



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

AMANDA CIBELE DANTAS CIRILO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO  
PORTE NA ZONA SUL DE JOÃO PESSOA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA

2022

AMANDA CIBELE DANTAS CIRILO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO  
PORTE NA ZONA SUL DE JOÃO PESSOA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso** de graduação apresentado à Coordenação do curso de **Engenharia de Produção Mecânica** da Universidade Federal da Paraíba para o título de **Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica**.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

João Pessoa – PB

2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C578a Cirilo, Amanda Cibele Dantas.

Análise da Gestão de Estoques em um Supermercado de Pequeno Porte na Zona Sul de João Pessoa / Amanda Cibele Dantas Cirilo. - João Pessoa, 2022.  
67 f. : il.

Orientação: Jailson Ribeiro de Oliveira.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Processos logísticos. 2. Gestão de estoques. 3. Compras. 4. Confiabilidade de informações. 5. Supermercado. I. de Oliveira, Jailson Ribeiro. II. Título.


UFPB/CT/BSCT

CDU 621(043.2)

AMANDA CIBELE DANTAS CIRILO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE NA ZONA SUL DE JOÃO PESSOA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso** defendido em **15/06/2022**, em cerimônia de defesa pública, na plataforma google meet, sob o endereço ( <https://meet.google.com/jgy-xfiy-wtr>), obtendo o conceito **APROVADO**, sob avaliação da banca examinadora a seguir:

Documento assinado digitalmente  
 JAILSON RIBEIRO DE OLIVEIRA  
Data: 22/06/2022 22:32:53-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira - Orientador  
Departamento de Engenharia de Produção / CT / UFPB

  
Prof. Dr. Jonas Alves Paiva - Examinador  
Departamento de Engenharia de Produção / CT / UFPB

  
Prof. Dr. Luzia Góes Camboim - Examinador  
Departamento de Engenharia Mecânica / CT / UFPB

João Pessoa  
2022

Dedico esse Trabalho de Conclusão de Curso a Deus, aos meus pais e meu irmão que me acompanharam durante toda essa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pois sem Ele nada disso seria possível.

Aos meus pais e meu irmão, pela presença e suporte mesmo diante a distância que nos separa fisicamente.

À minha avó, que sempre se orgulhou em dizer que a neta dela iria ser uma engenheira.

Ao meu noivo, pela parceria e incentivo diário.

Ao meu orientador professor Jailson, pelo comprometimento em me ajudar no desenvolvimento do trabalho e pelo cuidado e paciência diante dificuldades encontradas.

Aos meus amigos de faculdade, em especial Vitor, July, Rafael e Victor que me ajudaram a passar pelos momentos de dificuldades com mais leveza.

À minha melhor amiga Mylena, que sempre esteve comigo partilhando os melhores e piores momentos e me estimulando a ir além.

À esta Universidade, e seu corpo docente, por todo conhecimento repassado.

E à empresa que me deu oportunidade de observar de perto seu funcionamento permitindo fazer o estudo.

*“O conhecimento tem um começo,  
mas não tem fim.”*

Geeta Iyengar

CIRILO, Amanda Cibele Dantas. **Análise da gestão de estoques em um supermercado de pequeno porte na zona sul de João Pessoa**. 2022. 68f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica). UFPB/CT, Campus I, João Pessoa – PB.

## RESUMO

Dentro do cenário competitivo que vivenciamos atualmente, as pequenas e médias empresas tem que cada vez mais se reinventarem e evoluírem buscando não serem deixadas para trás por empresas grandes que são destaques nesse mercado. Um dos grandes desafios destas empresas supermercadistas é ter uma eficiente gestão nos processos logísticos, visando ter um bom controle de estoque para garantir o atendimento à demanda e, ao mesmo tempo, reduzir as perdas. O presente trabalho tem como objetivo **identificar e analisar como são executados os processos logísticos para manter uma boa gestão de estoque em um supermercado de pequeno porte na zona sul de João Pessoa**, e propor melhorias para que seu estoque virtual tenha um alto nível de informações compatíveis com o estoque real. Os procedimentos metodológicos adotados para investigação do presente estudo tratam-se de pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa é considerada um estudo de caso e foi fundamentada por pesquisas bibliográficas, documental e participante. Para conseguir atingir os objetivos da pesquisa foram acompanhados os macroprocessos logísticos da empresa, que são eles: processo de compras, recebimento de mercadorias, armazenagem, movimentação nos estoques e distribuição da mercadoria até o cliente. Chegou-se a conclusão que há deficiências no acompanhamento de cada processo logístico da empresa, com isso gera discrepância de informações do estoque virtual com relação ao estoque físico, dificultando a tarefa inicial que são as compras, acarretando pedidos de mercadorias indevidas. Percebeu-se a importância da aplicação de novas medidas nos processos, para que haja eficiência nesse quesito. O maior problema encontrado é causado pela falta de confiabilidade de informações presente em seu sistema. Para melhoria de todos os setores, é proposto treinamentos dos funcionários e estabelecer um fluxograma de cada processo a ser seguido pelos responsáveis do setor.

**Palavras-Chave:** Processos logísticos, Gestão de estoques, Compras, Confiabilidade de informações, Supermercado.

**CIRILO, Amanda Cibele Dantas. Analysis of inventory management in a small supermarket in the south of João Pessoa.** 2022. 68f. Bachelor's thesis (Bachelor's degree in Mechanical Production Engineering). UFPB/CT, Campus I, João Pessoa – PB.

### **ABSTRACT**

Currently, small and medium-sized companies that live more and more reinvent themselves and progress in search of the big ones that are currently for the big companies that are currently more important for the companies that are currently being developed. One of the great challenges of these supermarket companies is to have an efficient management in the logistic processes, to have a good stock control to guarantee the fulfillment of the demand in time, reducing the losses. The present work aims to identify and analyze how logistics processes are carried out to maintain good inventory management in a small supermarket in the south of João Pessoa, and propose improvements so that its virtual stock is a high level of adjusted information. with actual stock. The methodological procedures adopted for the investigation of this study are exploratory and descriptive research. The is considered a case study and was supported by bibliographic, documentary and participant research. In order to achieve the research objectives, the company's macro-processes were monitored, which are: purchasing process, goods, movement, movement in stocks and distribution of delivery to the customer. It was concluded that the capacities do not have monitoring of each logistical process of the company, which generates a discrepancy between the virtual stock and the physical stock, making the task of ordering information difficult, making purchase orders for goods. The importance of applying new measures in the processes, so that there is efficiency in this regard. The biggest problem encountered is caused by the unreliability of information on your system. To improve all sectors, it is trained by employees and establish a flowchart of each process to be followed by those responsible for the sector.

**Keywords:** Logistical processes, Inventory management, Purchases, Information reliability, Supermarket.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABRAS</b>	Associação Brasileira de Supermercados
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IPCA</b>	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PCP</b>	Processo de Planejamento e Controle da Produção

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Participação do <i>e-commerce</i> no comércio varejista .....	15
<b>Figura 2</b> – Evolução do consumo nos lares - 1º trimestre 2022 .....	20
<b>Figura 3</b> – Elementos básicos da logística .....	24
<b>Figura 4</b> – Esquema da logística integrada .....	27
<b>Figura 5</b> – Fluxograma do processo logístico da empresa .....	48
<b>Figura 6</b> – Relatório ABC por quantidade de vendas .....	49
<b>Figura 7</b> – Cadastro de nota fiscal de entrada .....	53
<b>Figura 8</b> – Estoque de produtos da empresa .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 <b>Objetivo geral</b> .....	14
1.3.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	14
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1 LOGÍSTICA EM SUPERMERCADO - VAREJO .....	17
<b>2.1.1 Varejo: uma visão geral</b> .....	18
<b>2.1.2 Supermercadistas</b> .....	20
2.2 LOGÍSTICA .....	21
<b>2.2.1 Logística integrada</b> .....	25
<b>2.2.2 Tipos de logística</b> .....	28
2.3 PROCESSOS LOGÍSTICOS .....	30
<b>2.3.1 Compras</b> .....	31
<b>2.3.2 Recebimento</b> .....	32
<b>2.3.3 Armazenagem</b> .....	32
<b>2.3.4 Manutenção de estoques</b> .....	33
<b>2.3.5 Transporte</b> .....	35
2.4 GESTÃO DE ESTOQUES E SISTEMAS DE CONTROLES .....	36
<b>2.4.1 Gestão de estoques</b> .....	36
<b>2.4.2 Sistemas de controle de estoque</b> .....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	43
<b>3.1.1 Estudo de caso</b> .....	44
3.2 ABORDAGEM .....	45
3.3 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	46
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	47

<b>4 RESULTADOS</b> .....	48
4.1 DESCREVER O PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE .....	48
4.2 ANALISAR A SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE .....	51
4.3 IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO CONTROLE DE PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE .....	56
4.4 SUGERIR MELHORIAS NO PROCESSO ESTUDADO, COM BASE NO DIAGNÓSTICO E ANÁLISE .....	57
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	60
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA .....	61
5.2 SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURAS .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiro de entrevista semiestruturada junto a gestão .....	65

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O atual ambiente globalizado está exigindo, cada vez mais, uma maior capacidade de diferenciação por partes das empresas. Essas tem sua *performance* constantemente avaliada tanto pelo ambiente interno como pelo externo (PORTER, 1980).

O mercado varejista possui uma vasta concorrência, logo, é preciso buscar novas maneiras de se manter em destaque entre os concorrentes, adequando-se sempre as necessidades dos clientes. Nesse cenário competitivo, as pequenas e médias empresas têm que cada vez mais se reinventarem e evoluírem, buscando não serem ultrapassadas pelas empresas grandes, que possuem maior destaque.

A tecnologia vem conquistando grande destaque na rotina empresarial. Na atual situação que estamos vivendo após a pandemia, a demanda que vem crescendo cada vez mais é o serviço online, e se faz necessário o mercado se adaptar a essa nova realidade, para que possam continuar atendendo e mantendo a fidelidade dos seus clientes, como também alcançando novos.

Planejar um sistema baseado no consumidor está tornando-se cada vez mais difícil, principalmente para as empresas que atuam no setor varejista. Com o acirramento da concorrência e o aparecimento de uma nova forma de comércio pela internet (*e-commerce*), os consumidores tornam-se mais numerosos e de difícil compreensão (FLEURY, WANKE e FIGUEIREDO, 2012, p. 316).

As empresas varejistas têm que se atualizar ao novo normal e passar a oferecer novas opções de compras aos clientes, satisfazendo-o não só com o produto, mas também buscar trazer uma maior praticidade e agilidade nessa logística, sem a precisão do cliente ir até a loja física. É interessante que a empresa supermercadista se adeque a esse universo, diante disso, exige que a logística integrada, gestão de estoque e também a gestão de compras mantenha

um bom funcionamento, pois, é essencial que o item correto esteja a disposição no momento certo.

Um dos grandes desafios dessas empresas supermercadistas sejam eles de grande, médio ou pequeno porte, é um eficiente controle de estoque para garantir o atendimento à demanda e ao mesmo tempo, reduzir as perdas. (VOLLMANN et al., 2006).

O que se busca nas empresas, é ter um bom funcionamento dos processos logísticos para que suas operações sejam executadas com mais confiabilidade nas informações, buscando sempre a redução de custos. Um bom planejamento de estoque pode dar sequência em uma maior viabilidade de negociação de preços de compras e seus fornecedores. Além de que, a empresa possuindo uma boa gestão, é um ponto favorável, quando for expandir o negócio para o ambiente online, fugindo de maiores complicações.

Uma logística falha e gestão de estoque irregular no setor supermercadista estão ligadas diretamente com a satisfação do seu cliente, além de que também trás um maior índice de perdas de produtos, sejam eles vencidos ou impróprios para consumo, gerando perda monetária. Diante disso, é notável que uma boa gestão é de suma importância para o sucesso da empresa.

