

Wisdes Silva Carvalho
wisdescarvalho@yahoo.com

FILIAÇÃO: Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Bacharel em administração de empresas (2018) pela universidade federal de Sergipe – UFS. Promotora de Estoques em várias Redes de Varejo do setor supermercadista na região nordeste

Maria Elena Leon Olave
mleoolave@gmail.com
mleonolave@academico.ufs.br

FILIAÇÃO: Departamento de Administração-Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Possui Pós-Doutorado em Engenharia de Produção com ênfase em Empreendedorismo e Novos Negócios pela Universidade do Minho-Portugal (2020), Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção (1998 e 2003) respectivamente, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Professora nos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Sergipe- UFS. Líder do grupo de Pesquisa Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Sergipanas.

Abimael Magno do Ouro Filho
abimaelmagno@hotmail.com
abimaelmagno@academico.ufs.br

NOME: Abimael Magno do Ouro Filho
FILIAÇÃO: Departamento de Secretariado - Universidade Federal de Sergipe-UFS
CURRICULO RESUMIDO: Possui Doutorado pela Universidade Federal da Bahia em administração (2020), Mestrado pela Universidade Federal de Sergipe em administração (2013). Professor nos cursos de Graduação de Secretariado executivo e Pós-Graduação em Administração Pública na Universidade Federal de Sergipe- UFS.

Faculdade Adventista da Bahia
BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira

Recebido em 13/02/2020
Aprovado em 15/06/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review

FALHAS NA GESTÃO DE MATERIAIS: ANÁLISE EM UM SUPERMERCADO DA REDE CENCOSUD NA CIDADE DE ARACAJU/SE

RESUMO

As organizações entendem que um dos principais ativos das empresas são seus estoques, representando um investimento que precisa ser bem gerido, por essa razão sentem cada vez mais a necessidade de controlá-los. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as principais causas da falta de estoques de mercadorias em ponto de vendas de um supermercado na cidade de Aracaju-Sergipe. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma das lojas que pertence a uma grande rede de supermercados, utilizando-se para coleta de dados um roteiro de entrevista aplicado junto ao Gestor da empresa, e um questionário respondido pelo pessoal que trabalha diretamente no Almoxarifado. A pesquisa é de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Os resultados apontaram que os principais fatores que provocam ruptura das mercadorias estão ligados diretamente à falta de espaços físicos no almoxarifado para uma adequada distribuição e acomodação de produtos, atrasos nas entregas causados por diversos problemas com os fornecedores ou com a distribuição na matriz e, por falta de pessoal para conferência dos itens.

Palavras-chave:

Estoque. Gestão de estoque. Ruptura de mercadorias. Supermercados.

CARVALHO, W. S.; OLAVE, M. E. L.; OURO FILHO, A. M. Falhas na gestão de materiais: análise em um supermercado da rede cencosud na cidade de aracaju/se. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 14, n.1, p. 28 - 47, agosto 2021.

ABSTRACT

Organizations understand that one of the main assets of companies is their stocks, representing an investment that needs to be well managed, for this reason they increasingly feel the need to control them. This research aimed to analyze the main causes of the **lack of material**¹ of goods at points of sale of a supermarket in the city of Aracaju-Sergipe. To this end, a case study was carried out in one of the stores that belongs to a large supermarket chain, using an interview script applied to the company's Manager for data collection and a questionnaire answered by the staff working directly in the company. Warehouse. The research is of a descriptive nature and qualitative approach. The results showed that the main factors that cause goods to break are directly linked to the lack of physical spaces in the warehouse for an adequate distribution and accommodation of products, delays in deliveries caused by various problems with suppliers or with the distribution at the headquarters and, for lack of personnel to check the items.

Keywords:

Stock. Inventory management. Rupture of goods. Supermarkets.

1 Modificado conforme consideração do avaliador

1 INTRODUÇÃO

A competitividade acirrada entre as empresas e o grau de exigências do mercado consumidor obriga as organizações a se preocuparem em gerenciar de forma eficiente seus inventários, para assim, conseguir realizar seu processo produtivo e satisfazer as necessidades dos seus clientes. Nesse sentido, o estoque é considerado o elemento regulador do fluxo logístico, e tem a função de amortecer as influências da oferta na demanda e vice-versa, diminuindo as velocidades de entrada e saída dos materiais. De acordo Martins e Alt (2009) os estoques mobilizam grande parcela dos ativos da empresa, e por essa razão devem receber um tratamento minucioso.

