custos, evidenciando uma necessidade de capacitação e conscientização nesse aspecto. Esses achados sugerem que, para otimizar a gestão de custos, é fundamental não apenas disponibilizar ferramentas adequadas, mas também promover treinamento e desenvolvimento contínuo para que os gestores compreendam plenamente o valor dessas ferramentas e saibam aplicá-las efetivamente. Essa abordagem pode fortalecer a posição competitiva das empresas, especialmente em um mercado em constante mudança.

4.1.3 Análise da Gestão de Estoque

Ao concluir o questionário sobre gestão de custos, iniciamos o Bloco 3, que aborda as questões relacionadas à gestão de estoque em supermercados. O objetivo é compreender quais ferramentas são empregadas e como elas estão operando nas empresas, considerando que seu uso é fundamental para o planejamento e controle dos níveis estratégicos do empreendimento (Tubino, 2007).

Quadro 14 – Técnicas ou práticas de gestão de estoque nas empresas

Questão 16: Algum modelo, técnica ou prática de gestão de estoque é aplicada na empresa?	Frequência	Porcentagem
Sim;	29	97%
Não.	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

A questão 16, primeira do questionário sobre gestão de estoque, teve como objetivo inicial avaliar como essa prática está sendo conduzida nos supermercados. Com 97% das respostas apontando para a adoção de algum tipo de prática de gestão de estoque nas empresas participantes, o estudo revelou um dado fundamental para a competitividade no setor. A gestão de estoque é uma das áreas mais estratégicas no varejo moderno, pois

influencia diretamente o desempenho financeiro das empresas. O planejamento e controle adequados dos estoques podem gerar impactos financeiros significativos, aumentando a eficiência e a eficácia das operações organizacionais, ao otimizar o uso de recursos e minimizar perdas (Borges et al., 2010). Esses resultados ressaltam a importância de uma gestão de estoque bem estruturada para garantir a sustentabilidade e a vantagem competitiva no mercado.

Quadro 15 – Tipos de ferramentas utilizadas na gestão de estoque

Questão 17: Qual ferramenta a sua empresa utiliza para registrar o estoque?	Frequência	Porcentagem
Sistemas Computadorizados;	29	97%
Planilhas;	0	0%
Manualmente;	1	3%
Não utiliza.	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Na Quadro 15, foi perguntado quais ferramentas são utilizadas para registrar o estoque. Assim como observado na questão 7, que tratou da gestão de custos, apenas uma empresa relatou ainda utilizar registros manuais em sua operação. Por outro lado, 97% dos supermercados participantes da pesquisa indicaram o uso de sistemas computadorizados para a gestão de estoque. Esse dado reforça a tendência de modernização e digitalização dos processos de gestão, evidenciando que a automação é uma prática amplamente adotada no setor.

Quadro 16 – Caracterização dos sistemas informatizados

Questão 18: Caso a empresa possua um sistema informatizado, ele é um sistema padrão utilizado por outros comércios ou foi customizado para atender exclusivamente às necessidades do seu supermercado?	Frequência	Porcentagem
Padrão;	16	53%
Customizado;	13	43%
Não se aplica.	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Complementando a questão anterior, foi perguntado às empresas que utilizam um sistema informatizado como esses sistemas são caracterizados. Os resultados mostram que 53% das empresas adotam sistemas de gestão de estoque padronizados, enquanto 43% optam por soluções personalizadas, desenvolvidas especificamente para atender às necessidades de suas operações. Esse dado revela uma divisão interessante entre as empresas que preferem soluções prontas, de mercado, pela praticidade e custo-benefício, e aquelas que investem em sistemas customizados, buscando uma maior adequação às suas particularidades e maior controle sobre os processos. Ambos os modelos de sistema apresentam vantagens, sendo a escolha baseada na estratégia de cada empresa em relação à eficiência e ao controle do estoque.

