



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FRANCISCA SANDRIELE DA CUNHA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NO VAREJO: ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SUPERMERCADOS DE ALTO DO RODRIGUES-RN**

ANGICOS

2023

FRANCISCA SANDRIELE DA CUNHA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NO VAREJO: ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SUPERMERCADOS DE ALTO DO RODRIGUES-RN**

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

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello,
Profa. Dra.

ANGICOS

2023

© 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.

S586i Silva, Francisca Sandriele da Cunha.
A importância da gestão de estoque no varejo:
análise comparativa entre supermercados de Alto
do Rodrigues - RN / Francisca Sandriele da Cunha
Silva. - 2023.
51 f. : il.

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2023.

1. estoque. 2. estratégia. 3. satisfação do
cliente . I. Mello, Luciana Torres Correia de ,
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos

Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte

CRB: 15/673

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.

FRANCISCA SANDRIELE DA CUNHA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE NO VAREJO: ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SUPERMERCADOS DE ALTO DO RODRIGUES-RN**

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

Defendida em: 10 / 05 / 2023.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
LUCIANA TORRES CORREIA DE MELLO
Data: 18/05/2023 12:13:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Luciana Torres Correia de Mello, (UFERSA)
Presidente

Assinado de forma digital por
**LUCAS AMBRÓSIO
BEZERRA DE OLIVEIRA**

Certificado Digital emitido pelo ICPEdu RNP.
Sua autenticidade pode ser confirmada no endereço:
<<https://pessoal.icpedu.rnp.br/public/verificar-assinatura>>

Prof. Dr. Lucas Ambrosio Bezerra de Oliveira (UFERSA)
Membro Examinador



Documento assinado digitalmente
LETICIA SOARES TEIXEIRA DE SOUZA
Data: 18/05/2023 10:32:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Letícia Soares Teixeira de Souza (UFERSA)
Membro Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que confiaram no meu potencial e me incentivaram a seguir em frente para o alcance do meu objetivo. A Deus por sempre me guiar para o melhor caminho e a toda a minha família, em especial meus pais Maria de Fátima e Sebastião Cardoso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre me guiar e me dar força para seguir no caminho dos meus objetivos.

Agradeço a toda a minha família que tiveram participação muito significativa nesse processo, cada um com sua disponibilidade para ajudar quando necessário.

Agradeço aos meus pais Maria de Fatima e Sebastião Cardoso por não medirem esforços para me apoiar na busca do alcance de todos os meus objetivos e as minhas irmãs Maria do Rosário e Francisca Samara que se mostraram muito presente e confiaram no meu potencial, quando eu mesma cheguei a duvidar se conseguiria seguir nesse processo.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional e se mostraram disponíveis e dedicados ao transmitir os seus conhecimentos.

Agradeço a minha orientadora Luciana Torres por se mostrar muito presente em todo o meu processo de graduação e por ter aceitado seguir essa trajetória comigo.

Agradeço a Banca Examinadora Lucas Ambrosio e Letícia Soares por ter aceitado o convite de participação e por suas considerações que foram muito importantes no meu processo de desenvolvimento acadêmico e profissional.

Agradeço as minhas Amigas Daniela Medeiros, Anne Karoline, Elidiane Lucas, Josy Carolayne, Irislene Cunha e Bruna Fernandes por terem me acompanhado durante essa trajetória acadêmica e por tê-la tornado mais divertida.

RESUMO

Atualmente, a demanda por serviços de varejo, especialmente supermercados, é algo constante, pois apesar da inflação e da redução de empregos, as pessoas ainda necessitam recorrer a mercados de pequeno e grande porte para adquirirem produtos para suprir a sua necessidade básica de se alimentar. Diante dessa demanda, os mercados varejistas precisam ter produtos disponíveis na quantidade e tempo certo para suprir a necessidade da população. Nesse sentido, o estoque surge para manter um controle entre a oferta e a demanda, pois se trata de estocar produtos para suprir necessidades futuras. Para isso, não basta apenas manter estoque, mas geri-lo, pois, se houver estoque excessivo a empresa estará com seu capital parado e, se não tiver estoque, irá causar a falta de produtos e insatisfação dos clientes. Mediante isso, surge a necessidade de analisar a importância da gestão de estoque no varejo de supermercados. Esse trabalho tem por objetivo realizar uma análise comparativa da gestão de estoque entre duas empresas de varejo do ramo de supermercados da cidade de Alto do Rodrigues-RN. Para atingir o objetivo proposto, foi aplicada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada com o uso de uma entrevista com roteiro semi-estruturado com 20 questões, aplicada em dia e horário agendado com os envolvidos e utilizando equipamentos de gravador de voz para permitir uma melhor análise. A entrevista tinha questões com aspectos relacionados a quesitos compra e venda, armazenamento/recebimento e gestão de estoque. Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise comparativa entre ambas as empresas, levando em consideração aspectos como: controle de estoque, política de compras, previsão de demanda, técnicas de armazenamento, relacionamento com os fornecedores e política de vendas. Ao realizar a análise, a empresa X se mostrou utilizar melhores técnicas nos aspectos avaliados, isso pode ser justificado por se tratar de uma empresa de grande porte e que precisa utilizar ferramentas para melhor adequar os seus serviços aos clientes. Já a empresa Y, apresentou utilizar poucas técnicas nos seus processos, podendo estar atrelado ao fato de que se trata de uma empresa de pequeno porte e de ramo familiar. Alguns dos procedimentos utilizados pelas empresas estudadas e tidos como necessários para uma boa gestão de estoque, são: o estoque de segurança, estoque mínimo, controle de estoque, o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), o controle de demanda, estoque de ressuprimento, condições de compra, layout e relacionamento com os fornecedores. Com base nos resultados, percebe-se que há divergências entre as formas de controle e tratamento dos estoques e operações de venda, compra e armazenagem a depender do tipo e porte da empresa. Para grandes empresas, onde há maior quantidade de produtos, é necessário maior controle e por isso, estratégias de gestão são bem utilizadas. Já em empresas menores, com baixa demanda e pouca dificuldade de controle, as estratégias são menos exploradas.

Palavras-chave: estoque; estratégia; satisfação do cliente.

ABSTRACT

Currently, the demand for retail services, especially supermarkets, is constant, because despite inflation and the reduction of jobs, people still need to resort to small and large markets to purchase products to meet their basic need for food. . Faced with this demand, retail markets need to have products available in the right quantity and time to meet the needs of the population. In this sense, the stock appears to maintain a control between supply and demand, as it is about stocking products to meet future needs. For this, it is not enough just to keep stock, but to manage it, because, if there is excessive stock, the company will have its capital at a standstill and, if it does not have stock, it will cause a lack of products and customer dissatisfaction. Therefore, there is a need to analyze the importance of inventory management in supermarket retail. This work aims to carry out a comparative analysis of inventory management between two retail companies in the supermarket sector in the city of Alto do Rodrigues-RN. To achieve the proposed objective, a qualitative research was applied through a case study. The research was carried out using a semi-structured interview with 20 questions, applied on a day and time scheduled with those involved and using voice recorder equipment to allow a better analysis. The interview had questions with aspects related to buying and selling, storage/receiving and inventory management. After collecting the data, a comparative analysis was carried out between both companies, taking into account aspects such as: stock control, purchasing policy, demand forecast, storage techniques, relationship with suppliers and sales policy. When carrying out the analysis, company X showed itself to use better techniques in the evaluated aspects, this can be justified because it is a large company and that needs to use tools to better adapt its services to customers. Company Y, on the other hand, presented using few techniques in its processes, which may be linked to the fact that it is a small and family-owned company. Some of the procedures used by the companies studied and considered necessary for good inventory management are: safety stock, minimum inventory, inventory control, the FIFO (first in, first out), demand control, inventory resupply, purchase conditions, layout and relationship with suppliers. Based on the results, it is noticed that there are divergences between the ways of controlling and treating inventories and sales, purchase and storage operations, depending on the type and size of the company. For large companies, where there are more products, greater control is needed and, therefore, management strategies are well used. In smaller companies, with low demand and little control difficulty, the strategies are less explored.

Keywords: stock; strategy; customer satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Cadeia de suprimento	18
Figura 2	–	Etapas do varejo	19
Figura 3	–	Processo de recebimento	23
Figura 4	–	Etapas da pesquisa	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Métodos e técnicas de previsão de demanda.....	21
Quadro 2	– Tipos de estoque.....	27
Quadro 3	– Questões sobre Gestão de compra	33
Quadro 4	– Questões sobre Gestão de venda.....	38
Quadro 5	– Questões sobre Gestão de recebimento/armazenamento	41
Quadro 6	– Questões sobre Gestão de estoque	44
Quadro 7	– Análise comparativa entre as empresas	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Dr	Doutor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PCP	Planejamento e Controle de Compra
PEPS	Primeiro que Entra, Primeiro que Sai

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Problema.....	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Estrutura do trabalho.....	16
2. GESTÃO DE ESTOQUE EM UM MERCADO VAREJISTA.....	18
2.1 Varejo de supermercado	18
2.2 Gestão de compra e venda.....	20
2.3 Gestão de recebimento/ armazenamento	22
2.4 Gestão de estoque.....	24
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Caracterização da pesquisa.....	29
3.2 Procedimento da pesquisa.....	30
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Caracterização das empresas.....	32
4.2 Análise do conteúdo da entrevista	32
4.2.1 Gestão de compra	33
4.2.2 Gestão de vendas.....	37
4.2.3 Gestão de recebimento/ armazenamento	41
4.2.4 Gestão de estoque.....	44
5 CONCLUSÕES.....	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	53

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo retrata a parte introdutória da pesquisa, abordando sobre: 1.1 Contextualização do tema; 1.2 Objetivos (1.2.1 Objetivo geral; 1.2.2 Objetivos específicos); 1.3 Problema; 1.4 Justificativa e 1.5 Estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização do tema

A origem do comércio se deu com a troca de bens sem a necessidade da moeda como intermédio. A troca era realizada diretamente nos pontos de troca. Durante a fase colonial, esse sistema sofreu algumas mudanças, já que a comercialização passou a ser feita basicamente a dinheiro, e em armazéns localizados no caminho das caravanas e, mais tarde, em estações ferroviárias. A oferta de vendas era distribuída pelo maior número de pontos de vendas do mercado, com produtos alimentícios não perecíveis e os itens eram adquiridos sem variedade pelo comerciante por meio de encomenda. Só eram encomendados produtos que achava ser de interesse para seus clientes.