Nesta perspectiva, as organizações entendem que os estoques representam um ativo valioso, por essa razão sentem cada vez mais a necessidade de controlá-los, requerendo para tal uma análise precisa de todos os custos que serão agregados à estocagem de mercadorias. No setor de supermercados, observa-se que perder vendas em decorrência de problemas relacionados à má gestão de estoques é um dos fatores que provocam rupturas com os clientes, em consequência disto, o volume de produtos no depósito ou almoxarifado das lojas deve ser monitorado com atenção redobrada.

A Associação Brasileira de Supermercados, em 2017, aponta que uma boa gestão de estoques leva ao crescimento do mercado. Corroborando essa informação, o setor supermercadista acumulou alta de 4,47% de janeiro a julho de 2020, sendo que em julho, as vendas do setor, em valores reais - deflacionários pelo IPCA/IBGE apresentaram queda de -4,82% na comparação com o mês de maio e alta de 2,78% em relação ao mesmo ano de 2019. Em valores nominais, as vendas do setor apresentaram queda de -4,57% em relação ao mês de maio/2020 e, quando comparado a setembro do ano anterior, alta de 4,97%. No acumulado do ano as vendas cresceram 6,53% (ABRAS, 2020)

Conforme a COMPART BLOG (2009) e Aguiar et al., (2020) uma ruptura dos estoques pode levar os consumidores a desistir da compra, nesse caso a loja perde a venda e o cliente. Também é possível levar o consumidor a comprar um produto similar no lugar daquele sempre comprado, e com isso o fornecedor sofre a perda do cliente. No caso extremo do consumidor mudar de loja por falta do produto, apresenta-se uma situação mais complexa para o varejista, que pode perder definitivamente o consumidor para o outro ponto de venda.

Entretanto, antes de tentar encontrar uma fórmula ideal para uma reposição eficiente, o varejista precisa identificar as causas das rupturas, tarefa que exige uma análise cuidadosa de todo processo de recebimento, armazenagem e saída de mercadorias da loja (COMPART BLOG, 2009; DE AGUIAR et al., 2019). De acordo com Czapski (2009) não é possível medir os prejuízos causados ao varejo pela ruptura, pois elas variam de uma loja para outra e dependem do tipo de produto, podendo ser encontrados índices de falta de estoque de 10% ou mesmo superior a 20%.

Em decorrência da importância do setor de varejo, especificamente o de supermercados, para a economia brasileira, é de grande valia responder à pergunta: Quais os principais fatores que causam as falhas de gestão de materiais nas grandes redes de supermercados? Com isso,

esta pesquisa teve como intuito analisar as principais causas da falha na gestão de materiais nos almoxarifados de mercadorias de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

OS ESTOQUES

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) estoques podem ser definido como armazenagem de recursos materiais que pertencem a um sistema de transformação. Para as organizações os estoques são de suma importância quando relacionados à competitividade, além de agregar valor junto ao cliente final, o qual vem se tornando cada vez mais exigente com a crescente oferta e possibilidade encontrada no mercado varejista (AGUIAR et al., 2020; PINTO, 2006).

Ayres, Sucupira e Accioly (2008) mencionam que a gestão de estoques tem como principais objetivos, antecipar a demanda, obter um maior retorno com a economia de escala e racionalidade em processos produtivos, redução de tempos de reposição, e maior variedade na demanda de suprimentos, preços favoráveis e uso racional de meios de transportes.

Na busca por competitividade, as empresas passaram a fazer uma interação com todas as organizações que estão ligadas ao seu processo produtivo, o que deve acontecer de maneira coordenada para colocar à disposição do cliente final os produtos consumidos no cotidiano, esse processo é denominado cadeia de suprimentos (AIRES; ALMEIDA; SILVEIRA, 2019; AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008). Para os autores Martins e Alt (2009) a gestão da cadeia de suprimentos é a forma de se administrar o sistema logístico da empresa. Fazendo o gerenciamento do uso de tecnologias avançadas, como o da informação e pesquisa operacional, para melhor planejar e controlar todo processo, que visa atingir uma eficiente distribuição de produtos e serviços, para satisfazer seus clientes.