Quadro 17 – Percepção sobre a adequação do controle de estoque nas empresas

Questão 19: De acordo com a sua opinião, a empresa possui um controle de estoque adequado a sua realidade?	Frequência	Porcentagem
Sim;	17	57%
Não.	13	43%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

O controle de estoque é um aspecto fundamental nas organizações, pois permite que decisões sejam tomadas de forma eficiente, evitando tanto a falta quanto o excesso de produtos (Domingues; Jabbour, 2015). Diante dessa importância, foi questionado às empresas sua percepção sobre a adequação do controle de estoque em suas operações. Os resultados foram equilibrados: 57% das empresas afirmaram que possuem um controle adequado à sua realidade, enquanto 43% consideram que o controle de estoque ainda não atende plenamente suas necessidades. Esses números sugerem que, embora a maioria das empresas esteja satisfeita com seus sistemas de controle, ainda há uma parcela significativa que enfrenta desafios nessa área.

Quadro 18 – Indicadores de controle de estoque

Questão 20: A empresa adota algum indicador para o controle dos estoques? Se sim, quais?	Frequência	Porcentagem
Giro de estoque;	24	80%
PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai);	28	93%
UEPS (Último a entrar, primeiro a sair);	1	3%

Curva ABC;	15	50%
Just in Time;	9	30%
Outros.	14	47%

Fonte: Autoria própria

Os dados da questão 20 revelam os indicadores que as empresas adotam para o controle de estoque, na presente questão, os respondentes poderiam optar por mais de um indicador de desempenho para as empresas.

Com os resultados da pesquisa, o método PEPS se destaca como o mais utilizado, com 93% de adesão somando 28 empresas. Essa alta taxa de uso é esperada, especialmente entre supermercados, onde a prioridade é a venda dos produtos mais antigos para evitar obsolescência e deterioração. Além disso, o giro de estoque é amplamente aplicado, com 80% das empresas, utilizando essa métrica. A curva ABC, adotada por 50% das empresas, por outro lado, o método *Just in Time* (JIT) é utilizado por apenas 30% das empresas, indicando que nem todas estão dispostas ou preparadas para implementar uma estratégia de gerenciamento tão rigorosa, que exige controle preciso para evitar rupturas de estoque, o UEPS com apenas 3% de adesão. Por fim, a categoria "Outros", que representa 47% das empresas, sugere uma diversidade de abordagens e indicadores, com algumas organizações optando por métodos personalizados ou mistos, além das práticas tradicionais.

Quadro 19 – Utilização do estoque de segurança

Questão 21: A empresa trabalha com estoque de segurança? (O estoque de segurança minimiza os impactos de demandas inesperadas).	Frequência	Porcentagem
Sim;	28	93%
Não;	2	7%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

A questão 21 investigou se as empresas consideram o estoque de segurança em sua gestão de custos. De acordo com a Quadro 19, das 30 empresas entrevistadas, 93% utilizam estoques de segurança, enquanto apenas 7% não adotam essa prática em seus supermercados. Esse resultado é positivo, uma vez que, segundo Pozo (2007), o estoque de segurança é essencial para manter uma quantidade adequada de produtos em estoque. Essa estratégia visa absorver as flutuações na demanda e as variações no sistema de

reposição, garantindo que as empresas possam atender às necessidades dos consumidores de forma eficaz, mesmo em situações de incerteza. A utilização de estoques de segurança pode, portanto, ser um diferencial competitivo significativo no setor supermercadista.

Quadro 20 – Sistemas informatizados de previsão de demanda

Questão 22: O supermercado possui algum sistema informatizado para previsão de demanda e reposição de estoque?	Frequência	Porcentagem
Sim;	21	70%
Não.	9	30%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Na questão subsequente, analisou-se se as empresas utilizam sistemas informatizados para previsão de demanda e reposição de estoque em sua gestão. Verificou-se que 70% das empresas adotam essas tecnologias, enquanto 30% ainda não as implementam. A análise dos dados revelou que as empresas que utilizam essas ferramentas pertencem majoritariamente a grandes redes de supermercados.