Outra situação que está interligada fazendo parte da logística, ainda mais no setor de alimentos, é a forma de armazenamento dos produtos. A empresa supermercadista precisa ter um bom local de acordo com o tipo de produto que vai de frios, embutidos, carnes até os hortifrútiis, que é um setor que necessita de um cuidado maior.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A referida pesquisa consiste no trabalho de conclusão de curso em Engenharia de Produção Mecânica que foi feito um estudo de caso em uma empresa varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. Localizada na zona sul de João Pessoa, a empresa atua também no *delivery*, atendendo toda a cidade. A empresa iniciou suas atividades há pouco mais de quatro anos, apenas na forma presencial, mas, há dois anos no

início da pandemia a empresa se viu no dever de se modernizar, para proporcionar uma melhor comodidade aos seus clientes, começando assim, a trabalhar também com *delivery*. É uma empresa de pequeno porte com média de venda mensal de R\$380.000. Seu mix de produtos está dividido em categorias: mercearia, hortifrúti, açougue, padaria, limpeza, perfumaria e utensílios domésticos em geral.

O funcionamento da empresa é realizado por um grupo de 12 colaboradores, sendo eles, encarregado de loja, gestor de compras, açougueiros, operadores de caixa, repositores e motoboy, que desempenham funções previamente estabelecidas, sendo gerenciados pelo proprietário.

Diante do contexto e considerando a perspectiva de abordagem da logística integrada e seus processos no supermercado, faz-se necessário investigar o seguinte problema de pesquisa: **como é efetuado o processo de controle de estoque pelo supermercado de pequeno porte na cidade de João Pessoa?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como são executados os processos logísticos para manter uma boa gestão de estoque em um supermercado de pequeno porte na zona sul de João Pessoa, desde a sua administração, armazenagem, recebimento, em virtude que é de grande relevância um bom controle de estoque no varejo.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever o **processo de logística integrada em um supermercado** de pequeno porte;
- Analisar a **sistemática de acompanhamento e controle de processo** de logística integrada em um supermercado de pequeno porte;
- Identificar as **oportunidades de melhoria do controle de processo** de logística integrada em um supermercado de pequeno porte;

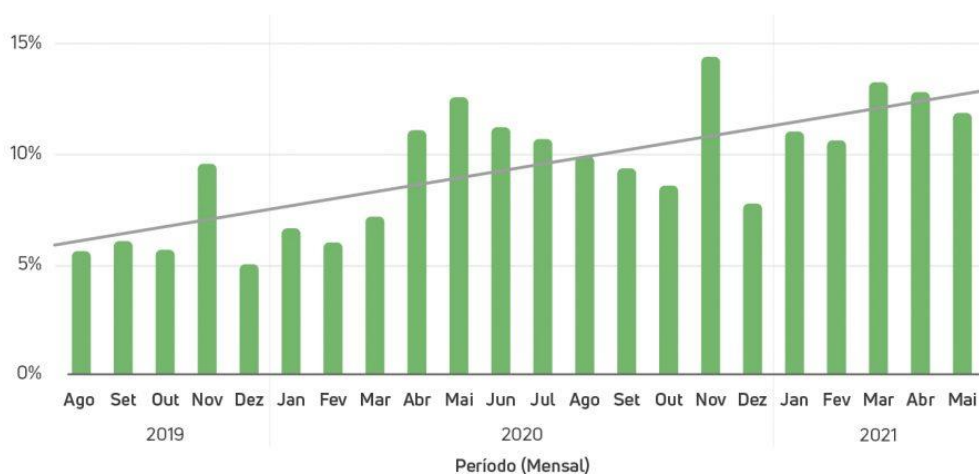
- Sugerir **melhorias no processo** estudado, com base no diagnóstico e análise.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS

Os conhecimentos dos processos logísticos nas empresas varejistas colaboram para o benefício do cenário das empresas e geram vantagens consideráveis para o lucro das mesmas.

Como mostrado anteriormente, uma boa organização e programação feita pelo gestor responsável, têm-se visto como um ponto positivo, relacionado ao crescimento da empresa. A investigação nesse ponto tem sido de boa valia para tomada de decisões, ainda mais com crescimento das vendas via *internet* do setor varejista.

**Figura 1** - Participação do *e-commerce* no comércio varejista.



**Fonte:** MCC-ENET *apud* Instituto Propague (2021).

A dificuldade do mercado faz com que procure meios mais confiáveis de gestão e tecnologia e manterem-se em destaque, a empresa não seguindo isso, encaminha-se a ficar ultrapassada, gerando perdas de clientes no momento em que os mesmos procuram um produto e não sejam atendidos.

Para a empresa objeto de estudo, esta pesquisa permite que em decorrência da análise feita sobre os processos logísticos e o estoque, o gerente

verifique e compreenda com mais facilidade os pontos fracos identificados e procure promover ações juntamente com seus colaboradores, para que sejam melhorados tais pontos, garantindo assim uma maior eficácia no controle, buscando com que a empresa seja mais rentável e competitiva no mercado.

De fato, um bom controle, é diretamente ligado ao lucro da empresa, interferindo sempre em tomadas de decisões, seja em compra de produtos, que possam estar faltando, ou em produtos que tem em quantidade exagerada, logo, faz-se necessário que o gerente melhore os aspectos identificados para haver uma melhoria no controle de estoque.

De acordo com Chiavenato (2008), os propósitos do estoque são eles: garantir o funcionamento da empresa neutralizando os efeitos de demora ou atraso no abastecimento, sazonalidade e riscos ou dificuldades no fornecimento.

Em contrapartida, esse estudo de caso se justifica, pois, será usada, a teoria adquirida na graduação e posta em prática, mostrando que os conhecimentos adquiridos são usados no dia-a-dia. Desse modo, há uma contribuição para o curso, expondo a solução de um problema de logística, podendo trazer conhecimento para novos estudantes, profissionais da área e professores, além disso, servindo também de base para futuros estudos e pesquisas acadêmicas.

De acordo com o que foi dito, conhecer a gestão de estoques no varejo é de grande relevância para todo profissional do setor, logo, a referida pesquisa possui uma grande importância para a autora, considerando que, proporciona o entendimento sobre a logística integrada e seus processos no setor varejista, que não é um setor tão abordado na graduação, possibilitando assim, uma vivência nesse setor que vêm se tornando cada vez mais notável na atuação de um Engenheiro de Produção Mecânica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico ou revisão bibliográfica possibilita aferir a problemática a ser estudada e analisada, sob a teoria de outras pesquisas já efetuadas. Tem como finalidade interligar informações bibliográficas, como também utilizar conteúdos já estudados, onde serão utilizados como embasamento para o estudo que será produzido, ou seja, é a apresentação de concepções dos pesquisadores sobre o tema da pesquisa.

No dito referencial teórico, serão abordados assuntos referentes ao tema da pesquisa, sendo eles, o setor do varejo, supermercado, logística integrada, processos logísticos, gestão de estoques e controle de estoque.

### 2.1 LOGÍSTICA EM SUPERMERCADO – VAREJO

A logística dentro do supermercado é o setor confiável por assegurar o fornecimento e o fluxo de produtos da empresa varejista.

No momento em que é empregada no varejo, a logística precisa assegurar que os consumidores consigam o que desejam nas prateleiras, isto é, além de impactar o cliente positivamente quanto a experiência de compra, também influi como ele vê a o estabelecimento.

A função primordial do gestor de logística no varejo é assegurar que não tenha falta de itens, mas que também, o estoque não esteja alto ao ponto de estar gerando custos para a empresa. É preciso que tenha um acompanhamento constante das vendas e estar sempre repondo mercadoria faltante.

Algumas vantagens da logística, presente no varejo são: aperfeiçoamento no processo de armazenagem (a empresa seguirá melhores modelos para armazenar de modo correto os variados tipos de mercadorias), controle de estoque mais seguro (desse modo, a tomada de decisão se torna mais segura quanto ao fluxo de itens).

Segundo Novaes (2007), as relações interpessoais no comércio varejista não ocorrem de forma aleatória ou sem nexos, mas dependem de um conjunto de

forças de natureza econômica, social e tecnológica que estão por trás do comportamento dos fabricantes, dos comerciantes e dos consumidores finais dos produtos. O foco do varejo está localizado no consumidor final.

Ainda de acordo com Novaes (2007), a logística está muito ligada hoje, ao produto. Na conceituação de cadeia varejista, todo processo logístico que vai da matéria-prima até o consumidor final, depende das demais e deve ser ajustada visando um todo.

### **2.1.1 Varejo: uma visão geral**

As empresas estão buscando, cada vez mais, se adequar as mudanças substanciais que o mercado exige, para garantir um alto desempenho competitivo. O cenário do varejo exige preços cada vez menores, procura por novas tecnologias e processos que minimizem seus custos. Dessa forma, a saída é conhecer seus processos, de modo a tentar controlá-las ou amenizá-las (ARCOVERDE, 2010).

Estende (2005) afirma que o varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou um serviço para o consumidor final, está praticando varejo.

Os varejistas mais competitivos se adiantam às mudanças e oferecem meios para que os consumidores obtenham o que desejam conforme as suas necessidades. Por exemplo, clientes que buscam rapidez e praticidade estão adquirindo muitos produtos e serviços pela internet, sem necessidade de visita a estabelecimentos comerciais (CAMAROTTO, 2009).

Levy (2000) diz que o varejo também é tido como venda de produtos ou comercialização de serviços em pequenas quantidades, em oposição na atividade de atacado, que realizam a revenda para clientes institucionais, que compram para revenda ou que utilizam os produtos como insumos em suas operações.

Assim sendo, além de observar o ambiente interno, as empresas devem se atentar ao ambiente externo e se situar dentro do mercado (VASCONCELOS, 2017). Da mesma maneira, vale evidenciar a relevância do setor varejista do país. Essa importância se dá pela sua representação na economia do país, e também pelo fato de que o setor varejista corresponde a uma parcela com relevância no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. O setor varejista atualmente é responsável por uma considerável parcela de empregos no Brasil, sendo bastante importante para economia, ainda mais pelo fato da alta de desemprego existente.

Cada vez mais assumindo relevância no setor empresarial, e sabendo-se da grande importância que o varejo tem na economia do país, faz-se necessário que todos da esfera de negócios compreendam suas particularidades. O varejo é a ligação entre fornecedor e o consumidor final, ele é o responsável por ser o intermediador desse processo. Eles adquirem por meio dos fabricantes/produtores/atacadistas, e armazenam, até que no momento conveniente o consumidor tenha o produto disponível em um local também conveniente, para compra. Além de o varejo prestar esse serviço de ter o que o consumidor quer, ele também desperta o desejo da compra.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial (KOTLER *apud* KAWASE e PAULA, 2012, p.19).

Apesar de exercerem um papel de intermediário, os varejistas assumem cada vez mais um papel proativo e até mesmo de protagonista na cadeia de valor, ao identificarem as necessidades do consumidor, definirem o que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado, proporcionarem ao consumidor experiências diferenciadas e prazerosas e desenvolverem e fortalecerem a sua marca (PARENTE, 2014).

Parente (2014) ainda diz que, com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

### 2.1.2 Supermercadistas

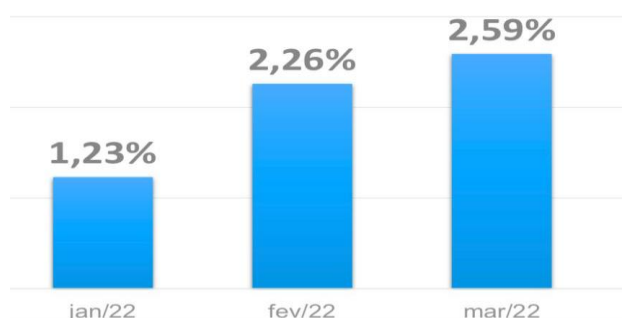
A operação dos supermercados está ligada basicamente ao conceito de autosserviço, onde o cliente do supermercado faz suas compras sozinho, apanhando as mercadorias e pagando ao sair do estabelecimento (NOVAES, 2007).

O varejo está sendo visto de forma diferente, tendo mais profissionalismo e dedicação. No setor supermercadista, os métodos e técnicas administrativas, são elaboradas de forma planejada, visando a obtenção de resultados mais eficazes, com o objetivo de superar a concorrência, que é maior cada dia mais (BORGES, 2011).