Com o passar do tempo, surgiram o sistema postal norte-americano que incentivou a venda de produtos por meio de catálogos, possibilitando algumas mudanças, como: a centralização dos estoques passou a ser em alguns pontos do território, maior variedade, eliminação de intermediários e possibilidade de redução de preços. A aquisição por catálogo não substituiu plenamente a compra pessoal. Surgindo então as vendas do varejo, onde um único prédio ofertavam produtos de setores diversos, como eletrodomésticos, móveis, roupas, calçados, brinquedos. Em cada setor da loja eram colocados vendedores especializados num tipo específico de produto, possibilitando atendimento mais direcionado. Com a implantação da indústria automobilística, e com o uso crescente da geladeira no ambiente doméstico, criaram-se condições para o surgimento dos supermercados. A operação destes está basicamente ligada ao conceito de autosserviço, onde os clientes passaram a realizar suas compras sozinhas, apanhando as mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento (NOVAES, 2021).

A demanda por serviços de varejo, especialmente supermercados passou a ser algo constante, pois apesar da inflação e da redução de empregos nos últimos anos, os serviços de alimentação continuam em alta, já que se trata de uma necessidade básica para a sobrevivência das pessoas. Diante dessa demanda os consumidores irão buscar seja por um

grande mercado ou por um mercadinho de comunidade local, buscando as melhores opções mediante seus critérios e condições. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2023), o mercado varejista é um dos serviços que sempre está em alta e está presente em um agrupamento de atividades que representa cerca de 50% do índice geral de atividades, tendo esse resultado possivelmente atrelado ao valor pago pelo governo, chamado de Auxílio Brasil, que desde o final de 2021 tem se tornado a principal renda da maior parte da população brasileira. Ainda de acordo com dados do IBGE (2023), as vendas do varejo em Fevereiro no ano de 2023 cresceram 1,0%, em comparação com o mês de Fevereiro de 2022, tendo 1,0% de avanço nas vendas de supermercados.

Diante dessa constante demanda de serviços, os pequenos e grandes mercados precisam estar aptos a atendê-la com o menor tempo e custo, buscando ter disponibilidade para ofertar todos os produtos necessários, em quantidade e tempo certo. Com isso, é necessário que os mesmos disponham de uma gestão de estoque para que garantam o planejamento, execução e controle de todos os produtos armazenados dentro do supermercado, buscando evitar transtornos por falta de oferta ou por problemas com validade.

De acordo com Guerrini (2019), administrar os estoques está relacionado a uma estratégia empresarial, a qual, no caso do varejo, não permite faltar estoque e oferece ao cliente continuamente todos os produtos para que ele compre cada vez mais. Sendo assim, é de suma importância que tanto os grandes e pequenos mercados, como demais empresas, mantenham uma boa gestão de estoque para conseguir suprir a necessidade de seu cliente em tempo real.

1.2 Objetivos

O presente trabalho foi desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Realizar uma análise comparativa da gestão de estoque entre duas empresas de varejo do ramo de supermercados da cidade de Alto do Rodrigues-RN.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foi necessário atender os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como funciona a gestão de estoque nos mercados de varejo;
- Realizar uma análise de cada empresa;
- Realizar uma análise comparativa entre as duas empresas do que consiste a suas políticas de estoque.

1.3 Problema

De acordo com Cardoso (2021), os níveis altos de estoque representam certa desvantagem, pois se as companhias executam um gerenciamento de materiais falho, cria-se então alta probabilidade de prejuízo e até mesmo a falência, isso a depender da situação da organização, já que os estoques aumentam os custos e representam um capital parado, além de ocupar um espaço físico que poderia ter outra finalidade na empresa.

Mediante isso, um mau gerenciamento do fluxo de materiais tem um risco alto e consequências negativas, pois deve-se existir um equilíbrio, já que tanto os níveis altos, como a falta de estoque pode gerar prejuízo para a empresa, causando não só danos financeiros, mais prejudicando a sua imagem frente ao mercado, já que os clientes estarão insatisfeitos com a falta de produtos. Apresentando uma percepção negativa.

Vieira (2019) aborda em sua pesquisa sobre os problemas com falta de produtos enfrentados por um supermercado de Cacoal/RO, que baseava sua gestão de estoque apenas em dados fornecidos por um sistema de compra computadorizados, conhecimentos empíricos originados em experiências e as quantidades mínimas em estoque, o que acabou acarretando na falta de produtos em estoque pelo fato da empresa não manter um estoque de segurança e não levar em consideração na hora do compra o prazo logístico para a entrega.

Para Dias (2011), a falta de estoque provoca principalmente dois fatores: atrasos de fornecimento de produtos no varejo, e prejuízos com vendas ao consumidor final. Portanto, a falta de produtos nos estoques afeta diretamente a imagem da empresa que pode sofrer vários danos, entre eles a perda de confiabilidade por parte dos clientes, que não serão atendidos da forma que gostariam, e de lucros frente à concorrência.

Diante de observações realizadas em um supermercado, as falhas no setor de estoque podem acarretar em danos financeiros para a empresa, já que apresentava estoques altos de produtos de baixo giro, perda por conta de estocagem incorreta e não conferência no momento

do recebimento, compras desnecessárias de mercadorias, perdas de produtos por vencimento, ausência e falta de organização (MOSER; GONÇALVES, 2019).

De acordo com dados de um estudo de caso sobre a gestão de estoque, realizado em um mercado de atacado e varejo no município de Marabá, sudeste do Pará, uma política de gestão de estoque bem estabelecida pode ser um fator determinante na redução dos custos totais e controle de produtos. Com a utilização de ferramentas, como: Curva ABC, cálculo do lote econômico de compra (LEC) e controle de níveis de estoque, foi possível uma redução dos custos totais em 38%, resultando em uma queda de R\$ 11.513,45 para R\$ 7.122,26 nos gastos mensais de compras (SOUSA et al, 2018).

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: **Como os pequenos e grandes mercados de varejo de Alto do Rodrigues-RN realizam a sua gestão de estoque?**

1.4 Justificativa

De acordo com Moreira (2012), gerir um estoque é algo tido como essencial, dado que fatores financeiros e operacionais fazem total diferença frente aos concorrentes, possibilitando um controle de estoque assertivo que reflete positivamente nos custos e rentabilidade da empresa tratando-se de disponibilidade e velocidade do fluxo de mercadorias.

O estudo sobre a importância da gestão de estoque possibilita um norte para as empresas e pessoas que tenham interesse em compreender o impacto de uma boa gestão de estoque em uma organização, pois para Borges (2018), resultados positivos são efeitos de um controle efetivo de gestão de estoques, sendo que as pequenas empresas também buscam acompanhar o ritmo do mercado e necessita-se do gerenciamento de estoques para um impacto direto nos seus resultados.

A pesquisa qualitativa realizada em um supermercado de São Paulo, destacou que com o uso de indicadores de gestão de estoque foi possível identificar a situação real de um supermercado, que apresentava uma anormalidade no estoque e não atendia as necessidades da empresa. Por meio de técnicas e práticas de gestão de estoque ficou visível para os gestores a possibilidade de minimizar os custos com compras de mercadorias desnecessárias por meio da melhoria de acuracidade de estoque e aplicação de inventário (ISTATARI, 2020).

1.5 Estrutura do trabalho

Como forma de alcançar objetivo proposto, o trabalho foi escrito contemplando seis capítulos. Esse capítulo introdutório que aborda a contextualização inicial do tema, o problema e o objetivo. O capítulo 2, que traz a fundamentação teórica com base nos temas varejo de supermercado, gestão de compra e venda, gestão de recebimento/armazenamento e gestão de estoque. O capítulo 3 que relata sobre a metodologia da pesquisa, caracterização e os procedimentos. O capítulo 4 que traz a análise dos resultados, caracterização das empresas e análise do conteúdo da entrevista. O capítulo 5 que traz as conclusões, seguido da exposição das referências utilizadas.

2. GESTÃO DE ESTOQUE EM UM MERCADO VAREJISTA

Este capítulo aborda sobre os principais temas relacionados ao varejo de supermercado, enfatizando sobre as principais etapas desse processo e destacando a importância de cada uma delas. Nesse sentido este capítulo fala sobre: 2.1 Varejo de supermercado; 2.2 Gestão de compra e venda; 2.3 Gestão de recebimento/armazenamento e 2.4 Gestão de estoque.

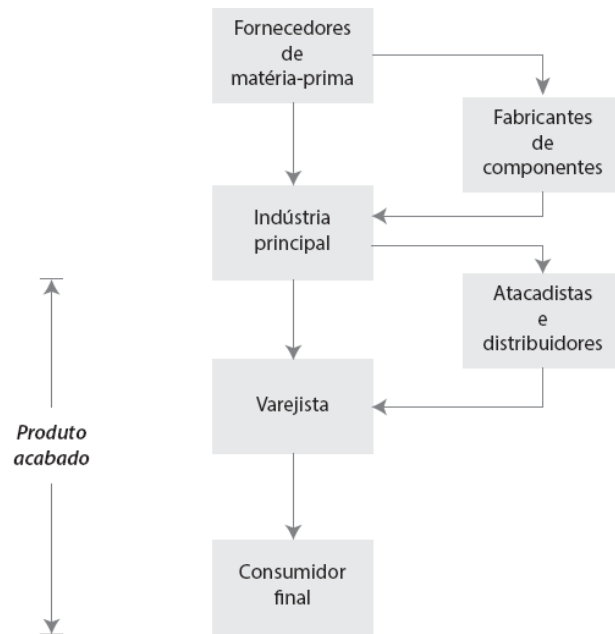
2.1 Varejo de supermercado

De acordo com Mattar (2019), varejo refere-se às atividades comerciais relacionadas à venda de produtos ou prestação de serviços destinados a consumidores finais, para utilização própria ou familiar. Sendo assim, o varejo está relacionado à venda de produtos ou comercialização de serviços de forma direta, ou seja, envolve um conjunto de negociações diretamente com o consumidor final.

Para Las Casas (2012), uma empresa pratica atividade varejista quando vende a um consumidor final. O varejo está presente, sobretudo na comercialização de alimentos, visto que os supermercados foram os primeiros varejistas a oferecerem autosserviço. Apesar de não apresentarem uma boa margem de lucro, a alta rotatividade dos produtos na prateleira e a redução de custos operacionais, compensam as margens menores de lucratividade, ou seja, os lucros não são bons, mas os produtos vendem muito e o serviço não demanda de um custo operacional elevado, tornando o varejo de supermercado viável economicamente.