Quadro 21 – Metodologia de previsão de demanda

Questão 23: Qual a metodologia utilizada para fazer a previsão de demanda?	Frequência	Porcentagem
Modelos Qualitativos (Análise de conhecimento, Especialistas, Pesquisa de Mercado);	6	20%
Modelos Quantitativos (Dados numéricos, históricos);	22	73%
Modelos casuais ou de Regressão;	1	3%
Não sei responder.	1	3%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

A questão 23 abordou as metodologias de previsão de demanda utilizadas nos supermercados. De acordo com os resultados, o método quantitativo foi o mais adotado, presente em 73% das empresas. Já o método qualitativo foi utilizado por 20% dos supermercados, sendo este restrito a uma única franquia. Além disso, 3% das empresas utilizam modelos causais ou de regressão para prever a demanda, enquanto outros 3% dos respondentes não souberam informar a metodologia utilizada. O predomínio do método quantitativo reflete a busca por previsões mais precisas e baseadas em dados históricos,

enquanto o método qualitativo, geralmente utilizado em situações de incerteza ou em mercados específicos, demonstra a aplicação de conhecimentos subjetivos e insights do mercado. O uso de modelos causais ou de regressão, embora menos comum, aponta para uma tentativa de identificar e quantificar fatores que influenciam diretamente a demanda, oferecendo uma abordagem mais analítica para o planejamento (Moreira, 2008; Tubino, 2017). Ponto reforçado na seção 2.7 do presente estudo.

Quadro 22 – Metodologia de Reposição de Estoque

Questão 24: Qual a metodologia utilizada para fazer a programação de reposição de estoque?	Frequência	Porcentagem
Modelos de Estoque Determinísticos;	2	7%
Modelos de Estoque Estocástico;	6	20%
Abordagens Modernas e Integradas (Just-in-time, Sistema ERP);	15	50%
Não sei responder.	7	23%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

A questão seguinte investigou as metodologias de reposição de estoque adotadas pelos supermercados. De acordo com os resultados, 50% das empresas utilizam abordagens modernas e integradas, o que é coerente, dado que muitas delas pertencem a grandes redes de supermercados, onde a eficiência logística e a automação de processos são essenciais. Além disso, 20% das empresas aplicam modelos de estoque estocástico, que lidam com a incerteza na demanda e nos tempos de reposição, enquanto 7% utilizam modelos determinísticos, que assumem condições mais estáveis e previsíveis. Por fim, 23% dos respondentes não souberam informar a metodologia empregada.

Quadro 23 – Problemas relacionado a estoque nas empresas

Questão 25: De acordo com sua opinião, qual o maior problema relacionado a estoque na empresa?	Frequência	Porcentagem
Excesso/escassez de produtos;	8	27%
Armazenamento e movimentação do estoque;	12	40%
Controle de inventário;	10	33%
Outro.	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Autoria própria

Ao concluir o questionário, a última pergunta teve como objetivo identificar o principal desafio na gestão de estoques nos supermercados. Os dados revelaram uma ligeira variação nas respostas, destacando que 40% dos entrevistados consideram o armazenamento e a movimentação de mercadorias como o maior problema. Em seguida, 33% das empresas relataram dificuldades relacionadas ao controle de inventário, enquanto 27% apontaram o excesso ou a falta de produtos como uma questão crítica.

4.2 Síntese dos resultados

Os resultados da pesquisa indicam que as empresas participantes demonstram uma gestão sólida, tanto em relação ao controle de custos quanto à administração de estoques. Esse desempenho é justificado pela longa trajetória no mercado, com a maioria dessas empresas operando há mais de 10 anos. Além disso, a pesquisa revela que a maior parte dessas organizações conta com mais de 300 funcionários, o que reflete sua estrutura robusta. O perfil das empresas pesquisadas também se destaca por apresentar faturamentos característicos de negócios de médio e grande porte, reforçando seu posicionamento consolidado no setor. Esses dados apontam para uma maturidade organizacional e operacional significativa, resultado de uma experiência acumulada ao longo dos anos e de práticas eficientes na gestão de recursos e processos.