Segundo Moreira (2001), os supermercados encontram-se espalhados por todo o Brasil, desde grandes centros até as cidades do interior, fornecendo emprego a centenas de pessoas e movimentando uma boa parte da economia brasileira.

O Índice Nacional de Consumo nos Lares Brasileiros, da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), manteve a tendência de crescimento e encerrou o primeiro trimestre com alta de 2,59%. O dado foi monitorado pelo departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS. Em relação a março de 2021, a alta é de 2,41%. Todos os indicadores foram deflacionados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (ABRAS, 2022).

**Figura 2** - Evolução do consumo nos lares – 1º trimestre 2022.



**Fonte:** Associação Brasileira de Supermercados (2022)

Para Kawase e Paula (2012), o supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no autosserviço, principalmente, por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Por isso ele chama tanto a atenção dos consumidores, assim como dos fornecedores das mais variadas linhas de produtos.

O setor dos supermercados tem uma concorrência bem acirrada, pelo fato de existir grandes supermercados, os pequenos e médios se unem a redes para que possam comprar mercadorias em conjunto, conseguindo assim, um preço mais atrativo dos fornecedores, devido ao maior volume da compra.

É interessante que os supermercados atualizem-se sempre, buscando novas aquisições, fazendo sempre uma segmentação de produtos prevendo o desejo atual, mudanças de layout quando necessário, novas contratações e treinamentos de funcionários.

Segundo Ramalho, Beltrame e Villela (2012), o supermercado é uma das grandes inovações do mundo moderno, permitindo comodidade e praticidade para os consumidores, frente à falta de tempo para fazer compras, caminhando de um lugar para o outro a procura de produtos. Pode ser considerado um amplo local onde as pessoas podem encontrar grandes variedades de produtos, que vão desde gêneros alimentícios, passando por artigos de higiene, limpeza e beleza. Caracteriza-se pelo autosserviço, quando é possível fazer compras sem a necessidade de um atendimento direto por um vendedor, sendo que o contato com este somente acontece, normalmente no momento da finalização da sua compra.

## 2.2 LOGÍSTICA

A logística surgiu com o intuito de melhorar e facilitar algumas ações do cotidiano, mas isso é algo apenas dos dias atuais. A palavra “logística” era relacionada ao cotidiano empresarial, embora as diversas preocupações que ocorrem por volta desta área sejam consideradas tão antigas quanto a arte da negociação. A palavra logística, que teve seu início e sempre foi utilizada pelos militares, é hoje usada por grande parte das empresas e, conseqüentemente, fazendo parte de diversas preocupações por parte dos gestores. A ênfase da

logística reside em fazer com que os recursos cheguem na quantidade certa, no tempo certo, no lugar certo e pelo melhor preço (FIGUEIREDO, FLEURY e WANKE, 2003).

A área logística engloba muitos pontos e é necessário que se tenha uma boa gestão visando que todo o processo seja feito com excelência.

A caracterização de logística se compara a competência de administração de ações como a entrada de materiais, a transformação/fabricação e saída do produto final.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (Novaes, 2007).

A logística é um conjunto de processos e atividades que permeiam as atividades das empresas. A análise logística de um empreendimento leva a uma avaliação do processo produtivo que permite controlar os pontos críticos do processo, melhorando as margens de lucros, redução de custos e criação de um desenvolvimento dinâmico, com isso, a logística se apresenta integrada com a produção, permitindo a realização de atividades de forma mais eficiente e segura. Desta forma, a logística pode ser entendida como uma análise organizacional que permite a realização de metas de forma adequada (BIENSTOCK, 2008).

Todo processo de gestão dentro de uma empresa, precisa ser realizado de forma eficiente para que o processo logístico seja eficaz.

Para Ballou (2012), a logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Ele ainda afirma que por a logística ser responsável pela movimentação e armazenagem de produtos, seus principais focos são transporte, manutenção de estoques, armazenagem e manuseio de materiais (BALLOU, 2012).

Xangi (2014) vai mais além e diz que a logística é a gestão do fluxo de bens entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender a alguns requisitos, por exemplo, de clientes ou corporações. Os recursos gerenciados na logística podem incluir itens físicos, como alimentos, materiais, animais, equipamentos e líquidos, bem como itens abstratos, como tempo, informações, partículas e energia. A logística de itens físicos geralmente envolvem a integração do fluxo de informações, manuseio de materiais, produção, embalagem, inventário, transporte, armazenamento e, muitas vezes, segurança.

A logística pode ser entendida como a organização do fluxo dos materiais, desde o fornecedor até o cliente final. De forma que a logística envolve todos os processos da organização, seja nas funções de compra, planejamento e controle da produção (PCP), seja na distribuição. Exigindo, portanto, uma dinâmica na transferência de informações e uma estrita conformação com as necessidades dos clientes. Sendo importante ressaltar que para determinados setores os produtos (matérias-primas, produtos semiacabados e acabados) podem ser transportados se utilizando diversos modais (rodoviário, ferroviário e naval) com distâncias variadas, se buscando sempre a melhor relação custo/benefício entre pontos de suprimentos, plantas, áreas de estocagens e mercados (SEVERO FILHO, 2006).

Conforme Ballou (2004), a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas.

Arbache et al. (2004) afirmam que a logística é importante porque é capaz de auxiliar empresas e organizações na agregação e criação de valor ao cliente. Ela pode ser a chave para uma estratégia empresarial de sucesso, provendo uma multiplicidade de maneiras para diferenciar a empresa da concorrência através de um serviço superior ou ainda por meio de interessantes reduções de custo operacional.

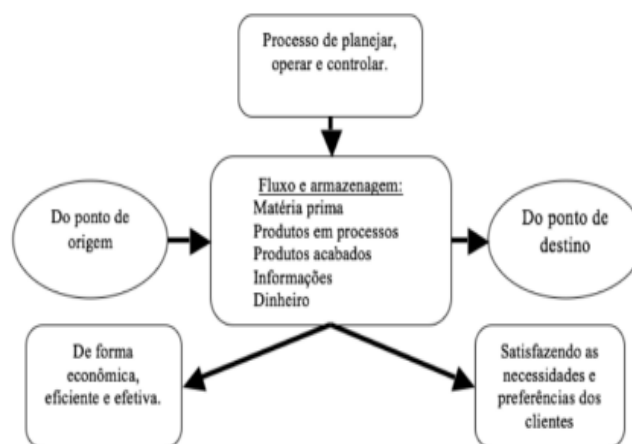
De acordo com Novaes (2007), a logística tem um papel muito importante no processo de disseminação da informação, podendo ajudar positivamente caso seja equacionada, ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos, quando for mal formulada. Isso porque a logística é, na empresa, o setor que dá condições práticas de realização das metas definidas.

É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado (NOVAES, 2007).

Uma gestão logística eficiente pode auxiliar a empresa bem posicionada no mercado, em termos de produto ou serviço, a diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço bem-feito (de maior valor aos olhos do cliente), superior ao da concorrência, ou ainda ambos em um segmento específico de clientes, produtos ou mesmo área geográfica (ARBACHE et al., 2004).

Novaes (2007) diz que a logística é considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. O referido autor (2007) ainda afirma que a logística agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar esses valores positivos para o consumidor final, a logística procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo.

**Figura 3** - Elementos básicos da logística.



**Fonte:** Novaes (2007)

### **2.2.1 Logística integrada**

A logística pode ser identificada como a solução integrada para melhorar e cuidar de suprimentos e distribuição de produtos, de maneira racional, planejando, coordenando e executando todo processo que irá ocorrer, buscando reduzir os custos e a crescente competitividade da empresa (VIANA, 2002).

Diante o contexto competitivo, na proporção que tem aumentado o interesse no setor empresarial, o termo logística integrada se tornou muito usado.

Para Coronado (2012), a logística integrada é um processo com o qual se dirige de maneira estratégica a transferência e a armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, começando dos fornecedores, passando através das empresas, até chegar aos consumidores.

A atribuição da logística foi percebida como um fator significativo de competitividade pelas empresas em um passado não tão distante, onde essas reconheceram os impactos positivos de uma boa gestão logística para ser destaque no mercado.

Logo, a logística passou a estar presente nas empresas para otimizar os fluxos de processos, a partir do processo primário indo até ao produto acabado que será do cliente final.

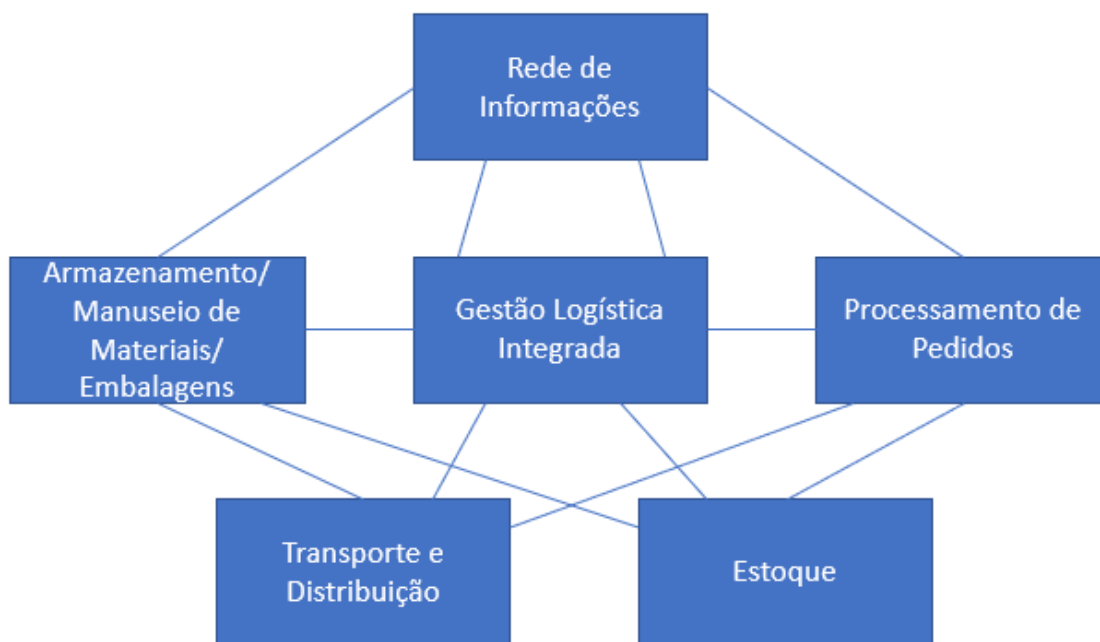
Considerando o moderno conceito de logística integrada, verifica-se que é clara a necessidade de estender a lógica da integração da empresa para o ambiente externo, incluindo os fornecedores e clientes. Para se alcançar o sucesso, a empresa deve envolver as partes externas da empresa, e assim obter vantagens competitivas por meio de aumento da produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente (CHING, 2001).

A logística existe para transportar e posicionar estoques com o objetivo de conquistar benefícios relacionados ao tempo, local e propriedade desejados pelo menor custo total. O estoque tem valor limitado até que esteja posicionado no momento certo e no local certo para apoiar a transferência de propriedade ou

criação de valor agregado. Se uma empresa não satisfaz constantemente as exigências relacionadas ao tempo e ao local, ela não tem nada para vender. Para que uma cadeia de suprimentos extraia o máximo de benefício estratégico da logística, toda a gama de trabalho funcional deve estar integrada. As decisões em uma área funcional terão impacto sobre o custo de outras. É essa inter-relação de funções que desafia a implementação bem-sucedida da gestão logística integrada (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2008).

No setor industrial a logística integrada tem de corresponder as várias movimentações que findam na entrega do produto ao seu cliente, seja ele varejista, atacadista, distribuidor, etc.

**Figura 4** - Esquema da logística integrada.



**Fonte:** Bowersox, Closs e Cooper (2008).

Ainda segundo Bowersox, Closs e Cooper (2008), o trabalho integrado relacionado a essas áreas funcionais gera as habilidades necessárias para obter valor logístico.

Ballou (1993) afirma que a logística é entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física.