Sendo assim, para Camarotto (2009), a função do varejo se resume a comprar uma variedade de produtos de fornecedores diferentes e oferecer aos clientes com uma forma de pagamento que facilite o processo de compra, atentando-se para a necessidade de disponibilizar produtos em estoques e possibilitar a movimentação física dos produtos ao consumidor final. Na Figura 1 é possível visualizar a distribuição da cadeia de suprimento, com a presença dos principais participantes.

Figura1 – Cadeia de suprimento.



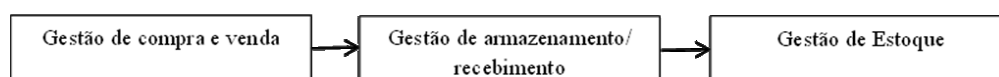
Fonte: NOVAES (2021).

Dessa forma o varejista se torna um facilitador no processo, pois cada produtor/fabricante, isoladamente, só consegue oferecer uma linha limitada de produtos e em grande quantidade de volume, enquanto o varejo disponibiliza para os consumidores uma variedade de produtos e na quantidade que desejarem (MATTAR, 2019).

O varejista deve procurar o equilíbrio entre atender às necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, os resultados objetivados para a empresa (MATTAR, 2019). Dessa forma, ele precisa atender as demandas para seguir com a fidelização dos clientes e ao mesmo tempo precisa se atentar a não ultrapassar o estoque de segurança, ou de fato analisar quais os produtos necessários manter em estoque, levando em consideração, principalmente, os objetivos da empresa.

Mediante isso, as operações de varejo seguem uma sequência de etapas, que se inicia com a gestão de compra e venda, onde os produtos são adquiridos. Segue para a gestão de recebimento/armazenamento, sendo a etapa em que os produtos chegam ao supermercado e são armazenados para o acesso aos clientes. Em sequência, tem-se a etapa de gestão de estoque, que busca atender a demanda dos clientes e disponibilizar todos os produtos no tempo certo, controlando a sua entrada e saída no supermercado. As operações de varejo descritas estão ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Etapas do varejo.



Fonte: Elaborada pela autora, (2023).

Cada uma das etapas de operação de varejo é explorada durante os próximos tópicos desse capítulo.

2.2 Gestão de compra e venda

De acordo com Dias (2009), a função compra é algo essencial e tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, disponibilizar as quantidades corretas, no momento certo, garantir que haja o recebimento de todos os itens comprados e providenciar o armazenamento.

Para Gonçalves (2020) a função compras está relacionada a tudo que envolve o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, assim como a contratação dos fornecedores. Todas essas atividades tem por intuito garantir que materiais e serviços solicitados sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade e no tempo certo.

Os principais objetivos do processo de compra são: maximizar o ganho para a empresa, dentro dos padrões éticos; garantir a reposição dos materiais nas quantidades e prazos solicitados; criar e desenvolver de forma permanente o cadastro de fornecedores para a reposição dos materiais na empresa; manter uma boa relação com os fornecedores e com os departamentos da empresa e; criar rotinas e procedimentos dentro dos processos de aquisição, que permitam um efetivo controle de todo o processo (GONÇALVES, 2020).

A seleção de fornecedores é considerada algo muito importante no processo de compras. É necessário verificar a disponibilidade, instalações, potencialidade e principalmente os produtos, pois serão os fornecedores os responsáveis por atender a demanda do seu estabelecimento. Deve-se manter um cadastro atualizado e completo de todos os fornecedores, contendo as cotações de preços, para facilitar o acesso a informações e evitar problemas futuros (DIAS, 2009).

Para uma boa gestão de compra, todos os departamentos funcionais dentro de uma empresa precisam estar interligados, pois existe uma troca de informações entre eles. O departamento de vendas precisa manter o de compras informado sobre as cotas de vendas e as expectativas delas, que servem como base para mensurar a quantidade de produtos

necessários (DIAS, 2009). Quando as compras são realizadas e efetivadas, significa que as vendas ao consumidor final podem acontecer e, uma vez ocorrendo essas vendas, o setor de compras é, novamente, acionado, para repetir o processo de compras aos fornecedores. A gestão de compra e venda andam juntas como um ciclo.

Para auxiliar na gestão de compra e venda e garantir que os produtos estejam disponíveis para os clientes no momento e na quantidade correta, além de atingir os objetivos da empresa, processos de previsão de demandas são necessários. Na literatura há algumas técnicas de previsão de demanda que se dividem em suas categorias: métodos qualitativos e métodos quantitativos. Os métodos qualitativos estão relacionados a dados baseados no julgamento de pessoas que, tenham conhecimento e condições de opinar sobre a demanda futura, tais como gerentes, vendedores, clientes, fornecedores etc. Já os métodos quantitativos, são aqueles que utilizam dados ou modelos matemáticos para se chegar aos valores previstos (MOREIRA, 2012).

Os métodos e suas técnicas de previsão de demanda podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1 – Métodos e técnicas de previsão de demanda.

Método	Tipos de métodos	Técnicas de previsão
Quantitativos	Métodos causais	Regressão simples
		Regressão múltipla
	Séries temporais	Médias
Qualitativos	Opiniões de executivos	Grupo de altos executivos da empresa reúnem-se para desenvolver em conjunto uma previsão.
	Opinião da força de vendas	Toma como base a opinião do pessoal envolvido diretamente com as vendas.
	Pesquisas junto a consumidores	Realiza uma pesquisa de mercado com os

		consumidores por amostragem, ou seja, pegar um grupo de pessoas.
	Método Delphi	Consiste em uma reunião de um grupo de pessoas especialistas que devem opinar sobre um certo assunto dentro das regras determinadas para a coleta de informações.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

2.3 Gestão de recebimento/ armazenamento

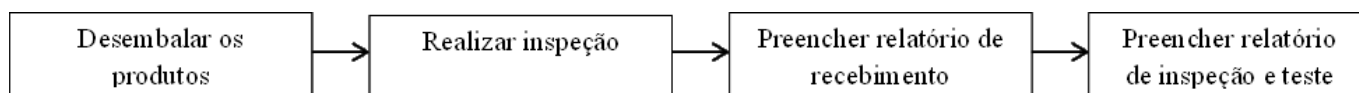
Para que o varejista de supermercado consiga atender os seus clientes, é necessário receber os produtos dos fornecedores, após a compra ter sido realizada. Durante a compra, é preciso considerar que o processo de venda também envolve o transporte, já que por mais que a demanda dos produtos fosse conhecida com exatidão, houvesse um controle sobre ela, ainda seria necessário um transporte confiável, e com tempo curto de entrega. Isso iria garantir que em caso de faltar o produto, a reposição fosse realizada o mais rápido possível (BALLOU, 2006).

De acordo com Paoleschi (2014), o recebimento é a porta de entrada da empresa para que os fornecedores possam realizar suas entregas conforme os pedidos recebidos, ou seja, a etapa de recebimento também é uma importante operação do varejo, pois se não houver entrega em tempo hábil, os produtos não serão disponibilizados aos clientes. As atividades do recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor, até a entrada física dos produtos nos estoques e no sistema, apresentando um papel muito importante para a organização como um todo (PAOLESCHI, 2014).

De acordo com Dias (2009), o setor de recebimento tem por função analisar os produtos recebidos e verificar as quantidades e condições dos itens, ou seja, o intuito da etapa

de recebimento seria verificar se os produtos estão de acordo com o solicitado, e esse processo seria realizado conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Processo de recebimento.



Fonte: Elaborada pela autora, (2023).

Para que esse processo se inicie é necessário que a pessoa responsável pelo recebimento esteja com uma via do pedido de compra. Estando com essa via, o processo se inicia desembalando o produto como mostra na Figura 3. Em seguida é realizada a inspeção e preenchimento do relatório de recebimento, que consta uma descrição dos materiais recebidos, informando quantidades, fornecedor, número do pedido de compra, grau e condições dos materiais e outras informações julgadas necessárias. Após o preenchimento do relatório de recebimento, os produtos ainda passam pelo relatório de inspeção e teste, que em alguns casos, podem ser feitos junto ao relatório de recebimento. Nessa etapa o intuito é verificar se os bens recebidos estão de acordo com as especificações. Caso haja divergência de informações, os itens serão devolvidos ao fornecedor (DIAS, 2019).

Diante disso, se os produtos estão conforme o solicitado segue-se para a etapa de armazenamento. O armazenamento compreende o recebimento, empilhamento ou exposição dos itens em prateleiras (DIAS, 2018). Para a organização dos itens é necessário levar em consideração a dimensão e as características dos produtos, que podem ficar organizados em caixas no caso de estoques, ou dispostos nas prateleiras de forma direta e acessível ao cliente. Além disso também se considera a semelhança física entre os itens para verificar a possibilidade de agrupamento.

De acordo com Ballou (2006), a dimensão e as características de materiais e produtos podem exigir desde a instalação de uma simples prateleira até complexos sistemas de armações, caixas e gavetas. As maneiras mais comuns de estocagem de materiais podem ser assim generalizadas: em caixas, quando se trata de itens de pequenas dimensões; construídas pela própria empresa ou adquiridas no mercado em dimensões padronizadas, ou em prateleiras, que são fabricadas em madeira ou perfis metálicos, destinando-se a peças maiores ou para o apoio de gavetas ou caixas padronizadas.

Para Paoleschi (2014), a armazenagem é a administração do espaço necessário para receber, movimentar e manter os estoques, ou seja, a gestão de armazenamento é uma etapa essencial para uma boa gestão de estoque, pois é a partir do armazenamento adequado que os clientes terão acesso aos produtos de forma fácil e rápida.

Para o armazenamento, também existem ferramentas que auxiliam na gestão de estoques, entre elas, o PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) ou FIFO (*First In, First Out*). Esse método considera a ordem cronológica das entradas. O produto que entra primeiro no estoque, também sai primeiro, ou seja, se uma determinada quantidade de itens foi adquirida por determinado valor e data, e posteriormente outra quantidade do mesmo produto foi adquirida por outro valor e em outra data (mais recente), se houver uma demanda para aquele produto, então o produto entregue vai ser o que chegou primeiro. Com isso, quando o giro dos estoques ocorre de maneira rápida ou quando os produtos são mantidos no estoque por longo prazo, o estoque acaba sendo valorizado e consequentemente mantido com valores aproximados dos preços atuais de mercado (DIAS, 2009). Além disso, aspectos como deterioração também são mantidos e prevenidos.