No que diz respeito à gestão de custos, as empresas apresentaram resultados expressivos, destacando o uso de ferramentas avançadas de controle financeiro. Todas as organizações relataram a adoção de sistemas informatizados, com algumas redes utilizando soluções personalizadas, adaptadas às necessidades de seus supermercados. Esse uso estratégico da tecnologia tem permitido um controle mais eficiente dos custos operacionais, proporcionando uma visão clara e detalhada das finanças.

Além disso, as empresas aplicam técnicas essenciais como a análise do ponto de equilíbrio, margem de contribuição e formação de preços de venda, consideradas vitais para sua sustentabilidade. Os respondentes demonstraram satisfação com a gestão de custos implementada, refletindo confiança nos processos e nas soluções utilizadas para otimizar a eficiência financeira.

Na gestão de estoque, os resultados apresentaram que 97% das empresas tem adotado práticas de gestão de custos, conforme indicado na questão 16. Além disso, houve destaque para a utilização de sistemas informatizados, tanto com formatos padronizados quanto personalizados, como revelado pela pesquisa. No entanto, alguns respondentes apontaram que, em determinados supermercados, a gestão de estoque ainda não reflete totalmente a realidade enfrentada. Mesmo assim, 57% dos supermercados se declararam satisfeitos com suas práticas de gestão de estoque.

Em relação aos indicadores utilizados para essa gestão, os supermercados relataram uma adoção significativa de técnicas. Entre as mais comuns estão o método PEPS, o giro de estoque, a curva ABC, e o *Just in Time*, todas aplicadas de forma personalizada para atender às necessidades específicas de cada organização.

As empresas também indicaram uma ampla utilização de estoques de segurança, controlados majoritariamente por sistemas informatizados, o que facilita a precisão e o monitoramento contínuo. Além disso, elas demonstraram uma forte utilização de previsões de demanda, com ênfase em modelos quantitativos, conforme evidenciado na Quadro 21. A reposição de estoque, por sua vez, é conduzida através de abordagens modernas e integradas, reforçando o uso de tecnologia avançada para otimizar o gerenciamento, o que foi visto como um fator positivo pelas empresas.

Por outro lado, os maiores desafios identificados pelos respondentes em relação à gestão de estoque diferem daqueles encontrados na gestão de custos. Os problemas mais críticos envolvem o armazenamento e a movimentação de produtos, seguidos pelo controle de inventário. Outro ponto frequentemente mencionado foi o excesso ou a escassez de mercadorias, uma questão que, para os supermercados, exige atenção especial, pois impacta diretamente a lucratividade das operações.

Os resultados do estudo foram positivos em relação às práticas de gestão, mas algumas limitações também foram observadas. Uma delas é a escassez de estudos na literatura que abordem temas específicos como os explorados neste trabalho, o que dificultou a execução da pesquisa. A maioria dos estudos disponíveis foca em micro e pequenas empresas, sendo menos abrangente para o setor supermercadista. Os materiais relevantes encontrados abordavam aspectos de gestão financeira, havendo pouca pesquisa direcionada para a gestão de estoque especificamente.

Outro desafio enfrentado foi a dificuldade de contato com empresas do setor supermercadista. Devido ao alto nível de demanda enfrentado pelos gestores, o acesso para aplicação do questionário foi limitado. Ao todo, das 58 empresas contatadas, 30 participaram e contribuíram com informações valiosas para a pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os instrumentos de gestão de custos e de estoque utilizados pelos supermercados de Mossoró (RN). Para a sua realização, foi adotada uma abordagem descritiva e quantitativa, com a participação dos gestores desses estabelecimentos.