A integração das funções logísticas, que seguem desde o abastecimento à produção, distribuição física, venda e recuperação produz resultados positivos para a organização. Acrescenta-se ainda que, com a integração, a empresa obtém resultados como redução e adequação do estoque de produtos e principalmente redução dos custos da logística (KOBAYASHI, 2000).

Por meio da integração da logística, as empresas almejam atingir seis objetivos operacionais diferentes, que são considerados determinantes básicos do desempenho logístico (BOWERSOX e CLOSS, 2001). São eles:

- Resposta rápida: decorre da habilidade das empresas de satisfazerem as exigências de serviço ao cliente em tempo hábil para eliminar os estoques excessivos;
- Variância mínima: ocasionada por qualquer acontecimento inesperado que perturbe o desempenho do sistema. Quando as variâncias são minimizadas, a produtividade logística melhora em decorrência de operações economicamente mais eficientes;
- Estoque mínimo: envolve o comprometimento de ativos e a velocidade de rotação dos estoques. O objetivo é reduzir a quantidade de estoque ao nível mais baixo possível, consistente com as metas de prestação de serviço ao cliente;
- Consolidação da movimentação: representa uma forma de reduzir o custo de transporte, com a adoção necessária de programas que possibilitem o agrupamento de cargas pequenas e uma movimentação consolidada;
- Qualidade: refere-se ao aperfeiçoamento contínuo da qualidade. Grande parte do esforço logístico é executado longe de supervisão direta, em uma vasta área geográfica, tornando-se maior o desafio de se manter a qualidade. Ou seja, fazer a entrega da mercadoria apenas uma vez, sem necessidade de repetição do trabalho;
- Apoio ao ciclo de vida: significa dar apoio logístico integral. Ou seja, dar apoio em toda a situação do produto no mercado, inclusive no processo de logística reversa - retorno do produto ao estoque.

Sendo assim, as empresas atuais, com melhor desempenho competitivo tendem a ser as que têm melhor integrado seus processos internos com

fornecedores externos e clientes, com propósitos e procedimentos bem definidos e consistentes (PIRES, 2004).

### **2.2.2 Tipos de logística**

Existem variadas tipologia logística, vamos dar ênfase à algumas, adaptadas por estudo dos autores Novaes (2007), Ballou (2012), Farah (2002).

- **Logística de produção**

A logística de produção nada mais é do que o processo de modificar a matéria prima, insumos, peças e elementos em um produto acabado. A logística de produção é sempre existente na área industrial, e demanda um controle de qualquer deslocação dos insumos, ou seja, a partir do momento em que o material chega onde vai ser fabricado, a própria fabricação, a embalagem e armazenagem.

Todo esse processo é necessário que seja feito estrategicamente, para que seja feito acertando o tempo de produzir e de transportar, pensando em agregar o mercado e ser destaque diante a concorrência.

Ela envolve a gestão e melhoria dos procedimentos de armazenagem.

É interessante que se conheça bem a demanda, periodicidade e a sazonalidade do produto, evitando assim perdas que gera custos desnecessários a empresa.

- **Logística de distribuição**

Esse tipo de logística está relacionado à disponibilidade de produtos no lugar certo e no tempo exato, de modo a coordenar os tráfegos de mercadorias e informações dentre os muitos pontos de vendas de bens e serviços.

Para Ching (2001, p. 147):

a logística de distribuição trata das relações empresa-cliente-consumidor, sendo responsável pela distribuição física do produto acabado até os pontos-de-venda ao consumidor e deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisos e completos.

No âmbito das atividades de uma organização, a logística de distribuição é extremamente importante, pois tem como missão, auxiliar na estratégia traçada inicialmente pela empresa para atendimento de seus clientes, visando a melhor maneira de atendê-los, com o serviço ou bem, no prazo correto, na quantidade certa, com qualidade e com o menor custo possível para a empresa (BALLOU, 2012).

- Logística reversa

Logística reversa é definida sendo o grupo de formas e meios para recolher e direcionar pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, para reutilização e destino ideal dos produtos, agregando-lhes valor de vários setores.

Enquanto a logística tradicional trata do fluxo dos produtos fabrica *versus* cliente, a logística reversa trata do retorno de produtos, materiais e peças do consumidor final ao processo produtivo da empresa. Devido à severa legislação ambiental e também por grande influência da sociedade e organizações não governamentais, as empresas estão adotando a utilização de um percentual maior de material reciclado ao seu processo produtivo, assim como também passaram a adotar procedimentos para o correto descarte dos produtos que não possam ser reutilizados ou reciclados (MUELLER, 2005).

Pereira et al. (2011, p.14) afirmam que o conceito de logística reversa como uma das áreas da logística empresarial engloba o conceito tradicional de logística, agregando um conjunto de operações e ações ligadas, desde a redução de matérias-primas primárias até a destinação final correta de produtos, materiais e embalagens com o seu consecutivo reuso, reciclagem e/ou produção de energia.

Estabelecimentos que não trabalham com logística reversa podem perder clientes por não ter a solução para atender pedidos de devolução e troca de produtos.

- Logística de suprimentos

A logística de suprimentos é encarregada pela garantia que a matéria prima ou o produto acabado esteja no local certo e na hora que o cliente solicite. O gestor responsável pela logística de suprimentos necessita que o seu setor esteja com um controle correto com relação a armazenagem e transporte, para que esteja tudo pronto para a produção ou venda.

Diante exposto, na logística de suprimentos é de bastante valia também procurar sempre por resultados que amplie a agilidade e minimize os custos dos processos logísticos.

A logística de suprimentos é empregada em quase toda a cadeia logística, ou seja, se emprega em quase todos os processos até a entrega do produto acabado ao cliente final.

## 2.3 PROCESSOS LOGÍSTICOS

Os processos logísticos devem estar sempre dimensionados para permitir que a corporação possa criar valor para o cliente e construir um relacionamento duradouro, visto que o cliente está cada vez mais sensível ao serviço agregado ao produto (ARBACHE et al., 2004).

Os processos logísticos compreendem quaisquer atividades que envolvem os produtos desde o pedido, recebimento até sua expedição chegando ao cliente final. São formados por diversas atividades que, diante um bom gerenciamento podem tirar como uma vantagem competitiva para a empresa, além de integrar internamente e externamente a organização.

A maioria das atividades de uma organização pode ser vista como processos que trabalham buscando que o produto seja entregue com qualidade

no prazo ideal para o consumidor final. Todos esses processos devem ser cada vez mais aprimorados para que haja maior satisfação dos seus consumidores.

Quando esses processos estão integrados, facilitam a velocidade e a tranquilidade do fluxo total do produto dentro do processo de logística (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2008).

As atividades logísticas devem ser encaradas como um processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado. Sua função é prover informações sobre o desempenho (BALLOU, 2012).

Para Arbache et al. (2004), a logística deve ser tratada como um processo que se inicia na aquisição de matéria-prima e termina na entrega do produto ao consumidor final.

### **2.3.1 Compras**

O processo de compras é o inicial que de acordo com Viana (2002), esta atividade tem como objetivo suprir o que a empresa necessita, adquirindo produtos ou serviços solicitados pelos responsáveis, visando identificar as melhores condições do mercado.

É o processo que equivale ao andamento das rotinas operacionais, contato com fornecedores, procura e comparação dos valores e qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores.

Tadeu (2010), afirma que as atividades de compra são importantes no sentido de garantir a disponibilidade dos materiais essenciais no momento, quantidade, local e condições corretos para seu uso com planejamento de desembolso de caixa sustentável e ponderado pela estratégia de estoque desenvolvida pela organização.

Segundo Dias (2009), o pedido de compras é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e características da compra. O autor coloca que o pedido de compra possui força de contrato e a sua aceitação pelo fornecedor implica no atendimento de todas

as condições pré-estabelecidas como quantidade, qualidade, frequência de entrega, prazos, preços e local de entrega.

Dias (2009) ainda afirma que as compras tem como responsabilidade cumprir as solicitações da empresa, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las nos momentos certos e com as quantidades corretas, este tem como responsabilidade também realizar a verificação se o que foi comprado foi recebido.

### **2.3.2 Recebimento**

Segundo Viana (2002), o recebimento tem a responsabilidade de coordenar as atividades de recebimento e devolução de materiais, analisar a documentação recebida, certificando-se de que a compra está autorizada, verificar se os volumes declarados na nota fiscal foram recebidos fisicamente, conferir visualmente, certificando-se de que a embalagem está em boas condições, não estando avariada, caso esteja avariada tomar as decisões cabíveis.

O recebimento equivale fundamentalmente na verificação de que o material recebido está conforme o que foi pedido pelo setor de compras.

A maioria das empresas controla seus estoques por meio de sistemas no computador, a entrada dos produtos nesse sistema se dá pela nota fiscal, como na grande parte das vezes a pessoa responsável não é a mesma do recebimento, é essencial que a conferência seja feita de forma correta.

### **2.3.3 Armazenagem**

Para Ballou (2006), a armazenagem é utilizada para agregar valor ao produto, considerando que armazenando as mercadorias próximas dos clientes, acarreta na redução do tempo de entrega e a disponibilidade do produto é de fácil acesso. O sistema de armazenagem possui duas funções principais, sendo a primeira a estocagem do produto e a segunda o manuseio das mercadorias.

Dias (2009) informa que o depósito, almoxarifado ou armazém estão diretamente ligados à movimentação e transporte interno de cargas e materiais. Um método adequado para estocar materiais acabados, peças e matéria prima permitem diminuir os custos de operação melhorando a qualidade dos produtos e acelerando o ritmo dos trabalhos.

De acordo com Rodrigues (2007), a quantidade e a frequência com que os materiais são manipulados e transportados devem ser observadas, evitando perdas ou avarias nos mesmos, dessa forma para maximizar o espaço e garantir o rápido escoamento das mercadorias, os serviços de armazenagem necessitam utilizar métodos eficazes, com equipamentos e estruturas definidas conforme o tipo de mercadoria a ser transportada.

Alvarenga e Novaes (1994), vão além e dizem que é essencial à adoção de procedimentos adequados para a conservação dos produtos, principalmente em se tratando de estoque de produtos acabados, visando a garantia das perfeitas condições dos mesmos até chegarem aos clientes finais. Incluem-se nestes procedimentos, cuidados com a limpeza, organização do *layout*, e arranjo das mercadorias.

Os autores Alvarenga e Novaes (1994) ainda salientam que deve distribuir o espaço disponível para armazenar as diferentes categorias de produto, seguindo, para isso, um critério racional de forma a reduzir ao máximo o esforço de movimentação.

Assim sendo, é válido uma maior valorização da armazenagem dos estoques, porque é um setor significativo para a organização.

#### **2.3.4 Manutenção de estoques**

Na busca de não haver perigo de faltar produtos disponíveis aos clientes, é preciso que haja um bom planejamento de estoque mínimo e estoque de segurança de produtos.

Esta atividade permite a disponibilização de produtos, a imediata entrega, de acordo com as demandas, ou seja, agrega valor de tempo ao produto trazendo vantagens competitivas para as empresas (BALLOU, 2001).

A manutenção de estoques permite que o produto sempre esteja disponível para os clientes, agindo como um mediador entre a oferta e a procura, porém, possuir grandes estoques aumenta o custo do produto e estreita os lucros da empresa, sendo necessária a sincronia perfeita entre a oferta e a demanda, a fim de reduzir estoques (MONK, 2013).

De acordo com Barbieri e Machline (2006), os estoques são valores referentes a materiais existentes (matérias-primas, materiais de consumo, produtos em processo, produtos acabados, etc.) relacionados com as atividades-fim da organização.

A necessidade de se manter estoque ocorre devido às oscilações frequentes de demanda. Atender as necessidades dos clientes é um fator primordial para qualquer organização. Quando um cliente procura um produto, o mínimo que se espera é que esteja disponível no momento e lugar certo. A manutenção de estoque é muito importante para as organizações podendo representar entre 20% a 40% de seus custos totais impactando diretamente nas suas operações. Ter um equilíbrio entre oferta e demanda seria o ideal para qualquer organização, pois, a necessidade de se manter estoque seria mínima, diminuindo assim seus custos (BALLOU, 2007).