Ainda, conforme os mesmos autores, os estoques são classificados em cinco grandes categorias, sendo elas: a) **Estoque de materiais**, são todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados; b) **Estoques de produtos em processos**, correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados; c) **Estoques de produtos acabados**, são todos os itens que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais; d) **Estoques em trânsito**; correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram o seu destino; e) **Estoques em consignação**, são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos.

Segundo Dias (2015) uma forma de otimizar o investimento e, utilizar de maneira eficiente os recursos financeiros, é por meio da redução do quantitativo de estoques para se atingir o objetivo da empresa. Para tanto, é necessário harmonia entre os departamentos dentro da empresa, para que as atividades que englobam os estoques sejam integradas e controladas, não se preocupando apenas, com fluxo diário entre vendas e compras, e sim, encarar os estoques de diferentes maneiras, já que, trata-se de um sistema de organização, e ajuste do planejamento da produção (DIAS, 2015).

Quando essa harmonia não ocorre e a empresa mantém estoques que não são necessários, ocorre um desaproveitamento de estoque, o que vai significar uma perda de espaço físico assim como perdas de investimento. Quando existe a consciência que os estoques geram desperdício e quando se identificam as razões que indicam a necessidade de estoques, o propósito é usá-las de uma forma eficiente (PAOLESCI, 2009; SILVA et al., 2018).

O estoque naturalmente gera dois tipos de custos, variáveis e fixos, que serão influenciados pela quantidade estocada, tempo de permanência, custo de pedir e até pela falta do estoque (ANDRADE, 2018; BRAGA; PIMENTA; VIEIRA, 2008). Ramos (2015) afirma que o custo de armazenagem engloba o aluguel, a mão-de-obra, combustível de movimentação e armazenagem, depreciação de prédios e equipamentos, energia elétrica, galpões, taxas de monitoramento predial, paletes/estrados de madeira, etc. Já os custos de pedir, são os custos com salários e encargos do pessoal de compras, salários, encargos de digitadores de pedidos, custo de oportunidade dos equipamentos utilizados no processo de aquisição (formulários, computadores, etc. O custo pela falta, se resume ao capital parado, seguros, manutenção e com cortes. E por fim, de acordo com o autor temos o custo total que vai ser influenciada pela distribuição e demanda.

CONTROLE DE ESTOQUE

As empresas atualmente podem contar com diversos artifícios para ter um controle mais eficiente quanto ao nível adequado de estoques a serem mantidos sem custos elevados. Para isso, tem se utilizado de gráficos e de métodos como, tempo de reposição, ponto de pedido, estoque mínimo e estoque máximo (PEREIRA; MACHADO, 2017). Estes métodos vêm contribuindo para uma gestão mais moderna e precisa.

Martins e Alt (2009) salientam para a importância dos gráficos de estoques. Sendo que eles possibilitam representar graficamente variações de estoques em um item, (ou vários) em função do tempo. Algumas empresas denominam esses gráficos como “curva dente serra”. Esse gráfico possibilita observar as entradas, que geralmente ocorrem esporadicamente, como também as saídas que ocorre de modo contínuo (AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008; BECKER, 2019).

Já o método tempo de reposição ocorre na identificação da necessidade de reposição até sua disponibilidade para a área onde o cliente terá acesso (AYRES; SUCUPIRA; ACCIOLY, 2008). Nesse sentido, Monfron et al., (2013) e Oi, Nogueira e Neto (2018) relatam que o tempo de reposição contém informações básicas para se calcular o estoque mínimo e, que este tempo de reposição, é o tempo necessário que se inicia desde o momento do pedido até sua chegada ao almoxarifado da empresa. Vale destacar que o chamado “ponto de pedido” é um indicador para identificar o momento no qual deverá ocorrer a reposição de mercadoria (POZO, 2010).

Em relação ao estoque mínimo ou estoque de segurança é definido como a quantidade mínima que deve existir em estoque, para ser destinado a cobrir atrasos inesperados no ressuprimento, com o objetivo de garantir o funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem risco de faltas (DIAS, 2015). O autor cita ainda algumas das causas que ocasionam essas

faltas, tais como: oscilação no consumo; oscilação nas épocas de aquisição (atraso no tempo de reposição); variação na qualidade, quando o controle de qualidade rejeita um lote; diferenças de inventário. Caso a empresa não estabeleça ou mantenha este estoque de segurança mínimo, acarretaria custos de ruptura, custos de não se possuir o necessário para atender a demanda do cliente, gerando perda nas vendas, paralisação na produção, despesas para apressar entregas entre outras variáveis (PAOLESCI, 2009).