No que se refere à gestão de custos, todos os supermercados pesquisados, 100% aplicam ferramentas de controle, com destaque para a adoção de abordagens modernas. Em 70% dos casos, o controle de custos é realizado internamente, o que sugere a existência de uma gestão sólida e eficiente dentro das organizações. Os respondentes também demonstraram alto nível de satisfação com as ferramentas utilizadas, considerando-as extremamente úteis para as operações diárias. Esses resultados indicam que os supermercados de Mossoró possuem uma gestão de custos eficaz, utilizando métodos de custeio apropriados e ferramentas eficientes, com ênfase no investimento em tecnologia. Esse cenário contribui para a permanência de 97% dessas empresas no mercado há mais de uma década, o que reforça a robustez de suas gestões, o que está em consonância com dados do Sebrae (2023), que indicam que 30% dos comércios fecham por falta de uma gestão eficiente.

Quanto à gestão de estoque, os resultados também foram positivos, com 97% das empresas implementando sistemas de controle e análise de dados. Esses sistemas fornecem subsídios valiosos para a tomada de decisões, uma vez que os supermercados utilizam uma ampla gama de indicadores e ferramentas para gerir seus estoques. Em 50% dos supermercados, foram adotadas abordagens modernas, o que evidencia um investimento contínuo das empresas em melhorar suas práticas de gestão e garantir uma administração qualificada e eficiente.

É importante destacar que a gestão de custos obteve maior destaque em comparação à gestão de estoque, tanto em termos de solidez quanto de satisfação dos gestores. Enquanto 57% dos respondentes demonstraram estar satisfeitos com a gestão de estoques e suas ferramentas, 43% indicaram que o controle de estoque ainda não reflete adequadamente a realidade de suas empresas. No entanto, a pesquisa demonstra que essas empresas estão em processo de evolução e busca de soluções para esses desafios.

Os resultados do estudo atingiram os objetivos da pesquisa, ao identificar e analisar instrumentos de gestão de custos e de estoque utilizadas pelos supermercados de Mossoró. A contribuição desta investigação está em destacar a importância dessas gestões para o sucesso dos supermercados, bem como a relevância das ferramentas tecnológicas para uma administração eficiente. Além disso, o estudo permitiu caracterizar o perfil de gestão dos supermercados da cidade.

Quanto às limitações, a pesquisa foi restrita aos supermercados localizados na cidade de Mossoró, o que excluiu amostras de grandes redes situadas em outros municípios. Além disso, o acesso aos estabelecimentos foi bastante restrito, pois muitas empresas preferiram não fornecer informações, o que exigiu um tempo adicional para explicar os objetivos e a relevância da pesquisa. O contato com as empresas precisou ser feito de maneira diversificada, aproveitando os momentos disponíveis dos gestores. Foram utilizados vários meios de comunicação, como telefone, mensagens e e-mail, para viabilizar a coleta de dados de forma eficiente e dentro das limitações de tempo e disponibilidade.

Por fim, a replicação do estudo em outras localidades representa uma oportunidade de expandir a análise das práticas de gestão e o uso de instrumentos em diferentes contextos e regiões, o que permitiria uma comparação mais abrangente dos resultados e a identificação de padrões regionais. Essa abordagem poderia revelar particularidades na gestão de custos e estoque que variam conforme o tamanho do mercado, perfil de consumo local e o nível de competição entre redes. Além disso, os dados obtidos oferecem potencial para análises adicionais, como o cruzamento de informações que possam revelar novas correlações e gerar insights ainda mais aprofundados para o setor supermercadista.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 19 fev. 2024.
- ALMEIDA FEHR, L. C.; DUARTE, S. L. **Gestão de Custo Interorganizacionais e Open-Book Accounting: as Duas Faces da Mesma Moeda**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciência Contábeis da UERJ, p. 70-87, 2018.
- ARAGÃO, J. D.; BRAGA, F. L. P.; VIANA, F. D. F. (2021). **Inovação e empreendedorismo: uma análise lexical a partir de estudos científicos internacionais e nacionais brasileiros (2015-2019)**. Research, Society and Development, v. 10, n. 6, e20610615728, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15728>.
- ARAÚJO, Gustavo Castro et al. **Previsão de demanda e análise simplificada da gestão de estoque aplicadas a uma empresa do setor alimentício**. Brazilian Journal of Production Engineering, v. 4, n. 2, p. 48-64, 2018.
- ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Almoxarifados: administração e organização**. [il]. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 324 p.
- ARMADA, Luiz Adauto; ANGOTTI, Marcello; NETO, João Estevão Barbosa. **O custeio ABC aplicado na mensuração de atividades de Setup da prensagem Gutmann em uma indústria de refratários**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2012.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 28 set. 2024.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistemática e integrada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, C. T.; CAMPOS, S. M.; BORGES, C. E. **Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade.** Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 3, n. 1, p. 236-247, jul./dez. 2010.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos.** AMGH Editora, 2013.