O transporte está relacionado à movimentação de produtos, já o estoque está ligado ao armazenamento e manuseio de materiais, que é feito internamente na empresa.

Para se atingir um grau de disponibilidade de produto é necessário manter estoques que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda (BALLOU, 2007).

É quase impossível uma organização se manter sem estoque, porque é preciso que sempre tenha produto disponível para seus consumidores, o mínimo

que se deve acontecer é existir um estoque de segurança para que atenda a demanda.

Nas empresas varejistas, o giro de mercadoria é considerável, então é preciso que o estoque esteja bem controlado evitando a falta de produtos procurados, mas que também não haja perda de produtos por prazo de validade ou avarias.

Além de que é ideal o estoque de produtos esteja sempre próximos ao consumidor para que seja evitada movimentação muito longa evitando também uma maior perda de tempo para o produto chegar ao cliente.

### **2.3.5 Transporte**

O transporte tem como principal objetivo a movimentação de mercadorias de um ponto de origem para um determinado destino, visando minimizar os custos financeiros, de tempo, ambientais, despesas de produtos avariados e ao mesmo tempo deve-se atender as expectativas do cliente com o tempo da entrega e as informações dos produtos que estão sendo transportados (BOWESOX, CLOSS e COOPER, 2008).

O transporte refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos. Algumas das alternativas populares são os modos rodoviário, ferroviário e aeroviário. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos (BALLOU, 2010).

O transporte de produtos cria para a sociedade o valor de lugar, pois permite que os produtores coloquem o produto exatamente onde os consumidores desejam. Se um produto não estiver disponível na data exata em que se precisar dele, isso poderá gerar vendas perdidas, insatisfação do cliente ou parada da produção (ARBACHE et al., 2004).

É função do gestor da logística da empresa ou o responsável do setor de transporte, escolher o meio de transporte ideal para os produtos da empresa,

adequando às necessidades da carga transportada (tamanho, peso, volume, dentre outros aspectos.) e que também seja rentável e eficiente para a empresa.

É o deslocamento de bens de um ponto a outro, respeitando as restrições de integridade da carga e de confiabilidade de prazos. Dentro dos novos conceitos logísticos os fatores integridade e confiabilidade estão sendo cada vez mais exigidos do setor transporte. Não agrega valor aos produtos, mas é fundamental para que os mesmos cheguem ao seu ponto de aplicação, de forma a garantir o melhor desempenho dos investimentos dos diversos agentes econômicos envolvidos no processo (MUELLER, 2005).

Os veículos utilizados no transporte podem ser próprios ou contratados, a empresa pode possuir transporte próprio e equipamentos ou contratar serviços de terceiros, normalmente as que possuem transporte próprio está em posição de destaque no mercado (BALLOU, 2001).

De acordo com Taboada (2002), dentre os processos logísticos pode-se dizer que o mais importante é o transporte devido à quantidade de recursos que este consome e o custo dos mesmos e também por deslocar mercadorias de um local para o outro.

Para ajudar no transporte é preciso a escolha ideal do modal que vai ser usado na distribuição dos produtos, levando em consideração os custos e tempo de entrega da carga.

Dias (1993) diz que o transporte é um fator de peso na composição do custo em toda a atividade de uma empresa, seja ela comercial ou industrial.

## 2.4 GESTÃO DE ESTOQUES E SISTEMAS DE CONTROLE

### 2.4.1 Gestão de estoques

A gestão de estoques é um dos setores mais importantes de uma empresa. Com o auxílio de um sistema de gerenciamento do estoque é viável saber de todos os detalhes sobre os produtos, seja a quantidade de entrada, quantidade de saída, quantidade disponível, dentre outros.

Amaral (2011) afirma que a gestão de estoques é, basicamente, o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e destinado ao suprimento das necessidades futuras de material, numa organização.

Inicialmente é necessário entender o que é o estoque na empresa.

Côrrea, Giansesi e Caon (2011) definem que os estoques são acúmulos de recursos e materiais entre fases específicas de processos de transformação.

Para Pozo (2007), a razão para manter estoques tem relação com a dificuldade de se conhecer a demanda futura, tornando necessário manter um nível de estoque para assegurar o atendimento às demandas, bem como minimizar os custos de produção, movimentação e estoques.

O conceito de gestão de estoques originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais e suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função de compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física (SLACK, CHAMBERS e HARLAND, 2006).

Todo planejamento de estoques precisa ter início com a definição da política de estocagem: quanto pedir, quando pedir, quanto manter em estoque. Para não haver risco de faltar produtos nas prateleiras é necessário que se mantenha um melhor planejamento voltado para o estoque de segurança e o estoque mínimo (DE PAULA, 2013).

Para um bom planejamento de estoque é necessário que todos os setores trabalhem em harmonia entre si, tornando o planejamento eficiente, visualizando o problema e pensando em conjunto para solucionar. A esse respeito, existem diversos construtos, cabendo destacar alguns tipos de estoques (CHIAVENATO, 2008; BALLOU, 2012) com alinhamento na presente pesquisa, dentre os quais se destacam:

- 1 Estoque de **ciclo**, que é adequado para as empresas com grande rotatividade. É mais encontrado em indústrias
- 2 Estoque de **antecipação**, que é quando a empresa faz uma grande compra pensando na demanda futura, isso é muito comum em épocas comemorativas;
- 3 Estoque de **canal**, que é o estoque preciso, quando está na espera do transporte das novas mercadorias;
- 4 Estoque de **segurança**, é aquele que é usado para evitar faltas caso haja uma variabilidade de demanda.

Para Chiavenato (2008), as finalidades da gestão de estoques de uma empresa é garantir o funcionamento da empresa neutralizando efeitos como: demora ou atraso do fornecedor, sazonalidade no suprimento e riscos de dificuldade no fornecimento.

#### **2.4.2 Sistemas de controle de estoque**

O termo controle de estoque é uma função da necessidade de estipular os diversos níveis de matérias e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos (POZO, 2007).

Ainda nesse sentido, Marques (2010) fala da importância do planejamento e controle de estoques, pois, é em função deste que os valores são dimensionados e são efetuados os ajustes necessários. Além disso, o controle de estoques desempenha considerável influência no rendimento das empresas, onde os pequenos desacertos podem originar prejuízos.

Diante disso, todo sistema de controle de estoque deve ser o adequado para necessidade atual da empresa. Apresentamos a seguir os principais sistemas de controle de estoque, a fim de selecionar o que mais se enquadra para empresas do tipo comércio varejista:

- Sistema ABC

Segundo Paoleschi (2012), para fazer um planejamento correto de estoque, antes de mais nada, é preciso fazer uma classificação de materiais de acordo com sua importância e valor para empresa. Esse método é mais conhecido como curva ABC, que classifica os itens de acordo com sua importância.

Para Alt e Martins (2006), essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, com relação ao valor ou da quantidade dá-se a denominação de classe A, aos intermediários, itens de classe B, aos menos importantes e de baixo giro, itens de classe C.

A seguir, adaptado de Arnold (1999) e Pozo (2007), de forma mais detalhada a classificação da curva ABC:

1 Classe A – São os itens mais importantes e devem receber maior atenção. Os itens dessa categoria correspondem a 80% do valor monetário total e 20% dos itens;

2 Classe B – São itens intermediários e segundo em importância. Os itens B correspondem cerca de 15% do valor monetário total e 30% dos itens estudados;

3 Classe C – Aqui estão classificados os itens de menor importância. Apesar de serem em grandes quantidades, os itens C possuem valores baixos. Correspondem a somente 5% do valor monetário e 50% dos itens.

Os itens da classe A possuem um alto valor de investimento nos estoques, por esse motivo é necessária uma maior atenção pelo setor responsável, como representam uma quantidade de itens menores, é até mais fácil manter um controle de estoque mais rígido e preciso.

Segundo Ballou (2012), o conceito de curva ABC deriva da observação dos perfis de produtos de muitas empresas, que a maior parte das vendas é gerada por relativamente poucos produtos da linha comercializada.

Efetuar uma análise detalhada dos estoques, é uma exigência que se faz aos administradores, não somente pelo valor do capital investido, mas pela vantagem competitiva que a empresa pode obter dispondo de serviços e atendimentos com rapidez aos seus clientes (MARTINS e ALT, 2002).

O sistema ABC é um sistema em que oferece dados fundamentais para gerenciamento eficaz dos estoques, porém como se pode notar, ele exige que os dados virtuais de estoque sejam reais, podendo assim tomar decisões precisas.

- Sistema dos máximos e mínimos

Esse sistema consiste no domínio de graus de estoque máximos e mínimos pretendidos pelo gestor, o qual assim o faz por meio de uma análise qualitativa da expectativa de venda para um dado intervalo de tempo.

O estoque mínimo é a quantidade mínima que precisamos ter no estoque, da mesma forma que o estoque máximo é a quantidade máxima de itens que devemos ter armazenado para meu giro permaneça pelo menos sustentável.

Ballou (2001) ressalta que o sistema de máximos e mínimos é utilizado devido às incertezas, no que tange à consumos do período e a dificuldade de estipular os tempos de reposição. É difícil ter certeza da quantidade demandada para armazenagem, para complicar ainda mais, muitas vezes não é possível conhecer com exatidão quando chegarão os suprimentos para abastecer os inventários. Portanto, é importante rever as vendas futuras e a estimativa dos tempos de ressuprimento desde a colocação do pedido até a chegada do material.

Resumidamente esse sistema consiste em, definir o consumo previsto para um dado item, calcular o ponto de pedido com relação ao tempo de

reposição, calcular os estoques mínimos e máximos adequados, calcular os lotes de compra.

A grande vantagem ao usar esse sistema é a automatização do processo de reposição, que estimula o lote econômico.

- Sistema duas gavetas

É um método simples, baseado no uso de dois espaços, é um método utilizado geralmente para itens de baixo valor (classe C).

Consiste basicamente em dois espaços ou gavetas, em que um dos espaços é dado ao armazenamento de materiais que irá suprir a necessidade de um determinado tempo, quando essa gaveta fica vazia, é hora de fazer o novo pedido, durante esse período de reposição, são usados os materiais da outra gaveta.

Segundo Dias (2010), o sistema duas gavetas é considerado o mais simples para controlar os estoques. Este é um método de controle utilizado em empresas de pequeno porte, de fácil visualização, que contribui para que seus operadores tenham rápido manuseio para o controle diário de mercadorias.

- Sistema das revisões periódicas

Nesse sistema ele busca prever o valor do estoque em periodicidade de tempo adequado e gerenciá-lo, comparando-o com o planejado, além de se tomar as devidas ações quando houver desvios de rota, é fundamental para que não se estabilize o capital elevado em relação aos estoques. No entanto, a avaliação dos estoques assegura que o estoque esteja em conformidade com a política da empresa, evitando desperdícios, obsolescência, roubos e a falta de algum produto (POZO, 2007).

Nesse sistema os estoques são renovados periodicamente em intervalos de tempos iguais e a quantidade do pedido é equivalente a demanda do período posterior. Também é utilizado um estoque de segurança, caso haja uma

demanda inesperada. Nesse método é levado em consideração o estoque inicial, o consumo no intervalo de tempo e o tempo de reposição.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Neste capítulo é demonstrado os procedimentos metodológicos que foi aplicado no decorrer desse estudo e que serão aplicados para a resolução do problema e o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Gil (2009), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como finalidade proporcionar respostas aos problemas que são propostos. As pesquisas podem ser classificadas de diferentes tipos. Mas para que esta classificação seja coesa, é necessário definir previamente o critério adotado para a classificação.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa ou investigação é um procedimento detalhista para a formação do entendimento gerando novos conhecimentos podendo também desenvolver, colaborar, reproduzir, ampliar, detalhar, atualizar, algum conhecimento pré-existente.

Para que seja obtido os objetivos e resultados da pesquisa, é fundamental que se pense nos métodos e técnicas que serão usados, pois é de acordo com isso que o estudo será iniciado, avançado e concluído.