2.4 Gestão de estoque

Após a etapa de recebimento e armazenamento, a empresa precisa se preocupar com o estoque. Para Ballou (2006) o estoque é algo necessário no ramo de varejo, pois o varejista precisa manter estoque para conseguir um controle entre a oferta e a demanda, especialmente quando há um desequilíbrio entre estes. Porém, não se trata apenas de manter estoque, mas de geri-lo, já que a gestão de estoque pode ser definida como uma atividade ampla e essencial para qualquer organização, envolvendo desde o planejamento para realizar o pedido de compra dos produtos, até a sua movimentação, disposição e controle nas prateleiras.

De acordo com Moreira (2012), o estoque pode ser definido como qualquer quantidade, de qualquer material, que é colocado à disposição para uma utilização futura. Independente da organização, a gestão de estoque precisa ser vista como algo prioritário e fundamental que precisa de total atenção tanto pelo fator financeiro como operacional.

De acordo com Ballou (2006) existem quatro razões básicas para que se use espaço de estocagem:

- Reduzir os custos de transporte e produção: trata-se de armazenar uma determinada quantidade de produtos para vendas posteriores;
- Coordenar oferta e demanda: No caso de fornecedores que só entregam produtos uma vez ao mês, as compras e armazenamento dos produtos devem suprir a demanda durante este período;
- Assessorar no processo de produção: A armazenagem pode contribuir no processo de produção de alguns itens como queijos, vinhos e bebidas alcoólicas, que precisam de tempo de processamento;
- Colaborar no processo de comercialização: O produto estar disponível no tempo certo e a armazenagem facilita esse processo, reduzindo o tempo em que o produto chega até o consumidor final.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2017), os estoques estão, em geral, no topo da agenda de preocupações das equipes de gestão como um todo, gerando atenção não só aos gestores de operações, mas também ao setor financeiro e fabril, que acreditam que o estoque é algo primordial, pois em questão financeira podem ser vistos como um capital parado e na parte comercial, existe a preocupação de disponibilizar os produtos para atender a demanda dos consumidores. Então quando o estoque não é administrado de uma forma correta pode acarretar prejuízos para a empresa.

Para Dias (2019) a função de administrar estoques é maximizar o resultado entre vendas e o planejamento e programação da produção, buscando minimizar o capital investido em estoques. É uma função importante visto que, quanto maior o investimento em estoque, maior será o comprometimento e a responsabilidade de cada departamento.

A administração e controle de estoque não se trata de uma tarefa fácil, porém Dias (2017) aponta que ao resolver realizar algo, é necessário avaliar as fases que precisam ser controladas e concentrar-se no que tiver maior efeito sobre o que se está tentando executar ou planejar. Dessa forma, leva-se em consideração que o intuito da gestão de estoque é possibilitar atender a demanda do consumidor. Por isso, é necessário focar no controle dos produtos, pois caso os clientes não encontrem o que procuram, irão buscar por outro estabelecimento que atenda as suas necessidades.

Para uma boa administração e controle de estoque é necessário levar em consideração as seguintes diretrizes: o tempo de entrega dos produtos ao cliente; o número de depósitos e armazéns e os materiais a serem estocados neles; os níveis de estoques para atender a uma alta ou baixa das vendas ou a uma alteração de consumo; até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto; e definição da rotatividade dos estoques (DIAS, 2019).

As principais definições para a gestão de estoques de determinado item referem-se a quando e quanto ressuprir os itens à medida que ele vai sendo consumido pela demanda. (CORRÊA; CORRÊA, 2017). O quando diz respeito ao tempo/momento para a reposição. Já o quanto ressuprir, estabelece a quantidade necessária para a reposição.

Uma das principais informações necessárias para uma boa gestão de estoque é a determinação do estoque mínimo, pois também conhecido como estoque de segurança, pode ser definido como a quantidade mínima que deve existir em estoque, para cobrir eventuais atrasos no ressuprimento de produtos, objetivando garantir o funcionamento adequado do estabelecimento, sem o risco de faltas (DIAS, 2019).

Uma das informações básicas necessária para calcular o estoque mínimo é o tempo de reposição dos produtos, que precisa ser determinado da forma mais realista possível, e leva em consideração desde o tempo gasto na verificação de que o estoque precisa ser repostado, busca por fornecedores, a emissão do pedido de compra, transporte, até a chegada efetiva do material na empresa. Visto que qualquer erro ou variação ocorrida durante esse tempo podem alterar toda a estrutura do sistema de estoques (DIAS, 2019).

Dias (2011) argumenta que toda a gestão de estoques está traçada na previsão do consumo dos itens. Visto que a previsão de demanda é essencial para definir estimativas futuras, possibilitando um controle da quantidade de itens que devem ser solicitados no ato de compra com o fornecedor, para que se mantenha um controle entre demanda e oferta. O sistema de estocagem pode ser dividido em duas funções principais: guarda dos produtos (estocagem) e manuseio dos materiais. O manuseio dos materiais consiste nas atividades de carga e descarga, movimentação dos produtos no interior do armazém e separação dos pedidos. A estocagem é a acumulação de produtos que ocorre com o passar do tempo (BALLOU, 2006).

Dessa forma existem diversos tipos de estoque, Moreira (2012) destaca tipos de estoque relacionado a estrutura física funcional, como o estoque de matéria-prima, o estoque de componentes, o estoque de material em processo e o estoque de produto acabado. Todos estes estão relacionados a sua alocação dentro do modelo de transformação, quando existe manufatura.

Slack (2018) destaca os tipos de estoque em decorrência de sua utilização durante o processo de gestão, como: Estoque de proteção, estoque de ciclo, estoque de antecipação e estoque no canal. Assim como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de estoque.

Tipos de estoque	Definições
Estoque de proteção	Manter estoques para suprir eventuais problemas que venham ocorrer no fornecimento ou na demanda.
Estoque de ciclo	Quando vários itens não podem ser produzidos e ofertados simultaneamente, então é produzido uma quantidade maior de cada item para suprir a espera.
Estoque de antecipação	Fabricar produtos que possuem flutuações conhecidas e armazenar para suprir as demanda.
Estoque no canal	Usado para suprir os atrasos de transporte na rede de suprimento.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para Corrêa e Corrêa (2017), um estoque muito utilizado no processo de gestão é o estoque de segurança (quantidade de produtos armazenados para suprir eventuais situações de variações aleatórias da demanda). Já Paoleschi (2014) aborda a necessidade do estoque mínimo (quantidade de peças necessária em estoque para cobrir eventuais atrasos no suprimento dos itens e evitar faltas).

Uma vez as compras feitas e armazenadas, o estoque precisa de uma forma física como o PEPS e ações do tipo revisão contínua e periódica. O sistema de Revisão Contínua consiste no monitoramento contínuo do estoque, para que seja gerado o pedido ou requisição de compra assim que o estoque chegar ao ponto de ressuprimento, que deve ser uma quantidade tal que permita o consumo da mercadoria enquanto se espera a entrega. Chegando nesse ponto de ressuprimento será comprado ou adquirido o Lote Econômico de Compra, que é a quantidade constante de itens que deve ser adquirida (MOREIRA, 2012). Já a Revisão periódica consiste em verificar o nível de estoque do item e de acordo com o nível encontrado, será determinada a quantidade de itens a ser repostos, de modo que, ao recebê-la, seja atingido um nível de estoques predeterminado (CORRÊA; CORRÊA, 2017).

3. METODOLOGIA

Este capítulo retrata sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido aborda sobre: 3.1 Caracterização da pesquisa e 3.2 Procedimento da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para melhor desenvolvimento da pesquisa foi importante caracterizá-la de acordo com: abordagem, objetivo e método.

Para Fonseca (2002) a pesquisa qualitativa está centrada em analisar o comportamento humano diante de um estudo, uma coleta de dados, que visa analisar experiências individuais, representando as opiniões e perspectivas das pessoas sobre um determinado assunto. A pesquisa quantitativa considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, ou seja, compreende as informações por meio da coleta de dados numéricos. Sendo assim essa pesquisa é de abordagem qualitativa, pois se trata de um estudo que busca analisar e comparar a gestão de estoque de um grande mercado e um mercadinho de comunidade local na região de Alto do Rodrigues-RN.

De acordo com Gil (2002), com base nos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três grupos: pesquisa descritiva, que descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade, por meio de estudos de caso, análise documental entre outros; pesquisa explicativa, que identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; e pesquisa exploratória, que proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa, visando construir hipóteses. Dessa forma essa pesquisa pode ser caracterizada com base nos objetivos, por descritiva/explicativa, já que descreve o funcionamento do mercado e explica o comportamento da sua gestão de estoque.

Sobre o método de pesquisa, os mais comuns são: estudo de caso, que pode processar-se de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa apresentar uma expectativa global, completa e coerente, do que está sendo estudado; pesquisa-ação, que é um tipo de investigação social realizada a partir de uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, onde os pesquisadores e entrevistados participam de forma cooperativa; e *survey*,

que é a pesquisa que trata da obtenção de dados ou informações sobre as opiniões de determinado grupo de pessoas sobre determinado assunto de interesse, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa, onde as pessoas que respondem não são identificadas. Essa pesquisa tem por método o estudo de caso, pois analisa com base no estudo a gestão de estoque e o comportamento do mercado.

3.2 Procedimento da pesquisa

Essa pesquisa teve por intuito realizar uma análise comparativa da gestão de estoque entre duas empresas de varejo do ramo de supermercados da cidade de Alto do Rodrigues-RN e para isso, foi realizada mediante cinco etapas, apresentadas na Figura 4.

Figura 4 - Etapas da pesquisa.

1	Realizar pesquisa bibliográfica
2	Elaborar o questionário
3	Aplicar a entrevista
4	Descrever os dados
5	Analisar os resultados

Fonte: Elaborada pela autora, (2023).