BRAGA, G. H. R.; CERVI, R. G.; OLIVEIRA, P. A. **Aferição dos custos da qualidade na produção de compensados de madeira pelo método de custeio ABC (Activity Based Costing) e por Absorção.** Custos e @gronegocio on line, v. 16, n. 3, p. 382-410, 2020. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v16/OK%2016%20compensados.pdf>>.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória.** 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.** Pearson, 2019.

CNPJ.BIZ. Busca com o termo supermercados. Disponível em: <<https://cnpj.biz/app/pesquisa-avancada?f=23e81a98-9a25-4b88-9fe0-fe7ad8696afa&apply=true&buy=true>>. Acesso em: 28 set. 2024.

COSTA, Wênika Preston Leite Batista et al. **Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas.** Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 11, n. 21, p. 038-059, 2022.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W. et al. **Canais de marketing distribuição.** Tradução Lucia Simioni. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMASCENO, Renan Kaminski; AVALCA, Aleksander Kuivyogi. **Gestão de custos e preços para produtos e serviços.** 1. Ed. Minas Gerais: A.S. Sistemas, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOMINGUES, N.; JABBOUR, A. B. L. de S. **Como decidir pela forma de gerir estoques em situações de diferentes ambientes de produção? Uma proposição teórica**. Produção em Foco, [S.l.], v. 6, n. 3, set. 2015. Disponível em: <<http://producaoemfoco.org/index.php/producaoemfoco/article/view/170>>.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **METODOLOGIA PARA CÁLCULO DO ESTOQUE DE SEGURANÇA DE ÓLEO DIESEL A NA PRESENÇA DE INCERTEZAS NO LEAD TIME**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GARCIA, Gabrielly et al. **A importância da gestão de estoque no resultado das organizações**. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. v. 2. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). IBGE: Comissão Nacional de Classificação – CONCLA. Disponível em <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=4711302&tipo=cnae&versao=9&view=subclasse>>. Acesso em 20 fev. 2024.

JAEGER, V. N.; NUNES, F. de L. **Gestão de estoques em uma empresa de corte à laser: um estudo de caso**. Produção em Foco, [S.l.], v. 6, n. 3, dez. 2017. Disponível em: <<http://producaoemfoco.org/index.php/producaoemfoco/article/view/178>>.

JUNKES, Juliano da Rosa. **Aplicação do método de custeio variável: um estudo de caso em uma padaria de supermercado**. 2017.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KRAEMER, M. E. P. **Sistema de informações contábeis fundamentado no custeamento baseado em atividades (ABC - Activity Based Costing)**. Contabilidade Vista & Revista, v. 11, n. 1, p. 33-44, Abr. 2009.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Operations Management: Processes and Supply Chains**. Pearson, 2018.

LINS, Luis S.; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. **Gestão de custos: Contabilidade, Controle e Análise**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPRETE, D.; PARINOS, L.; PACHECO, L. F.; PEREIRA, L. H. B. **Gestão de Estoque e a Importância da Curva ABC**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC35509178809.pdf>>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2018.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MENEGAZZO, Giovanni Dutra et al. **Utilização de sistemas de custos em micro e pequenas empresas de Santa Catarina**. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 3, n. 2, p. 172-192, 2017.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

MOREIRA, Camila Lima. **Estudo sobre as técnicas de precificação utilizadas pelos gestores das empresas varejistas de calçados da cidade de Pará de Minas-MG**, 2019.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORSE, Wayne & ROTH, Harold P. **Cost accounting: processing, evaluating and using cost data**. 3 ad. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1986.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ Jr, J. H. **Contabilidade de Custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Priscila Magalhães et al. **Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso**. In: XIII Congresso de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ. 2016.