Os procedimentos metodológicos adotados para investigação do presente estudo tratam-se de pesquisa de caráter **exploratório** e **descritivo**. A pesquisa exploratória visa trazer mais familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e permitindo a construção de hipóteses, tendo como uma das características a ser explorada a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa descritiva é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos e busca essencialmente a

enumeração e a ordenação de dados, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2009).

Esta pesquisa aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. O estudo também foi fundamentado por pesquisas **bibliográficas, documental, observacional e participante**.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, compreende toda a biografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográficos, etc. (MARCONI E LAKATOS, 2003)

O método observacional é um dos mais utilizados e é considerado o mais primitivo e o mais preciso. Nesse tipo de estudo, apenas observa algo que acontece ou já aconteceu (GIL, 2006).

Também é uma pesquisa de caráter participante, já que a escritora estagiou na empresa que foi feita esse estudo de caso. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas e a empresa objeto de estudo (SILVEIRA e GERHARDT, 2009).

### **3.1.1 Estudo de caso**

A pesquisa foi feita por meio de **estudo de caso**, pois, pode-se conseguir melhor entendimento sobre os processos.

Por se tratar de um estudo de caso, tem como intuito fundamental compreender as situações e se caracteriza por ser um estudo aprofundado, onde busca possuir o maior número de dados detalhados sobre o objeto de estudo, através de questionário ou entrevistas (MICHEL, 2009).

Conforme Gil (2009), o estudo de caso consiste em um estudo profundo e cansativo com poucos ou único objetos, fazendo com que o autor adquira um detalhado e amplo conhecimento.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

Para Vergara (2010), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ele ser ou não realizado a campo e utilizando diversos tipos de formas de coletar os dados de uma unidade que se analisa intensamente.

### 3.2 ABORDAGEM

O estudo apresenta uma abordagem **qualitativa** para seu desenvolvimento, visto que a escritora colheu informações através de entrevistas e se objetivou em absorver minuciosamente o processo logístico e gestão de estoque do supermercado de pequeno porte estudado.

Foram observados os processos logísticos que influenciam para uma gestão de estoques ideal.

Marconi e Lakatos (2003) dizem que a pesquisa qualitativa fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, preocupando-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, e delineando a complexidade do comportamento humano.

Na pesquisa qualitativa os dados são de natureza interpretativa e semântica, em que se nomeiam objetivos reais ou abstratos, de forma simbólica, através de atributos que lhes são significados (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004).

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

O objetivo da análise é organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 2018, p. 55).

### 3.3 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

A empresa objeto de estudo é uma empresa do varejo supermercadista de pequeno porte localizada na zona sul de João Pessoa no estado da Paraíba, mas atua em toda cidade por meio de *delivery*. O supermercado estudado está no mercado desde final do ano de 2018 na forma presencial e atuando *online* desde meados de 2020. A empresa é gerenciada pelo casal de proprietários da mesma, por se tratar de uma pequena empresa, não se tem um organograma bem definido, podendo assim, alguns funcionários fazer mais de uma função.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009), qualquer empresa tem que definir grupos de produtos para um bom planejamento de vendas e operações. A maneira pela qual estes resultados são alcançados é a melhora no processo de planejamento de vendas e produção, baseando-se no balanceamento entre demanda e disponibilidade de produto.

Seu *mix* de produtos está dividido em categorias: mercearia doce, mercearia salgada, mercearia seca, hortifrúti, perecíveis, açougue, padaria, bebidas, limpeza, perfumaria e cosméticos, bazar têxtil, onde cada categoria tem suas subdivisões.

Na contribuição das informações precisas para o estudo em geral, foram considerados os proprietários que são os gerentes, a responsável pelo setor de compras e a responsável geral da empresa. Os proprietários têm anos de vivências empresariais. A responsável pelo setor de compras possui 2 anos de empresa, e um ensino superior em andamento. E a responsável geral da empresa tem ensino médio completo e também 2 anos de experiência.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados foi usado como instrumento fontes primárias, que são os dados colhidos diretamente de pessoas e registrados pelo pesquisados (no caso do estudo foram realizadas entrevistas, feitas anotações, interações com funcionários e observações junto ao gestor), e também fontes secundárias, que são obtidas em bases de dados. As principais técnicas de coleta são entrevistas, questionário, formulário e observação. As entrevistas são essenciais para gerar informação e adquirir profundidade no estudo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de efetuar a coleta de dados previstos.

Após a coleta de dados, foi feita a análise, pretendendo conseguir as respostas necessárias e atingir os objetivos da pesquisa. Para alcançar esses objetivos, foi utilizado também o questionário aplicado, podendo assim, obter e medir com precisão as informações procuradas.

A pesquisadora foi instrumento essencial para a coleta de dados, pois a mesma foi estagiária da empresa no setor administrativo que auxilia na logística e gestão de estoques da empresa. Os dados foram obtidos no local de estágio, analisando os documentos da empresa juntamente com os dados da entrevista realizada com o responsável pelo setor de compras e alguns outros funcionários.

As entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas, semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador (DENKER, 2000).

## 4 RESULTADOS

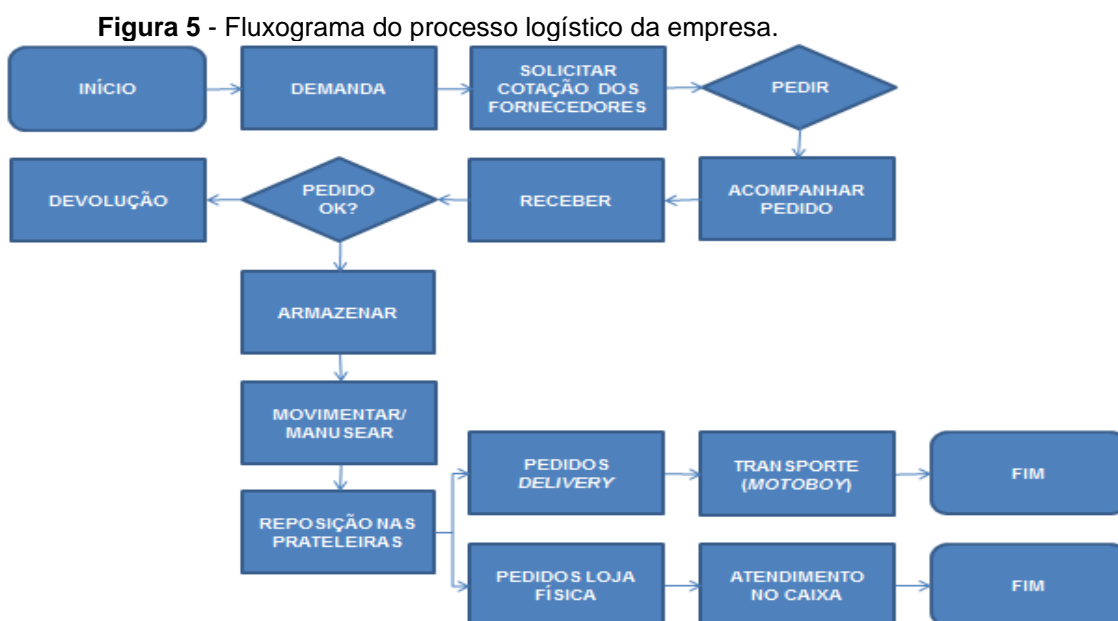
Nessa parte da pesquisa são descritos os processos logísticos relacionados ao abastecimento de mercadorias do estabelecimento objeto de estudo, que são eles, setor de pedidos, setor de recebimento, de armazenagem, movimentação e distribuição.

Além da descrição dos processos, também são mostradas dificuldades encontradas nos setores e as consequências decorrentes das dificuldades.

Para melhor compreensão de cada setor, é mostrado a seguir o fluxograma atual dos processos e descrição de cada processo com intenção de propor melhorias.

### 4.1 DESCREVER O PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE

O atual processo logístico da empresa estudada é composto por cinco macroprocessos, que são eles: pedido de compras, recebimento, armazenagem, movimentação e por fim a distribuição até o cliente. Para melhor compreensão do macroprocesso logístico, apresentamos a Figura 5, contendo o fluxograma:



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O processo de pedidos de compras é feito inicialmente se observando demandas passadas, onde, o responsável por fazer essa atividade se baseia nas últimas vendas para gerar o novo pedido. Uma informação complementar para gerar o novo pedido, é que alguns funcionários do supermercado, fazem relação de produtos que eles percebem a falta e também de produtos que são solicitados por clientes.

Após saber os produtos necessários a serem pedidos, a relação do pedido é lançada no sistema de cotação de preços, que todos os fornecedores da empresa são cadastrados e esses fornecedores respondem a cotação informando os produtos que eles têm disponíveis, juntamente com o valor. No outro dia o responsável seleciona os fornecedores com preço mais atrativo e entra em contato para finalizar o pedido, acertando os itens, quantidades, valor final, prazos de pagamentos e possíveis bonificações.

Uma pequena parcela dos pedidos acontece de outra forma, que são quando os representantes de alguns fornecedores vão pessoalmente à empresa realizar os pedidos. Eles verificam visualmente nas prateleiras e também no estoque os produtos faltantes e fazem uma sugestão de pedidos, sendo conversada com o gestor de compras para finalização.

Existem também empresas que são usadas como forma emergencial, quando há algum imprevisto na entrega, ou, vendas inesperadas, geralmente são atacadistas locais.

Finalizada as compras, a relação dos pedidos é repassada ao responsável pelo recebimento das mercadorias. As compras são destinadas ao próprio local do supermercado, que é onde fica também seu depósito em conjunto com a loja. O recebimento é feito quando o fornecedor chega na empresa, entrega a nota fiscal ao recebedor e ele confere na relação entregue pelo setor de compras se o pedido realmente foi feito, caso esteja dentro do esperado, é liberada a descarga do caminhão e recebido os pedidos, caso contrário, é feita a devolução parcial de itens. Se todo o pedido estiver errado, a mercadoria não é recebida.

Só são recebidos itens não pedidos, caso venham com preço bem atrativo, já participe do mix de vendas da empresa ou que possivelmente venha a ter um bom giro de venda.

Depois de feito o recebimento, a nota fiscal é entregue ao setor administrativo para que seja dada entrada no sistema, as notas fiscais são lançadas manualmente, alimentando assim o sistema e atualizando o estoque virtual.

O processo de armazenagem é no próprio supermercado, localizado no primeiro andar. O funcionário que faz o armazenamento é o mesmo que faz o recebimento, na grande maioria das vezes, a estocagem já ocorre no momento da conferência dos itens, dificultando a estocagem no local correto por estar fazendo ainda outra função. Outras vezes o armazenamento é feito após todo o recebimento da mercadoria do fornecedor, ou, após recebimento de outras mercadorias de fornecedores que já estejam na espera de descarga.

A movimentação de mercadorias na empresa acontece quando os funcionários fazem a retirada dos produtos do estoque e levam para fazer a reposição das prateleiras da loja. Há movimentação também quando o estoque passa por manutenção, seja pra colocar produtos nos locais corretos, seja pra fazer a retirada de itens avariados ou fora de validade.

Por fim, é feita a distribuição, que são as vendas. Na empresa objeto de estudo existem duas formas de vendas, a venda física e a venda *online*. A venda física se dá quando o cliente vai até a loja física e ele mesmo faz suas escolhas pessoalmente, geralmente, sem ajuda de qualquer funcionário.

A venda *online* que é o *delivery*, é feita na maioria das vezes pelo site do supermercado. O cliente escolhe cada produto e quantidade que deseja, coloca no carrinho virtual do site e finaliza sua compra. Outros clientes preferem fazer suas compras, pelo *whatsapp* da empresa.

## 4.2 ANALISAR A SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE

- Pedido de compras

Esse processo tem como finalidade suprir as faltas de mercadorias necessárias, planejando de forma que os produtos estejam disponíveis aos clientes no instante correto e nas quantidades desejadas.

Na empresa estudada, um funcionário é responsável pelas compras da empresa, que é feita do seguinte modo, é gerado do sistema de informatização utilizado pela empresa, um relatório de vendas semanal, onde os itens são mostrados por classificação ABC, nesse sistema também há informação do custo da última entrada do produto e a quantidade do estoque atual.