A primeira etapa foi realizada por meio do estudo sobre o tema mediante a pesquisa bibliográfica, para o aprofundamento no estudo. Os temas estudados foram: Varejo de supermercado, Gestão de compra e venda, Gestão de recebimento/ armazenamento e Gestão de estoque. Essa etapa foi muito importante, já que possibilitou um embasamento teórico e compreensão do mercado varejista, para posteriormente realizar as etapas seguintes. A segunda etapa consistiu na elaboração de um questionário contendo 20 questões, abordando as categorias de compra, venda, armazenamento/recebimento e controle de estoque, para a entrevista com os gestores dos supermercados, assim como mostra no Apêndice A.

Após a elaboração do questionário, foi realizada de forma presencial, no dia 28 de Fevereiro a entrevista com os mercados de pequeno e grande porte, que teve duração de 1 hora cada. No supermercado de grande porte foi realizada com 2 funcionários (um do setor de compras e o outro do setor de estoque). No supermercado de pequeno porte foi aplicada com o dono do supermercado. Para uma melhor análise dos resultados, as respostas dos

entrevistados foram todas gravadas por mensagem de voz com o uso de um aparelho celular. Após a entrevista foi realizada a descrição de todos os dados coletados, que posteriormente foram analisados para se chegar no objetivo por meio da representação dos resultados obtidos ao decorrer de todo o processo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina a analisar as empresas pesquisadas em relação aos seus procedimentos de compra, venda, armazenamento/recebimento e gestão de estoque. A análise dos resultados está organizada da seguinte forma 4.1 Caracterização das empresas; 4.2 Análise do conteúdo da entrevista, que foi realizada por aspecto observado: 4.2.1 Gestão de compra; 4.2.2 Gestão de vendas; 4.2.3 Gestão de armazenamento/ recebimento e 4.2.4 Gestão de estoque.

4.1 Caracterização das empresas

Para o desenvolvimento desse trabalho foram consideradas duas empresas do ramo de varejo de supermercado. As empresas estudadas não terão os seus nomes expostos, mantendo o sigilo de informações. Com isso, ao decorrer do trabalho, as empresas serão denominadas genericamente por empresa X e empresa Y.

A empresa X é considerada uma empresa de grande porte, está localizada na cidade de Alto do Rodrigues/RN, atua no comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados. Atua no mercado desde 2002. Possui uma média de 101 a 150 funcionários atualmente e tem seu horário de funcionamento de segunda-feira de 08 às 19h a domingo até às 12h. Por ser uma empresa de grande porte e constante demanda, tem o seu estoque localizado no mesmo prédio onde realiza a venda, estando localizado na parte de cima (1º andar).

A empresa Y é considerada uma empresa de pequeno porte, localizada no interior do mesmo município (Alto do Rodrigues/RN), atua no comércio varejista, no ramo alimentício. Tem seu estoque separado do mercado, localizado em um espaço ao lado. Tem seu horário de funcionamento de segunda-feira a domingo de 06 da manhã às 20h. Por se tratar de uma empresa familiar, possuem apenas 4 funcionários da família. Atualmente como não possui tanta demanda, realiza a compra de seus produtos no atacarejo mais próximo, para então disponibilizar aos seus clientes.

4.2 Análise do conteúdo da entrevista

Para obtenção dos dados foi realizada uma entrevista por meio de um roteiro semi-estruturado com 20 questões, buscando avaliar duas empresas do ramo de varejo, nos quesitos compra, venda, armazenamento/recebimento e gestão de estoque. Cada categoria foi analisada por meio de cinco questões.

A entrevista foi realizada com dois membros da empresa X e um membro da empresa Y. A empresa X teve como respondente o funcionário responsável pelo processo de compras e o responsável pelo setor de armazenamento, já a empresa Y teve como respondente o dono e administrador da empresa. Os tópicos a seguir trazem a análise das duas empresas de acordo com cada quesito considerado.

4.2.1 Gestão de compra

O aspecto Gestão de compras foi analisado na entrevista por meio de cinco questões, assim como mostra no Quadro 3.

Quadro 3 – Questões sobre Gestão de compra.

Questões	
Q1GC	Como ocorre o processo de compra das mercadorias que serão vendidas?
Q2GC.	Qual o intervalo de tempo (quando) em que você faz o pedido? (Tem uma data específica ou é quando o estoque acaba?).
Q3GC.	Como é o relacionamento com os fornecedores? (quantos têm? Como escolhe?).
Q4GC.	Quanto tempo o pedido demora para chegar? (eles dão algum prazo? atrasa ou aparece erro?).
Q5GC.	O que você leva em consideração na hora da compra? (O que sai mais ou que tem menor valor de aquisição?). De onde vem essa informação?

Fonte: Elaborada pela autora, (2023).

Após se apresentarem, os entrevistados foram questionados sobre:

Q1GC. Como ocorre o processo de compra das mercadorias.

Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Bem... é uma pergunta complexa porque vai depender de alguns parâmetros, por exemplo, a demanda de perceber que aquele produto tem saída [...], tem algum apelo pelo cliente pra ter aquele produto.*

Se for um produto que nos já trabalhamos [...], eu tenho maneiras de consultar o estoque [...]. Trabalha sempre para evitar o que a gente chama de ruptura que é a falta do produto, o comprador tem esse dilema eu não posso deixar faltar e também não posso ter o estoque alto, preciso ter um estoque que atenda o meu giro, observando sempre isso, detalhes (entrega, prazo, validade), o supermercado trabalha com muita coisa perecível, todos esses pontos são levados em consideração pra efetuar uma compra né”.

Empresa Y: “Eu como sou o dono, sou quem realizo todas as compras”.

Diante da resposta da Empresa X, é possível perceber que ela apresenta o uso de alguns conhecimentos teóricos, mesmo sem compreender ao certo o processo e a sua importância. Em algum trecho ela menciona e faz entender a utilização da previsão de demanda com base em dados históricos. Na sequência ela aborda sobre a decisão de compra e observação da quantidade de estoque, fazendo uma espécie de “estoque mínimo”. Em outro trecho ela utiliza alguns termos do planejamento e controle da produção, realizando um controle de estoque com base na previsão de demanda.

Já as respostas da Empresa Y, aquele de menor porte e familiar, mostram que não há conhecimento e embasamento teórico para a realização de processos padrões acerca da gestão de compras. Uma das possíveis causas para isso, é que o responsável pela compra, entrevistado, também é o proprietário do mercado, concentrando todas as informações.

Após analisar como ocorre o processo de compra, é importante saber a frequência com que ele ocorre. Então seguiu-se com o questionamento sobre:

Q2GC. Qual o intervalo de tempo em que ocorre o pedido. Tendo as seguintes respostas:

Empresa X: “Isso também vai variar de produto para produto, de fornecedor para fornecedor. Eu tenho fornecedores que me atendem toda semana. Nesses casos eu posso gerir melhor o estoque porque toda semana eu sei que vou ter reposição. Alguns fornecedores, em geral quando é da indústria, é dois meses, três meses, então eu preciso pensar num longo prazo e esse é o intervalo entre o atendimento a esse fornecedor, ainda há de se considerar a entrega. [...] Perecíveis como: lácteos, iogurtes para dar um exemplo, tendem a ter intervalos menores porque a validade é menor, a complexidade é maior, eu preciso fazer o pedido em um intervalo menor”.

Empresa Y: “Quando o mercadinho tinha uma demanda maior (no início), o pedido era realizado semanal. Eu olhava quando o estoque estava

acabando e comprava o que faltava. Atualmente só faço o pedido quando não tem mais produto [...]”.

Diante desse questionamento, a Empresa X apresentou sobre as condições de compra e destacou o papel do setor compra que é levar em consideração todos os fatores para comprar uma quantidade que supra o prazo de entrega.

A Empresa Y aparentemente só realizada o pedido após os produtos acabarem, o que pode causar falta dos produtos e consequentemente interferir na satisfação dos consumidores, que não vão encontrar o procuram e tendem a buscar por outra empresa.

Para que os produtos cheguem conforme o solicitado e não haja problemas com o tempo de entrega, é interessante manter um bom relacionamento com os fornecedores. Com isso, os entrevistados foram questionados sobre:

Q3GC. Como é o relacionamento com os fornecedores e como ocorre o processo de escolha. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Em geral a gente compra a fornecedores que já gozem de algum tipo de credibilidade. Porque em geral as relações são duradouras, então eu considero a disponibilidade do produto, ter o produto em condições competitivas. Um outro ponto muito relevante para a escolha do fornecedor é o pós-venda, ou seja, eu comprei essa caneta ao fornecedor x, havendo um problema nessa caneta, uma avaria, esse fornecedor vai me dar algum suporte? Se não, eu vou pensar 2 vezes antes de comprar a esse fornecedor. Esse fornecedor vai ter continuidade desse produto? Se não, eu também vou considerar se vale a pena ou não. Porque não vou ter continuidade, então preciso considerar fornecedores que também pensam no futuro, estreitar a relação comercial, ou seja, fornecedores que cubram avarias, que possam fazer parcerias, que estreitam a relação nesse sentido, parcerias comerciais”.*

Empresa Y: *“Antes eram vários fornecedores (eles ficavam botando preço, e eu escolhia o que estava com menor valor)”.*

A Empresa X utiliza critérios na escolha dos fornecedores que são considerados importantes, pois possibilita uma maior confiabilidade, já que buscam fornecedores que são bem avaliados no mercado. Além desses critérios, ela também mantém um bom relacionamento com os fornecedores. Algo talvez não observado por eles, mas que pode ser muito favorável para a empresa em termos de redução de custos/preços e na resolução de problemas.

Para a Empresa Y, o único critério utilizado para a escolha do fornecedor era o menor valor, algo considerado arriscado, já que em algumas situações esse critério pode não ser vantajoso, como por exemplo na questão de prazos para o estoque de ressuprimento e até mesmo qualidade dos produtos. A escolha dos fornecedores é importante, principalmente no quesito de ressuprimento, pois a empresa tem um momento e quantidade necessária para ressuprir, então o fornecedor precisa informar um prazo e cumpri-lo para que a empresa deixe em estoque apenas o suficiente para cobrir esse prazo de chegada.