OLONG, Patrick Owich. **The effect of inventory management systems on performance of supermarkets cases study: uchumi supermarket**. 2007.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 7ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2010. E-book. p.378. ISBN 9788522486960.

PASCOAL, J. A. **Gestão estratégica de recursos materiais: controle de estoque e armazenagem**. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de João Pessoa-UNIPÊ, 2008.

PAULA, S. D.; CORRÊA, V.; SILVA, A. D. **A contabilidade de custos e seu destaque na gestão**. Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 8, n. 9, p. 125, 2019.

PINTO, Leonardo José Seixas; MOURA, Paola Cristina Cardoso. **Formação do Preço de Venda e Estratégias de Precificação: o Caso da Leader Magazine**. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/>>. Acesso em: 19 set. 2024.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Formação de Preços**. Edição do autor. Rio de Janeiro, 2018.

SANTORO, Miguel Cezar; FREIRE, Gilberto. **Análise comparativa entre modelos de estoque**. Production, v. 18, n. 1, p. 89-98, 2008.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 17 fev. 2024.

SEBRAE. **Conheça as principais características dos supermercados**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-principais-caracteristicas-dos-supermercados,cf698027c2d67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 17 fev. 2024.

SEBRAE. **Como definir o preço de venda de um produto ou serviço**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2024.

SILVA, Juliana Beatriz Costa; DA SILVA, Marli Auxiliadora. **Precificação de multiprodutos sob o contexto do ponto de equilíbrio: estudo multicase no varejo de materiais para construção**. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS. 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. **Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5ª ed. Prentice Hall, 1996.

SZABO, Viviane. **Gestão de estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

VELOSO, Luana Carolina et al. **A utilização da gestão de custos em micro, pequenas e médias empresas em uma região do estado do Paraná.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2021.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Este questionário refere-se a uma pesquisa acadêmica para realização da monografia “Utilização de instrumentos de gestão de custos e de estoque no setor supermercadista” de autoria do aluno Patrick Ferreira Reginaldo, do curso de Engenharia de Produção da UERSA, sob orientação da Prof.^a Dra. Cristiane de Mesquita Tabosa. Solicitamos, por gentileza, que respondam as questões que fundamentam o trabalho. Vale salientar, que será mantido sigilo pertinente a esse trabalho e os dados coletados serão utilizados de forma coletiva e categórica.

Agradecemos desde já sua colaboração.

QUESTIONÁRIO

Informe o nome da empresa:

Qual o número de supermercados que a empresa possui na cidade?

Bloco 1 – Dados da empresa

1) Cargo na Empresa?

2) Qual seu grau de instrução?

- a) Ensino Fundamental Completo
- b) Ensino Médio Completo
- c) Ensino Superior Incompleto
- d) Ensino Superior Completo

3) Qual faturamento anual da empresa?

- a) até R\$ 300.000,00
- b) de R\$ 360.000,00 até R\$ 4.000.000,00
- c) acima de R\$ 4.800.000,00

4) Tempo da Empresa no Mercado:

- a) Menos de um ano;
 - b) De um (1) a três (3) anos;
 - c) De três (3) a cinco (5) anos;
 - d) De cinco (5) a dez (10) anos;
 - e) Mais de dez (10) anos.
- 5) Quantidade de funcionários:
- a) Menos que 30;
 - b) Entre 30 e 100;
 - c) De 100 a 300;
 - d) Mais que 300.