**Figura 6 - Relatório ABC por quantidade de vendas.**  
**Relatório de ABC de Vendas**

Filtros: Numeração: [Geral]; Formato: [Produto]; Quebra Nivel 1: [Nenhuma]; Quebra Nivel 2: [Nenhuma]; Ordem: [Quantidade]; Direção: [Descendente]; Exibição: [PDF]; Custo: [Reposição]; Tipo de Data: [Data do Movimento]; Período: [11/04/2021 à 17/04/2021]; Considerar fornecedor secundário: [Não];

Num.	Código	Produto	Quantidade	Faturamento	Prc. Médio	Custo	Imposto		Lucro	Margem		*Markup		Por Quantidade	
							Estadual	Federal		Praticado	Praticado	Partic.	Acum.	Class.	
1	00000000006245	BOHEMIA LT SLEEK 350ML	374,000	1.006,06	2,69	764,68	0,00	0,00	241,38	23,99%	31,57%	2,32%	2,32%	A	
2	00000000006736	TOMATE KG	242,660	307,29	1,27	485,32	0,00	0,00	-178,03	-57,94%	-36,68%	1,51%	3,83%	A	
3	00000000006659	BATATA INGLESA KG	229,120	569,79	2,49	962,30	0,00	0,00	-392,51	-68,89%	-40,79%	1,42%	5,25%	A	
4	0000000001236	BANANA PRATA KG	201,640	686,80	3,41	488,56	0,00	0,00	198,24	28,86%	40,57%	1,25%	6,51%	A	
5	00000000005302	COENTRO UN	198,000	275,83	1,39	198,00	0,00	0,00	77,83	28,22%	39,31%	1,23%	7,74%	A	
6	00000000005983	BRAHMA CHOPP LATA 350ML	156,000	341,64	2,19	285,34	0,00	0,00	56,30	16,48%	19,73%	0,97%	8,71%	A	
7	00000000006024	SKOL LATA PILSEN 350ML	133,000	317,87	2,39	248,07	0,00	0,00	69,80	21,96%	28,14%	0,83%	9,53%	A	
8	00000000014978	LEITE BETANIA INTEGRAL 1L	133,000	563,52	4,24	440,81	101,43	0,00	122,71	17,80%	27,84%	0,83%	10,36%	A	
9	00000000002915	BAND OVOS BR GR C/15 SOUZA	117,000	961,79	8,22	715,00	0,00	0,00	246,79	25,66%	34,52%	0,73%	11,08%	A	
10	00000000006642	CEBOLA BRANCA KG	112,695	561,42	4,98	281,74	0,00	0,00	279,68	49,82%	99,27%	0,70%	11,78%	A	
11	00000000009141	FLOCAO NOVOMILHO 500G	107,000	148,67	1,39	128,40	28,76	0,00	20,27	11,47%	15,79%	0,66%	12,45%	A	
12	00000000015048	REFRI COCA COLA PET 2L	106,000	740,92	6,99	622,22	0,00	0,00	118,70	16,02%	19,08%	0,66%	13,11%	A	
13	00000000017411	POLPA IDEAL ACEROLA 100G	104,000	92,50	0,89	68,64	16,65	8,56	23,86	18,78%	34,76%	0,65%	13,75%	A	
14	00000000018029	ALFACE CRESPA UND	102,000	152,87	1,50	102,00	0,00	0,00	50,87	33,28%	49,87%	0,63%	14,39%	A	
15	00000799245149	REFRI COCA COLA LS 1L	100,000	324,99	3,25	275,00	0,00	0,00	49,99	15,38%	18,18%	0,62%	15,01%	A	

Fonte: Varejo fácil (2021).

O processo de compra é feito em tempos fixos e em dias já pré-estabelecidos, ou seja, só é comprado o suficiente para o tempo determinado até o próximo pedido ser feito, visando o giro de mercadoria.

A empresa faz uso do estoque de segurança no caso de variabilidade de demanda. As quantidades dos produtos das compras são feitas de acordo com as vendas passadas adicionando 20% a mais como sendo o seu estoque de segurança, levando em consideração também os produtos já presentes na empresa.

Quando realizado os pedidos, é impresso a relação pra ser entregue no recebimento, essa relação é dividida por fornecedor. Em cada divisão possuem os produtos que serão entregues por aquele fornecedor, contendo a especificação do produto, quantidade e valor de compra.

- Recebimento

O recebimento é iniciado pela recepção das mercadorias, onde o responsável verifica na nota fiscal se os itens são os mesmos que foram pedidos e se estão no valor e quantidade acordada junto ao representante no ato da compra, essas informações estão presentes na relação entregue pelo responsável das compras ao responsável pelo recebimento. Caso sejam itens pedidos pelo setor de compras, é feito o recebimento com a conferência item por item, verificando descrição, marca, quantidade e possíveis avarias. Não há verificação do prazo de validade dos produtos.

Se todo o pedido não tiver coerência com o que foi pedido, a mercadoria não é recebida. Mas, se a mercadoria tiver apenas um ou poucos itens que não foi solicitado, ou que esteja com preço diferente do acertado, uma parte é aceita e a outra que será devolvida é feita uma nota fiscal de devolução e devolvida ao fornecedor.

No processo de recebimento das mercadorias não existe programação de horários por parte dos fornecedores, só se sabe o dia da chegada dos pedidos. Quando acontece de mais de uma empresa chegar, elas são atendidas por ordem de chegada, tendo que esperar seu recebimento.

Após o processo de conferência de produtos, a nota fiscal é entregue ao setor administrativo para que seja dada entrada no sistema. Esse passo é fundamental para a alimentação do sistema e atualização de produtos em estoque. Quando é dada entrada da nota fiscal e colocado a quantidade de itens, é verificado se há necessidade ou não de atualizar o preço de venda, isso é definido pelo preço de custo, se manteve o da última entrada. Com a entrada das notas fiscais, essas informações são cruzadas com a saída de mercadorias

no caixa, mantendo assim, a atualização constante no estoque. No caso de produtos novos no mix do mercado, ele é cadastrado no sistema.

**Figura 7 - Cadastro de nota fiscal de entrada.**

Nota fiscal entrada  
Compra > Recebimento mercadoria

Principal Itens

Seq.	Código	Descrição	UN	Itens Unid.	Qty.	Valor Emb.	Total
1	20449	FARINHA DE TRIGO BRANDINI TRADICIONAL 1KG	UN	1,000	30,0000	3,400000	102,00
2	20450	FARINHA DE TRIGO BRANDINI C/ FERMENTO 1KG	UN	1,000	20,0000	3,630000	72,60
3	3414	FAR DE TRIGO D BENTA C/ FERM 1KG	UN	1,000	20,0000	3,850000	77,00
4	2072	FAR DE TRIGO D BENTA TRAD 1KG	UND	1,000	30,0000	3,630000	108,90
5	20451	FERMENTO EM PO DONA BENTA 100G	UN	1,000	12,0000	3,300000	39,60

Valores

Base Calculo ICMS    Valor do ICMS    Base Calculo ICMS ST    Valor do ICMS ST    Valor ICMS Deson.    Total Produtos

Salvar Rascunho    Gravar    Cancelar

Fonte: Varejo fácil (2021).

Para fazer o preço de venda de cada item, além de usar como margem o preço de custo, é usado também um aplicativo local, onde é possível verificar os preços de outros mercados, mantendo assim, um preço na média dos seus concorrentes.

- Armazenagem

O setor de armazenagem do supermercado é dividido por categorias como: material de limpeza, higiene pessoal, bebidas e alimentos em geral. Existe um corredor de *pallet* para cada nicho de mercadoria, com intuito de boa conservação especialmente dos alimentos, que deve ser mantido com certa distância dos produtos de limpeza. Os produtos são empilhados da forma que não vá afetar danos aos mesmos, e as mercadorias não tem contato direto com o chão, todas são agrupadas em cima de *pallet*.

Não há uma organização de armazenamento, onde os produtos sejam armazenados de acordo com prazo de validade.

Quando a armazenagem é feita juntamente com o recebimento, os produtos de um fornecedor muitas vezes são armazenados no mesmo local, mesmo sendo de categorias diferentes. Outras vezes o armazenamento não é feito no momento do recebimento e por falta de tempo ou desorganização a mercadoria é deixada em qualquer lugar no meio do armazém.

**Figura 8** - Estoque de produtos da empresa.



**Fonte:** Arquivos da autora (2021).

- **Movimentação**

A movimentação e manutenção dos estoques na empresa não acontecem de forma periódica, não há uma rotina de verificação dos estoques, para corrigir possíveis erros de estocagem, produtos perdidos, produtos fora de validade ou com validade próxima de vencimento.

Além da movimentação quando os funcionários de reposição de gôndolas da loja vão pegar os produtos e fazer o reabastecimento, é bastante comum movimentação dos produtos também quando o produto é solicitado por um cliente do site, e o produto não é encontrado nas prateleiras na hora da separação, então é procurado no estoque e priorizado pra ser posto nas prateleiras. Por vezes tais produtos são esquecidos no estoque porque eles

chegam dos seus distribuidores embalados em caixas, e quando armazenados, não são vistos com facilidades pelos repositores.

Quando os itens do supermercado são avariados ou com data de validade ultrapassada são colocados mais afastados em um local específico. Essa parte é afastada dos demais itens para evitar possíveis contaminações. Os produtos são separados por nome de cada empresa que foi a fornecedora, facilitando na hora de fazer a negociação de devolução desses itens.

- Distribuição

O processo de distribuição no supermercado estudado como já falado, é feito de duas formas. Quando o cliente faz a compra pessoalmente na loja, ao fim das suas compras é que ele tem contato com o funcionário do caixa para passar suas compras, nesse momento em que o produto é passado no caixa, automaticamente o produto já é dado baixa no estoque virtual, sendo identificado pelo código. Após isso é escolhida a forma de pagamento e ele mesmo leva suas compras até o destino final.

A outra maneira de distribuição que a empresa faz, são as compras de forma online, quando feitas pelo site da empresa, o cliente escolhe os produtos que estão expostos, esses produtos que aparecem como disponíveis no site são todos os itens que estão positivos no estoque virtual da empresa. Após o cliente fazer suas escolhas, ele escolhe a forma de pagamento, endereço de entrega e o intervalo de horário que deseja que seja entregue seu pedido. Após o pedido feito, a pessoa responsável pela separação das compras *online*, coleta os produtos nas prateleiras, passa no caixa e coloca em sacolas para que seja levado pelo *motoboy* ao destino final escolhido pelo cliente.

Caso algum produto que foi pedido não tenha no estoque físico, é informado ao cliente.

Alguns clientes preferem fazer suas compras pelo *whatsapp* da empresa. Nesse caso as compras acontecem por agendamento por ordem de pedidos, assim que o cliente envia sua lista de compras, manualmente, digitando item a item, é feito o agendamento da sua compra. Quando chega sua vez, a

responsável entra em contato e tira possíveis dúvidas que surjam. Após itens separados, o pedido é passado no caixa, colocado em sacolas e entregue pelo *motoboy* no destino solicitado pelo cliente.

#### 4.3 IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA DO CONTROLE DE PROCESSO DE LOGÍSTICA INTEGRADA EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE

Diante o estudo feito e com informações obtidas, pode-se perceber que a empresa objeto de estudo enfrente problemas relacionados aos seus processos logísticos afetando diretamente no controle de estoque da empresa.

Existe um sistema automatizado na empresa, porém não é utilizado da forma correta, sendo assim um elemento de falha que gera divergência de produtos do estoque virtual e do estoque real, causando problemas em mais de um setor na empresa. Divergência essa que possui uma parcela de erro na entrada de notas fiscais, que, por falta de atenção ou até mesmo de experiência, o funcionário erra na quantidade de itens ou código de produto, podendo ocasionar também erro no preço que seria de venda.

Essa divergência afeta diretamente o setor de compras, que podem ser feitas compras indevidas ou pedidos não feitos, por não saber se realmente há o produto na loja, ocasionando alto estoque desnecessário ou ruptura de estoque, além de não transmitir confiança da empresa ao consumidor.