Com isso, as empresas foram questionadas sobre:

Q4GC. Quanto tempo os pedidos demoram para chegar. As respostas foram as seguintes:

Empresa X: *“Cada fornecedor tem uma forma de trabalhar. Em geral após o pedido feito, na maioria dos casos dos fornecedores que eu atendo, leva em torno de 7 dias entre fazer o pedido e o fornecedor chegar com a mercadoria aqui, mas a casos menores, eu tenho fornecedor que eu atendo hoje e daqui a 2 dias a mercadoria tá aqui. Infelizmente existe atraso e isso também precisa ser considerado, [...] Vamos dizer que existem produtos que são de fornecimento exclusivo. Se atrasar a entrega dela, eu vou ficar de mãos atadas, porque eu não tenho mais a quem comprar dentro do estado”.*

Empresa Y: *“As vezes tinha atraso porque as empresas só entregavam a cada 15 dias, aí eu fazia o pedido semanal, então ficava esperando. Nunca teve erro”.*

A Empresa X apresenta em sua resposta que no momento da compra leva em consideração os prazos e eventuais problemas na reposição do estoque. Algo que deve ser considerado quando vai calcular o estoque de ressuprimento para que os produtos não cheguem a faltar e fique em estoque justamente a quantidade necessária para aguardar o ressuprimento.

A empresa Y aparentemente não tinha uma certa preocupação com a falta de produtos, pois em nenhum momento o entrevistado demonstrou utilizar técnicas ou estratégias para não faltar produtos e compensar eventuais atrasos. Esse prazo longo de entrega tem relação com o município de localidade dos mercados que por se tratar de um lugar distante e pelo fato de não ser localizado em cidades com pontos estratégicos, eles ficam a disposição da rota dos fornecedores.

Considerando os prazos, fornecedores e eventuais atrasos, é importante traçar estratégias para que os produtos não faltem, com isso os entrevistados foram questionados sobre:

Q5GC. Quais os quesitos que são levados em consideração no momento da compra. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Bom... Cada caso é um caso, ou seja, o produto que sai mais, o produto de alto giro, de alto volume, sempre é muito considerado. Porque quando ele falta, a percepção negativa que o nosso cliente tem da loja, é muito ruim, ou seja, é mais acentuada. Você nunca espera chegar em um supermercado e não encontrar açúcar, por exemplo, mas pode acontecer e também não é desejado, mas eu diria que é bem mais razoável que um produto mais específico, mais de nicho [...]. Os itens de maior volume requerem sim um cuidado a mais, mas sobre essa questão de produtos e de valores menores... Isso também precisa ser considerado, porque há produtos dentro da loja que são mais rentáveis pra loja, ou seja, talvez você já tenha ouvido falar da curva ABC, isso também entra no nosso cálculo”.*

Empresa Y: *“Eu comprava o que saía mais. Só comprava o que eu sabia que ia vender, eu não comprava uma coisa só porque estava com baixo valor”.*

A Empresa X apresenta em sua resposta a preocupação com a confiabilidade dos consumidores e sua possível insatisfação com a falta dos produtos que pode trazer vários danos para a empresa. Com isso, ela busca manter o estoque utilizando uma ferramenta muito importante, que é a curva ABC. Essa ferramenta prioriza os produtos que causam maior impacto para a empresa. Talvez estejam fazendo isso sem saber ao certo a sua funcionalidade e só que é importante para a empresa, havendo uma concentração de informações apenas no setor de compras que necessita de um maior conhecimento para realizar as suas atividades, já que são interligadas com muitos outros setores da empresa.

A Empresa Y não tinha conhecimentos teóricos sobre vendas, porém tinham como embasamento a experiência no ramo e fazia o que acredita ser o correto, comprando o que mais tinha saída, ou seja, eles compravam os produtos que tinham um grau de importância maior para a empresa, realizando a curva ABC de forma inconsciente.

4.2.2 Gestão de vendas

O aspecto Gestão de vendas foi analisado na entrevista por meio de cinco questões, assim como mostra no Quadro 4.

Quadro 4 – Questões sobre Gestão de vendas.

Questões	
Q1GV.	Quais as formas de pagamento que você aceita no minimercado? (cartão, em espécie, pix, transferência). Qual delas é a mais utilizada pelo cliente? Como tem essa informação?
Q2GV.	Como é o processo de entrega dos itens para os clientes? (Você faz entrega? Tem um funcionário específico para isso? Tem limite de distância? A partir de qual valor ocorre a entrega?).
Q3GV.	Quem são os funcionários responsáveis pela venda? (Eles acumulam função? Quantos? Em algum momento existiu funcionários?).
Q4GV.	Você utiliza algum equipamento para facilitar a venda (computador)? (justifique).
Q5GV.	Quais os dias e horário de funcionamento?

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

De início os entrevistados foram questionados sobre:

Q1GV. Quais as formas de pagamento são aceitas e quais as mais utilizadas pelos clientes. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Todas (cartão de crédito, dinheiro em espécie, pix, transferência e alguns cartões de alimentação. Hoje sem dúvida é cartão, e já tá equiparado a dinheiro em espécie, já superou na verdade. Uma modalidade que vem crescendo a galope, é o pix, a praticidade de sacar o celular e ler o QR code... É tudo automatizado, ou seja, a gente consegue gerir o tict médio, que é basicamente o valor médio de uma compra do nosso cliente na loja. Então eu consigo mensurar quais são os produtos mais vendidos e em quais horários a loja está mais cheia”.*

Empresa Y: *“Dinheiro, no início tinha cheque porque eu vendia muito para empresas da região, mas depois era só dinheiro (a maioria era para pagar depois, notava na caderneta)”.*

A Empresa X demonstra na sua resposta que disponibiliza de uma variedade de opções que facilita o processo de venda e acesso do cliente aos seus produtos. Com o uso de um sistema, que possibilita fazer uma previsão de demanda e um controle de vendas de uma forma mais fácil. Já a Empresa Y demonstra não aceitar muitas opções como forma de

pagamento. Nesse caso essa diferença acontece pelo fato de que um grande mercado como a Empresa X, precisa do uso de um sistema para conseguir gerir suas operações e se atualizar frente ao mercado consumidor. Em contrapartida, mercados pequenos como a Empresa Y, não se atualizam porque a região não aparenta ter essa exigência, já que o seu público alvo não demanda desses avanços tecnológicos.

Muitos clientes que acessam os estabelecimentos de supermercado, buscam por diferenciais no processo de venda e um deles é a entrega. Com isso as empresas foram questionadas em relação a:

Q2GV. Como é o processo de entrega das mercadorias e quais os requisitos que precisam ser atendidos para o direito a esse benefício. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Sim. Nós temos entrega a domicílio. [...] existe um valor mínimo de compra e também um limite de quilometragem. Tipo em Alto do Rodrigues, é razoável que eu entregue em uma comunidade próxima, mas será que é viável entregar, por exemplo, em município vizinho?? Tudo isso tem que ser considerado”.*

Empresa Y: *“Eu só fazia entrega se fosse feira, porque compras pequenas não precisava. Eu entregava em todos os lugares aqui próximo, porque só comprava pessoas aqui dos assentamentos vizinhos (aqui da região mesmo). Quem entregava era eu ou os meus filhos, depende de quem estava na hora”.*

A Empresa X em sua resposta demonstra utilizar um recurso necessário para as suas vendas, levando em consideração o lugar em que está localizada e o seu público-alvo, já que se trata de um maior percentual de consumidores que não possuem transporte próprio e demandam da entrega para que consigam realizar grandes compras.

A Empresa Y aparentemente não possui mais esse recurso, o que pode chegar a reduzir o seu número de vendas, pois os consumidores que não demandam de um transporte próprio que comporte grandes compras, não irão realiza-las, e consequentemente isso reduzirá o número de vendas, apesar de que o proprietário do mercado acredita não ser rentável manter a entrega pelo fato da maioria dos seus consumidores estarem comprando apenas em pequenas quantidades.

Para que o processo de venda ocorra, é necessário que seja atribuído essa função a algum colaborador da empresa, com isso as empresas passaram pelo seguinte questionamento:

Q3GV. Quem são os funcionários responsáveis pelo processo de venda e se existe acúmulo de função. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“O trabalho deles (operadores de caixa) é exclusivamente esse e é um trabalho bem complexo, porque é o atendimento ao cliente, que exige muita atenção para não errar ao passar a compra e atender bem os clientes”.*

Empresa Y: *“Eu, minha mulher e os meus filhos, no caso eram mais nós 4. Nunca tivemos funcionários”.*

Pela resposta da Empresa X é possível perceber que existe uma preocupação com o atendimento ao cliente. Em controversa a empresa Y não possui funcionários e os processos são realizados pelo dono da empresa e seus familiares, que acumulam função e não tem um cargo específico, faz o que for necessário no momento. Nesse caso por se tratar de um mercado de pequeno porte e com pouca demanda acaba sendo algo rentável para o dono da empresa, já que não precisa contratar funcionários e toda a sua família tem disponibilidade para prestar serviços no local, levando em consideração que não possuem um emprego em outro lugar e que se dedicam somente a empresa familiar.

Para que o processo de venda ocorra de uma forma mais prática e rápida, existem alguns equipamentos que podem ser utilizados. Mediante isso, as empresas passaram pelo seguinte questionamento:

Q4GV. Vocês utilizam algum equipamento para facilitar o seu processo de venda. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Sim. A venda é toda automatizada. Temos que o checkout dos caixas, eles tem leitores ópticos para ler os códigos de barras. Outras partes da loja também são dessa forma. O cliente pode consultar preços na loja, também através desses pontos de checagem de valor. Tem maquininhas para os cartões”.*

Empresa Y: *“Nunca usei, só usava a calculadora. O governo queria que eu colocasse aqueles sistemas, mas briguei muito porque para mim não era jogo pagar aquilo, porque meu mercado é pequeno. Ai nunca quis aquilo”.*

A Empresa X utiliza tecnologias que facilita o processo de venda, como o uso do código de barras, que reduz também o tempo de atendimento, além de facilitarem o acesso ao preço dos produtos, possibilitar melhores condições para a compra e venda, atraindo a atenção dos consumidores e ter um maior controle dos itens, pois como se trata de um mercado de

grande porte a automatização dos processos é necessária, quando considerado a quantidade de produtos disponíveis e que precisam ser controlados. Já a empresa Y nunca utilizou tecnologia e ainda usa um método tradicional de vendas o que pode dificultar o processo, apesar de ser possível o método manual, por se tratar de uma pequena empresa e com poucos produtos disponíveis.

Após relatar sobre o seu processo de venda, as empresas foram questionadas sobre:

Q5GV. Quais os dias e horário de funcionamento. Responderam da seguinte forma:

Empresa X: “A loja abre todos os dias 07 da manhã às 08 da noite, sem intervalo para almoço. Aos domingos é que a gente funciona só até o meio dia, nos outros dias de 7 da manhã às 8 da noite. Trabalha por escala”.