Bloco 2 – Gestão de custos

- 6) Alguma ferramenta de gestão de custos é aplicada na empresa?
- a) Sim;
 - b) Não.
- 7) Qual método sua empresa utiliza para registrar os custos?
- a) Sistemas Computadorizados;
 - b) Planilhas;
 - c) Manualmente;
 - d) Não utiliza.
- 8) Se possui sistema informatizado, este é padrão, utilizado por outros comércios ou foi customizado para atender exclusivamente a sua empresa?
- a) Padrão;
 - b) Customizado;
 - c) Não Se Aplica.
- 9) A contabilidade é realizada:
- a) Internamente;
 - b) Externamente.
- 10) Qual método de custeio é empregado pela empresa?
- a) Custeio por absorção;
 - b) Custeio variável;
 - c) Baseada nos preços da concorrência;
 - d) Nenhum método.

- 11) A empresa possui uma margem de lucro pré-determinada?
- a) Sim;
 - b) Não.
- 12) Qual o grau de utilidade das informações referentes ao ponto de equilíbrio para a tomada de decisão na empresa?
- a) Muito útil
 - b) Útil
 - c) Indiferente/ Não utiliza
- 13) Qual o grau de utilidade das informações referentes à margem de contribuição para a tomada de decisão na empresa?
- a) Muito útil
 - b) Útil
 - c) Indiferente/ Não utiliza
- 14) Qual o grau de utilidade das informações referentes à formação de preço de venda para a tomada de decisão na empresa?
- a) Muito útil
 - b) Útil
 - c) Indiferente/ Não utiliza
- 15) Caso o entrevistado ache que a empresa não utiliza de forma satisfatória as ferramentas de gestão de custos, qual o motivo?
- a) O uso parcial de alguns indicadores financeiro é suficiente
 - b) Custo elevado
 - c) Não tinha conhecimento/percepção da importância
 - d) Não sei responder.

Bloco 3 - Gestão de Estoque

- 16) Algum modelo, técnica ou prática de gestão de estoque é aplicada na empresa?
- a) Sim;
 - b) Não.
- 17) Qual ferramenta a sua empresa utiliza para registrar o estoque?
- a) Sistemas Computadorizados;
 - b) Planilhas;
 - c) Manualmente;

- d) Não utiliza.
- 18) Caso a empresa possua um sistema informatizado, ele é um sistema padrão utilizado por outros comércios ou foi customizado para atender exclusivamente às necessidades do seu supermercado?
- a) Padrão;
 - b) Customizado;
 - c) Não se aplica.
- 19) De acordo com a sua opinião, a empresa possui um controle de estoque adequado a sua realidade?
- a) Sim;
 - b) Não.
- 20) A empresa adota algum indicador para o controle dos estoques? Se sim, quais?
- a) Giro de estoque;
 - b) PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai);
 - c) UEPS (Último a entrar, primeiro a sair);
 - d) Curva ABC;
 - e) Just in Time;
 - f) Outros.
- 21) A empresa trabalha com estoque de segurança? (O estoque de segurança minimiza os impactos de demandas inesperadas).
- a) Sim;
 - b) Não.
- 22) O supermercado possui algum sistema informatizado para previsão de demanda e reposição de estoque?
- a) Sim
 - b) Não
- 23) Qual a metodologia utilizada para fazer a previsão de demanda?
- a) Modelos Qualitativos (Análise de conhecimento, Especialistas, Pesquisa de Mercado);
 - b) Modelos Quantitativos (Dados numéricos, Históricos);
 - c) Modelos Causais ou de Regressão;
 - d) Não sei responder.
- 24) Qual a metodologia utilizada para fazer a programação de reposição de estoque?
- a) Modelos de Estoque Determinísticos;

- b) Modelos de Estoque Estocásticos;
- c) Abordagens Modernas e Integradas (Just-in-time, Sistema ERP);
- d) Não sei responder.

25) De acordo com sua opinião, qual o maior problema relacionado a estoque na empresa?

- a) Excesso/escassez de produtos
- b) Armazenamento e movimentação do estoque
- c) Controle de inventário
- d) Outros.