Um problema no setor do recebimento é com relação a produtos recebidos errados, ocasionado pela rotatividade de funcionários na função ou por funcionário de outro setor fazendo a conferência. Outro problema no mesmo setor é que não se é observado a validade dos produtos recebidos, as vezes, quando vista, já está vencida.

Vê-se também no processo de recebimento erros quanto a quantidade, pois algumas notas fiscais vêm em unidades, outras em caixas, dúzias, etc., e se não tiver experiência fica confuso de entender.

No processo de armazenagem o problema é quanto a desorganização, pois não tem nenhum colaborador específico pra essa função, quem recebe a mercadoria vai armazenando a cada recebimento, que nem sempre é priorizado o lugar certo, seja por descuido ou também por falta de tempo. Acontece que muitas vezes, entre um recebimento e outro as mercadorias ficam jogadas no meio do estoque antes de serem colocadas onde realmente devem ser. Essa desorganização da armazenagem dificulta a localização dos produtos, e até o esquecimento deles. Já ocorreu de produtos ficarem vencidos sem ao menos sair do estoque, por não conseguir achá-los.

Ainda na armazenagem um fator negativo é que o colaborador não estoca de tal forma que os itens de maior validade fiquem abaixo dos que estão com validades próximas.

Um problema comum que acontece é quando há trocas de produtos avariados/vencidos, onde, por vezes o fornecedor faz a troca por produtos diferentes mantendo apenas o valor a ser ressarcido, e a empresa não emite a baixa dos produtos avariados no sistema interno e nem a entrada dos produtos diferentes.

A diferença do estoque real e do virtual influencia também na satisfação dos clientes que fazem compras pelo site da empresa, onde todos os itens disponíveis no site são os que estão disponíveis no estoque virtual do sistema interno da empresa, muitas vezes deixando os clientes sem o produto por não ter o produto no estoque físico.

#### 4.4 SUGERIR MELHORIAS NO PROCESSO ESTUDADO, COM BASE NO DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Mediante os problemas identificados durante o período de estudo no local e também com as informações fornecidas pelo responsável do setor de compras, nota-se a importância de uma mudança nos processos e cultura adotados pela empresa objeto de estudo, na qual atinge diversos setores, desde o processo de compras até a distribuição dos itens ao cliente final.

No setor de compras, o maior problema é com relação ao estoque virtual, por ele não ser consideravelmente confiável e seguro, refletindo bastante nas compras, então se sugere gerar relatórios de saldo de estoque semanalmente e colocar um responsável para essa função, e com isso haver o ajuste do estoque quando preciso. Para conseguir dados precisos, é necessário que o sistema interno utilizado permaneça atualizado com todas as informações corretas dos produtos e suas quantidades.

Também é proposto um maior treinamento aos funcionários que lançam as notas fiscais, evitando erros de quantidade e ter um maior controle de todas as operações realizadas, sendo elas entradas, saídas, trocas ou devoluções. Com o registro correto, não haverá falta de itens em loja, ou compras em abundância.

No processo de recebimento na empresa objeto de estudo, os pontos que têm que frisar é a rotatividade de funcionários na função, na qual é preciso que essa função seja feita apenas pelos colaboradores do setor, que tem mais experiência com os produtos trabalhados pela empresa e sabe identificar com mais facilidade as informações da nota fiscal. É preciso que seja feito sempre treinamentos para novos funcionários do setor, para que não haja erro em relação ao produto e quantidade.

O que acontece muito quando o funcionário recebe o produto errado, que por diversas vezes não é identificado rapidamente, é o produto também já participar do mix dos produtos em loja, sendo assim já ser cadastrado no sistema. Outro ponto importante, é que seja incluso nesse processo de recebimento, a verificação de validade dos itens recebidos, para que não receba com a validade curta.

Na armazenagem sugere-se que tenha um responsável pela organização do estoque ou até mesmo o responsável pelo recebimento. O ideal é que os produtos já sejam recebidos no seu devido setor de armazenagem e quando não for possível, logo após o recebimento, o responsável já ponha os produtos nos seus devidos lugares, promovendo assim uma maior organização evitando

percas de produtos e também perca de tempo quando os demais funcionários for procurar algum item no estoque.

Um ponto essencial nesse setor é que seja utilizado o método de rotatividade de produtos, onde os mesmos devem ser estocados de maneira que os itens de menor prazo de validade saiam primeiro do estoque e sejam vendidos mais rápidos do que os com validade mais distante.

É indispensável uma manutenção periódica nos estoques. Por haver vários itens perecíveis e de curta validade, a movimentação dos estoques devem ser constantes evitando assim que produtos sejam estragados e também esquecidos.

Diante disso, para melhoria de todos os setores, é proposto investir em funcionários qualificados para cada função, realizar processos seletivos, fazer treinamentos para os funcionários e idealizar um fluxograma para ser seguido em cada processo. É de suma importância que o funcionário esteja apto a designar o papel dele na empresa. Também propõe-se ao responsável estar estimulando o empenho dos funcionários nas funções, mostrando alguns procedimentos necessários para evitar perdas e descontrole interno, e mostrando também o real valor que o controle de estoque e as perdas têm para empresa.

É proposto que tenham mais reuniões internas para alinhamento dos processos, informar sobre eventuais novos procedimentos, situação na qual a empresa se encontra, frisar onde se merece mais atenção do colaborador, e também ouvi-los com relação a possíveis propostas de melhorias.

Inventários com mais frequência são indispensáveis, pois tem erros que só conseguimos corrigir com inventário, que são os produtos furtados, consumidos no estabelecimento, etc. Como proposta ele seria feito pelo menos três vezes ao ano, ao invés de uma.

Compreende-se que os processos logísticos feitos de maneira eficiente é uma causa importante para o sucesso ou fracasso de um estabelecimento, desse modo é necessário um bom planejamento em cada processo.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do exposto da pesquisa, chegou-se a conclusão que o processo de controle de estoque efetuado pelo supermercado não é eficiente, pois existe a discrepância significativa de informações do estoque real com relação ao virtual, dificultando a tarefa do responsável pelas compras, acarretando em mercadorias indevidas, gerando altos custos e insatisfação dos clientes.

Percebeu-se a importância da aplicação de novas medidas nos processos logísticos, para que haja eficiência nesse quesito. Um bom funcionamento de controle de estoque é um fator primordial para investimentos favoráveis a empresa. O maior problema encontrado é causado pelas falsas informações presentes em seu sistema. Obtiveram-se as respostas dos objetivos de pesquisa apresentados anteriormente. Através desta, foram percebidos processos e rotinas falhas na função dos colaboradores.

Foram propostas algumas medidas para manter um melhor controle, tais medidas, sendo cobradas pelos superiores, e sendo de fato implantadas na rotina dos funcionários, solucionará muitos problemas advindos destas falhas. É esperado que o gestor contribua de forma, na qual facilite o entendimento dos colaboradores a manter essa rotina, pretendendo que os pedidos de compras da empresa sejam mais assertivos e evitar assim desperdícios e custos desnecessários à empresa, ao mesmo tempo que garante um diferencial competitivo diante a concorrência. Além de novas medidas em alguns processos, foi sugerido também que as funções dos colaboradores fossem melhores definidas, buscando assim, uma maior qualificação da mão de obra.

É necessário também que haja reuniões contínuas para alinhamento de processos e principalmente ouvir as opiniões de melhoria dos colaboradores, e não somente quando houver um problema, que é o que normalmente tem acontecido.

Com essas melhorias implantadas para uma maior confiabilidade de dados no sistema a empresa tende a crescer positivamente tendo redução de

custos e aumento de produtividade, além de uma maior fidelização dos seus clientes, obtendo seus produtos com qualidade no momento desejado.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

As informações coletadas pela autora foram fundamentais para que ela tenha um olhar mais crítico nos processos, por diversas vezes quem tá na função por falta de tempo ou acomodação não percebe os gargalos e deficiências nas funções.

É recomendado a empresa que ela especialize sua atual equipe e realize relatórios semanais buscando avaliar onde há uma maior dificuldade de melhoria nas funções.

Outra sugestão para a empresa é a implementação de fluxograma por setor para facilitar no entendimento dos atuais e principalmente novos funcionários.

## 5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

É notável que há muitas oportunidades de melhorias na empresa em geral, tendo em vista que o estudo não foi tão aprofundado por limitações de dados disponíveis e base de informatização.

É de grande valia que a empresa invista em um *software* que detecte quando algo estiver muito fora do controle e que seja exigido da gerência um maior cuidado dos seus colaboradores para o investimento ser válido.

É interessante também aplicação de uma ferramenta de plano de ação, buscando fazer melhor as divisões de tarefas, no tempo e local correto.

## REFERÊNCIAS

ABRAS (2022). **Consumo nos lares brasileiros cresce 2,59% no trimestre, aponta ABRAS**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/110880/consumo-nos-lares-brasileiros-cresce-259-no-trimestre-aponta-abras> Acesso em: 15 de maio de 2022

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

AMARAL, Jéssica Taiani. **Gestão de estoque**. Lins - SP, 2011.

ARBACHE, Fernando Saba; SANTOS, Almir Garnier; MONTENEGRO, Christophe; SALLES, Wladimir Ferreira. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. Tradução; YOSHIZAKI, Hugo T. Y. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: Iesde, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DE PAULA, Francisco Rômulo Pimentel. **Análise de gestão de estoque no supermercado Wanderbox, situado no município de Fortaleza/CE.** Fortaleza, 2013.

DIAS, Marcos Aurélio. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Kleber Fossatti; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, Paulo Fernando; Wanke, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

Instituto Propague (2021). **E-commerce brasileiro: vendas online seguem crescendo em 2021.** Disponível em: <https://institutopropague.org/noticias/e-commerce-brasileiro-vendas-online-seguem-crescendo-em-2021/> Acesso em: 20 de abril de 2022.

KAWASE, Fabio Seizo; PAULA, Luciano Leiroz de. **A importância do gerenciamento do estoque no setor supermercadista de pequeno porte na cidade de Lins - SP.** Lins, 2012.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Talita dos Santos. **A influência do gerenciamento de estoque no fluxo de caixa de uma empresa varejista.** Criciúma, 2010.

MOREIRA, Cynara Mendonça. **Estratégias de reposição de estoques em supermercados: avaliação por meio de simulação.** Florianópolis, 2001.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Erica, 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. NY, New York: Free Press, 1980.

POZO, Hamílton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERO FILHO, J. **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing**. Rio de Janeiro: E-PAPERS, 2006.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de Pesquisa**. 1<sup>a</sup> ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VOLLMANN, Thomas E.; BERRY, William L.; WHYBARK, D. Clay; JACOBS, F. Robert. **Sistemas de planejamento e controle da produção para o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Artmed, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A** – Roteiro de entrevista semiestruturada junto a gestão da empresa

O presente estudo trata do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Análise da Gestão de Estoques em um Supermercado de Pequeno Porte na Zona Sul de João Pessoa” junto ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica da UFPB, visando “identificar e analisar como são feitos os processos logísticos para manter uma boa gestão de estoque e se necessário propor melhorias”.

Para retratar com assertividade, pedimos aos gestores e responsáveis o detalhamento das questões abordadas nesse roteiro, bem como assumimos o compromisso de respeitar a integridade e fidedignidade dos dados e da empresa.

Desde já agradecemos a atenção e nos colocamos à disposição.

Amanda Cibele Dantas Cirilo - [amandacibele83@hotmail.com](mailto:amandacibele83@hotmail.com)

**ROTEIRO DA ENTREVISTA**

1. Breve história da empresa.
2. Como é a estrutura organizacional na empresa?
3. Quais são os problemas ligados ao estoque da empresa?
4. Como é feito o processo de compras?
5. Quais os processos tem envolvimento direto com o controle de estoque?
6. Existem pessoas específicas para cada função?
7. Toda mercadoria possui nota fiscal?
8. A empresa faz inventários periódicos para confirmar o estoque real?
9. Como é feito o processo de recebimento de mercadorias?
10. Há um alto volume de produtos avariados na empresa?