Empresa Y: “É aberto todos os dias de 6 da manhã as 8 da noite”.

A Empresa X funciona durante 7 dias na semana, com o trabalho por escala para que todos os funcionários cumpram apenas o seu horário de acordo com a legislação trabalhista e isso facilita o acesso do consumidor, pois as pessoas que trabalham terão o sábado o dia todo e meio dia do domingo para realizarem suas compras. A Empresa Y também tem muita disponibilidade de atendimento, já que funciona todos os dias.

4.2.3 Gestão de recebimento/ armazenamento

O aspecto Gestão de recebimento/ armazenamento foi analisado na entrevista por meio de cinco questões, assim como mostra no Quadro 5.

Quadro 5 – Questões sobre Gestão de recebimento/armazenamento.

Questões	
Q1RA.	Como os produtos são armazenados? Possuem espaço físico diferente (depósito)?
Q2RA.	Como os produtos são organizados na prateleira? (Vocês seguem uma lógica/sequência?).
Q3RA.	Como ocorre o recebimento dos pedidos? (Alguém confere a quantidade de produtos? Quem?).
Q4RA.	Existe alguém responsável por organizar os produtos na prateleira?
Q5RA.	Qual a duração dos produtos em média? (Quanto tempo levam para saírem da

	prateleira?).
--	---------------

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Após os produtos serem adquiridos, eles precisam ser armazenados. Mediante isso as empresas foram questionadas sobre:

Q1RA. Como os produtos são armazenados. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“São colocados em prateleiras no espaço físico”.*

Empresa Y: *“Temos um depósito aqui dentro do comércio (ao lado)”.*

A resposta da empresa X aborda sobre a utilização de técnicas de armazenamento, com o uso de prateleiras, porém não detalha se essa utilização se dá pela caracterização dos produtos que são estocados ou se é a única forma de armazenamento que a empresa conhece/realiza. Já a empresa Y utiliza o planejamento de layout quando aloca o seu depósito ao lado do comércio, que permite repor os produtos com mais rapidez e facilidade, mesmo que sem intencionalidade.

O armazenamento não está relacionado apenas a organizar os produtos em prateleiras, mas a forma com que os produtos vão ser organizados. Com isso, as empresas foram questionadas sobre:

Q2RA. Como os produtos são organizados nas prateleiras. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Por ordem alfabética. É tudo separado. Frios fica na parte de frios e cereais fica na parte de cereais. Limpeza já é outra parte, já fica separado”.*

Empresa Y: *“Tem uma localização para cada coisa (as bolachas em um lugar, já os cheiros em outro, os enlatados em outro). Cada coisa em uma prateleira. Sempre seguia a mesma coisa, não tinha isso de colocar o que sai mais na frente, porque mercado é pequeno e todo mundo vê tudo”.*

Diante das respostas percebe-se que a empresa X segue uma ordem para organização dos produtos no estoque, o que facilita a localização. Isso está relacionado a parte de endereçamento, algo tido como essencial na literatura para facilitar o acesso aos produtos, já que a pessoa responsável por manusear os produtos vai ter uma noção de onde está cada item.

Já a empresa Y segue uma outra ordem de organização, já que se trata de um mercado de pequeno porte e não dispõe de grande espaço para organização dos produtos como nos mercados de grande porte.

Antes do armazenamento os produtos precisam chegar no supermercado. Com isso as empresas passaram pelo seguinte questionamento.

Q3RA. Como ocorre o processo de recebimento dos itens. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *São conferidas as quantidades, tem o coletor, a gente faz a coleta e ele vai direto pra o sistema. Tem três conferentes, eu e mais duas pessoas.*

Empresa Y: *Eu (dono) conferia tudo pelas ordens de compra e as notas.*

Diante das respostas obtidas na Empresa X, percebe-se que ela segue as etapas de recebimento e conferência dos itens, quando analisam as quantidades dos produtos junto aos fornecedores que estão realizando a entrega e conferem alguma irregularidade entre o pedido de compra e nota fiscal. Assim como também existe uma distribuição de tarefas, algo importante para uma melhor organização, porém não foi mencionado sobre o preenchimento dos relatórios de recebimento e o detalhamento do processo de inspeção e se realmente ocorre. Algo tido como importante para garantir a qualidade dos itens recebidos. Já a Empresa Y realizava o procedimento de conferência com a ordem de compras em mãos, algo importante, porém não suficiente, pois a etapa de inspeção é algo essencial para manter a qualidade dos itens, e não foi mencionada na resposta.

Em uma empresa é importante para uma melhor organização do negócio, que as tarefas sejam definidas e cada funcionário tenha conhecimento da sua função enquanto colaborador. Como se trata de empresas do ramo de supermercado e está sendo abordado sobre o armazenamento dos produtos, uma das tarefas é a organização dos itens na prateleira. Com isso, as empresas foram questionadas em relação a:

Q4RA. Se existe alguém responsável por organizar os produtos nas prateleiras. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“A parte de armazenamento é com outro rapaz. Eu sou só a parte de conferência”.*

Empresa Y: *“Quem de nós tivesse na hora, ai arrumava”.*

Diante das respostas das empresas, percebe-se que a Empresa X tem um funcionário específico para cada tarefa, algo considerado importante para uma melhor organização da empresa. A Empresa Y não tem função específica por funcionário, pois se trata de uma empresa familiar e quem da família tiver na hora é que realiza a tarefa.

Para que os produtos não cheguem a faltar em estoque, é necessário um controle do tempo médio de duração dos produtos nas prateleiras. Com isso as empresas foram questionadas sobre:

Q5RA. Qual o tempo que os produtos levam nas prateleiras. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“30, 45 dias mais ou menos. Varia de acordo com os produtos”.*

Empresa Y: *“Toda a mercadoria durava de 8 a 15 dias porque muita gente comprava aqui. Logo no início tinha muitas empresas, aí o pessoal comprava aqui (os trabalhadores) porque eu fazia para me pagarem só no final do mês”.*

Diante das respostas, percebe-se que a Empresa X realiza um controle de estoque por meio de giro. Algo tido como importante para o processo de reposição dos itens. A Empresa Y já teve esse controle, porém devido não está realizando compras com frequência, não tem mais.

4.2.4 Gestão de estoque

O aspecto Gestão de estoque foi analisado na entrevista por meio de cinco questões, assim como mostra no Quadro 6.

Quadro 6 – Questões sobre Gestão de estoque.

Questões	
Q1GE.	Vocês fazem um controle dos produtos? (existe alguém responsável por analisar a saída dos produtos?).
Q2GE.	Vocês mantêm um estoque de segurança? (deixam uma quantidade específica de produtos armazenados?).

Q3GE.	Como vocês organizam os produtos em estoque? (por data de compra/ validade ou de forma aleatória).
Q4GE.	Como está organizado o seu estoque? (é de fácil acesso?).
Q5GE.	Qual a estratégia vocês usam para reduzir estoque? (promoção?)

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para que os produtos estejam sempre disponíveis nas prateleiras, é necessário que a empresa mantenha estoque e que controle esse estoque, analisando frequentemente a quantidade dos itens estocados. Com isso as empresas foram questionadas em relação a:

Q1GE. Vocês fazem um controle dos produtos. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Quem acaba fazendo esse controle de forma mais sistematizada, é o comprador, porque no ato da compra, eu consulto o estoque. [...] Nós temos pessoas que gerem o estoque de forma física, que organizam o estoque nas prateleiras e eventualmente essas pessoas também nos passam um feedback da percepção deles. Olha comprador, eu notei que tal produto tem mais do que de costume ou tem menos do que de costume, eu vou conflitar essa informação com meu sistema até pra saber se há algum tipo de inconsistência dessas informações. O sistema é automatizado, ou seja, chegou a nota fiscal, há uma conferência, é tudo bipado, é tudo amarrado. Na sequência essa nota fiscal é lançada no sistema e automaticamente o sistema alimenta o estoque”.*

Empresa Y: *“A demanda era muito grande, não dava para olhar e no final comecei a controlar na prateleira, ficar vendo o que ia saindo. Antes até chegou a vender cervejas porque a validade era só um mês e eu ficava colocando as grades em cima das outras. Antes faltava produto, mas não vendia porque vendia muito”.*

Diante das respostas a Empresa X apresenta realizar alguns procedimentos no processo de compra, que é a troca de informações dos seus departamentos antes da compra (algo muito importante), a previsão, planejamento, controle de estoque e revisão contínua, já que existe por meio de um sistema o monitoramento contínuo da quantidade de produtos em estoque para que seja gerada a requisição de compra.

A Empresa Y demonstrou não ter conhecimento sobre controle de estoque, apesar de em alguns momentos analisar a prateleira. Porque controle de estoque não consiste só em olhar a quantidade de itens na prateleira, mas em definir o ponto de ressuprimento, e a

quantidade que deve ser ressuprida tendo como base o prazo de entrega repassado pelos fornecedores no momento da compra.

Para que os produtos não faltem em estoque, se faz importante manter um estoque de segurança. Com isso, as empresas foram questionadas sobre:

Q2GE. Vocês mantem um estoque de segurança. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Sim. Temos. O estoque de segurança a gente considera uma questão da entrega, ou seja, quanto tempo eu vou levar para que esse produto seja repostado, eu levo em consideração também o consumo, produto de consumo rápido, ou seja, ele vende muito em um intervalo curto de tempo, eu também considero sazonalidades, vai chegar agora a páscoa, então o chocolate que vendia 15 unidades no mês, vai passar a vender muito mais, isso também é levado em consideração”.*

Empresa Y: *“Tinha porque no início vendia muito, eu (dono) quem olhava tudo, conferia. Agora que a venda diminuiu, aí não precisa mais porque só compro o que falta”.*

Diante das respostas, a Empresa X relata utilizar o estoque de segurança e também aborda sobre o estoque mínimo, porém a sua explicação está voltada para o estoque de ressuprimento, pois ele relata sobre o tempo que vai levar para que o produto seja repostado na hora da compra, analisa a quantidade que precisa ser repostada, diante da quantidade existente e a demanda naquele período de tempo. Já a empresa Y não aparenta ter conhecimento da necessidade e importância do estoque de segurança e alega que atualmente não utiliza mais porque está com uma demanda baixa, porém em seu relato ela aborda que chegava a fazer revisão periódica dos itens em estoque, já que fazia um controle, olhando a quantidade de itens para a reposição.

Não basta apenas manter um estoque de segurança, mas organiza-lo para facilitar o seu acesso. Com isso as empresas foram questionadas sobre:

Q3GE. Como os produtos são organizados em estoque. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Primeiro que entra, primeiro que sai”.*

Empresa Y: *“De acordo com a validade e quantidade”.*

Diante das respostas, a Empresa X talvez sem entender o porquê, menciona a utilização do PEPS. Porém a empresa não menciona se foi realizada uma análise para

compreender se o PEPS era o mais viável, se fizeram o PCP para chegar nessa conclusão, ou se só fizeram essa utilização porque acharam necessária ou porque alguém mencionou que daria certo e teria que ser ela. Já a empresa Y afirma utilizar como técnica a data de validade e quantidade, então o que ficará exposto nas prateleiras serão os produtos com menor validade e maior volume para evitar o acúmulo de produtos vencidos.

Não se trata de organizar somente os produtos na prateleira, mas o estoque por completo para facilitar o acesso ao armazém. Com isso, as empresas foram questionadas em relação a:

Q4GE. Como o estoque é organizado, e se é de fácil acesso. Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Sim. Sempre tem que ser de fácil acesso, porque temos que organizar de uma maneira que quem venha pegar encontre os produtos. A gente organiza, mas não é a gente que abastece, então já são outras pessoas. Tem que deixar em um lugar fácil para eles pegarem”.*

Empresa Y: *“Meu estoque é fácil de acessar, é aqui no mercado, só era um pouco imprensado porque era muita mercadoria”.*

A Empresa X demonstra uma certa preocupação com a organização do layout, algo considerado importante para facilitar o acesso de forma mais rápida às mercadorias. A Empresa Y apresenta uma certa noção da necessidade, porém atualmente sua demanda é tão pequena que essa não é mais a sua preocupação, pois são mantidos poucos itens em estoque.

O estoque é necessário, porém deve ser controlado, não pode faltar itens, mas também não podem ser armazenados uma quantidade excessiva e se isso acontecer, será necessário estratégias para reduzir. Com isso, as empresas foram questionados sobre:

Q5GE. Qual a estratégia utilizada para reduzir estoque: Foram obtidas as seguintes respostas:

Empresa X: *“Promoção. Geralmente a gente faz alguma promoção. Queima de estoque”.*

Empresa Y: *“Eu escondia o que estava vendendo muito que era para os outros saírem. Porque se tivesse do que saia mais, ai não iam comprar de outro”.*

Ambas as empresas utilizam estratégias para queima de estoque, porém a mais indicada é a da empresa X, porque a promoção beneficia tanto o cliente como a empresa, pois a promoção é tida como uma estratégia para controlar demanda e capacidade, pois se determinado produto não tem demanda, ele ficara ocupando estoque, reduzindo a capacidade de armazenamento de outros produtos que tem saída e precisam ser estocados. Já a estratégia utilizada pela empresa Y pode acarretar em danos para a empresa caso o cliente descubra que esta sendo enganado.

Após analisar separadamente cada categoria, foi possível realizar uma análise comparativa entre as empresas, utilizando como embasamento, alguns aspectos. Assim como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Análise comparativa entre as empresas.

Aspecto avaliado	Mercado pequeno	Supermercado
Ferramenta de controle de estoque	Não utiliza.	Utiliza o PEPS (Primeiro que entra, primeiro que sai).
Política de compra	Por meio da Curva ABC.	Por meio da Curva ABC
Previsão de demanda	Não utiliza.	Utiliza sistemas.
Técnicas de armazenamento	Seguem uma ordem de organização separando por produto.	Sequenciamento.
CrITÉrios para a escolha dos fornecedores	Menor valor.	Melhor referência no mercado e confiabilidade.
Política de vendas	Não utiliza sistemas e aceita pagamento apenas em espécie.	Utiliza código de barras e aceita pagamento em PIX, cartão e espécie.
Técnicas de recebimento	Conferência por ordem de compra e nota fiscal.	Conferência por pedido de compra e nota fiscal e utiliza sistema de coleta de dados.

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Diante da análise comparativa, tem-se que o mercado pequeno não utiliza ferramentas de controle de estoque e previsão de demanda, e não utiliza sistemas na sua política de

vendas, o que dificulta os seus processos, porém pode ser justificado por se tratar de um mercado familiar e com pouca demanda. Já a empresa de grande porte utiliza ferramentas em todos os aspectos avaliados, algo tido como necessário, pelo seu tamanho e quantidade de demanda, para melhor desempenhar os seus processos.

5 CONCLUSÕES

Retomando o objetivo proposto nesse trabalho “realizar uma análise comparativa da gestão de estoque entre duas empresas de varejo do ramo de supermercados da cidade de Alto do Rodrigues-RN”, é possível dizer que ele foi atingido, considerando os resultados da pesquisa, expostos no Quadro 7, em que são apresentados dados observados, tendo como embasamento alguns aspectos, como: política de compra, previsão de demanda, política de vendas, técnicas de armazenamento e técnicas de recebimento.

Ambas as empresas apresentaram realizar alguns procedimentos abordados na literatura como necessários para uma boa gestão e controle de estoque, como: utilização do estoque de segurança, estoque mínimo, o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), previsão de demanda, estoque de ressurgimento, condições de compra, layout e relacionamento com os fornecedores.

A pesquisa comparativa considerou um supermercado e um mercadinho de comunidade. Diante de todos os resultados a Empresa X, o supermercado, apresenta um maior conhecimento e aplicabilidade dessas técnicas da literatura, fato que pode ser justificado por se tratar de uma empresa de grande porte e que já atua há muito tempo no mercado, apesar de que ainda precisa melhorar em alguns aspectos como a capacitação dos funcionários para a importância de cada atividade desempenhada. A Empresa Y, mercadinho de comunidade, apresenta um desempenho inferior quando comparado a Empresa X, podendo ser justificado pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte, do ramo familiar e por não ter uma grande demanda para atender.

Sobre as limitações, as empresas estudadas são de estruturas diferentes uma de pequeno porte e de ramo familiar e outra de grande porte e com uma grande demanda de funcionários, o que torna a comparação muito distante, já que são empresas com perfis totalmente diferentes. Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante entrevistar mercados do mesmo tamanho e de preferência de cidades diferentes para avaliar se o atendimento ou forma de organização muda de uma cidade para outra, já que se trata de público-alvo diferente.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**, 5.ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

BORGES, E. C. **Gestão de estoque**: estudo sobre gerenciamento do estoque de um minimercado no município de Sapeaçu-BA. 2018.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. Gestão de atacado e varejo. **IESDE BRASIL SA**, 2009.

CARDOSO, W. **Planejamento e Controle da Produção (PCP): a teoria na prática**. 1. ed. São Paulo. Blucher, 2021.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de vendas**, 8. ed. São Paulo. Atlas, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações - O Essencial**, 3. ed. Grupo GEN, 2017.

DE SOUSA, Samantha Costa et al. Gestão de estoque em uma microempresa de atacado e varejo no município de Marabá-PA. **Produção em Foco**, v. 8, n. 4, 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**, 6. ed. Grupo GEN, 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais - Uma Abordagem Logística**, 7. Ed. São Paulo. Atlas, 2019.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: **UEC**, 2002. Apostila. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de Materiais**. 6.ed. São Paulo, Atlas, 2020

GUERRINI, F. M. **Planejamento e Controle da Produção: Modelagem e Implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023. Comércio avança 1,0% frente a fevereiro, mas recua em seis das oito atividades – 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36735-em-fevereiro-vendas-do-varejo-variam-0-1>. Acesso em: 02 mai. 2023.

ISTATARI, Sérgio José et al. Indicadores essenciais para a gestão de estoques: uma aplicação ao segmento varejista de supermercados. 2020.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. 1. ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. rev. e ampl. -- São Paulo, Cengage Learning, 2012.

MOSER, Fabiana et al. A importância da gestão de estoque em um supermercado. **Gestão Contemporânea**, p. 104.

NOVAES, Antonio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2021.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e Armazenagem**. 1. ed. São Paulo. Érica, 2014.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 8.ed. São Paulo, Atlas, 2018.

VIEIRA, Midiã Agada Campos. Avaliação da gestão de estoques em um supermercado de Cacoal/RO. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sobre a gestão de compras

1. Como ocorre o processo de compra das mercadorias que serão vendidas?
2. Qual o intervalo de tempo (quando) em que você faz o pedido? (Tem uma data específica ou é quando o estoque acaba?).
3. Como é o relacionamento com os fornecedores? (quantos têm? Como escolhe?).
4. Quanto tempo o pedido demora para chegar? (eles dão algum prazo? atrasa ou aparece erro?).
5. O que você leva em consideração na hora da compra? (O que sai mais ou que tem menor valor de aquisição?). De onde vem essa informação?

Sobre gestão de vendas

6. Quais as formas de pagamento que você aceita no minimercado? (cartão, em espécie, pix, transferência). Qual delas é a mais utilizada pelo cliente? Como tem essa informação?
7. Como é o processo de entrega dos itens para os clientes? (Você faz entrega? Tem um funcionário específico para isso? Tem limite de distância? A partir de qual valor ocorre a entrega?).
8. Quem são os funcionários responsáveis pela venda? (Eles acumulam função? Quantos? Em algum momento existiu funcionários?).
9. Você utiliza algum equipamento para facilitar a venda (computador)? (justifique).
10. Quais os dias e horário de funcionamento?

Sobre o Recebimento/Armazenamento:

11. Como os produtos são armazenados? Possuem espaço físico diferente (depósito)?
12. Como os produtos são organizados na prateleira? (Vocês seguem uma lógica/sequência?).
13. Como ocorre o recebimento dos pedidos? (Alguém confere a quantidade de produtos? Quem?).
14. Existe alguém responsável por organizar os produtos na prateleira?
15. Qual a duração dos produtos em média? (Quanto tempo levam para saírem da prateleira?).

Sobre o Estoque:

16. Vocês fazem um controle dos produtos? (existe alguém responsável por analisar a saída dos produtos?).
17. Vocês mantêm um estoque de segurança? (deixam uma quantidade específica de produtos armazenados?).
18. Como vocês organizam os produtos em estoque? (por data de compra/ validade ou de forma aleatória).
19. Como está organizado o seu estoque? (é de fácil acesso?).
20. Qual a estratégia vocês usam para reduzir estoque? (promoção?)