Existe ainda a gestão de estoques que contribui para que o administrador possa manter um maior controle sobre como este está sendo utilizado (PEREIRA; MACHADO, 2017). Ou seja, se estão sendo bem localizados em relação aos setores que deles necessitam, bem manuseados e controlados (MARTINS; ALT, 2009). Estes autores citam vários indicadores de produtividade na análise e controle de estoques com o inventário físico, acurácia dos controles, nível de serviço, giro de estoque e localização dos estoques.

A literatura pertinente destaca ainda a importância da análise do estoque. E para tanto, Existem várias metodologias que podem auxiliar na análise dos estoques, como a classificação ABC que permite identificar aqueles itens que justificam atenção especial e tratamento adequados quanto à sua administração (DIAS, 2015). Outros métodos como por exemplo o Just-in-time e o Kanban, ajudam na hora de analisar os estoques. Com relação ao Just in time possui várias definições sendo uma das mais comuns a que se refere a um método de redução de desperdícios nos processos de manufatura, já o Kanban é uma das técnicas usadas para atingir a meta do Just-in-time (DIAS, 2015). E ainda conta-se com métodos de desempenho de estoques como os métodos do custo médio, PEPS e UPES.

Conforme Dias (2015) e Martins e Alt (2009) a curva ABC é obtida através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. Assim, esta técnica tem sido utilizada por administradores de estoques, para a definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades, programação da produção e, em outros problemas existentes na empresa. O autor Dias (2015) afirma ainda que, após os itens terem sido ordenados pela sua importância, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras: Classe A, Grupo de itens mais importantes; Classe B: Grupo de itens em situação intermediária; Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção.

O *Just In Time* funciona com o objetivo de disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura, apenas quando preciso, o que diminui os custos de estoque (LUDWIG et al., 2016). Essa técnica baseia-se na qualidade e flexibilidade do processo de compras. Dependendo de como o sistema é idealizado, um cartão ou um conjunto de cartões *Kanban* pode dar início ao processo de compras (MARTINS; ALT, 2009). Quanto à técnica conhecida como *Kanban* é um instrumento que utiliza como filosofia os conceitos do *Just In Time*. De origem japonesa a palavra *Kanban* significa cartão. Tendo como objetivo reduzir os tempos de partida e dos tamanhos dos lotes, para a produção apenas das quantidades necessárias para demanda (DIAS, 2015). Nesse contexto De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018) existem dois tipos de sistema *Kanban*: o

sistema duplo de cartão e o sistema de cartão simples. No primeiro caso é o menos utilizado e funciona com dois tipos de cartão o de retirada e de produção. Enquanto, o primeiro sinaliza a necessidade de retirada para o processo seguinte, o segundo informa a quantidade que aquele processo deve produzir. Já no sistema de cartão simples, não há cartão de ordem de produção, mas apenas o cartão de retirada.

O Custo médio é uma das avaliações mais utilizadas, por ter como base o preço de todas as retiradas, ao preço médio do suprimento total do item em estoque, agindo como um estabilizador pois equilibra as flutuações de preços; e a longo prazo, reflete os preços reais das compras dos materiais (DIAS, 2015). Ainda, de acordo com o autor o PEPS, que significa o primeiro a entrar, primeiro a sair (*First in, First out*), ocorre quando a avaliação é feita pela ordem cronológica das entradas. Sai o material que foi estocado em primeiro lugar, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebida. Nessa avaliação, aplica-se o custo real do material. Consequentemente, os estoques, por esse método são mantidos com valores aproximados dos preços atuais de mercado. Por fim, o UEPS (LIFO), que utiliza o método do último a entrar e primeiro a sair, para a análise dos estoques, considera-se que devem em primeiro lugar sair as últimas peças que entraram no estoque, isso faz com que o saldo seja avaliado pelo preço das últimas entradas. É o método mais adequado em períodos inflacionários, pois uniformiza o preço dos produtos em estoques para a venda no mercado consumidor (DIAS, 2015).

OS SUPERMERCADOS E A IMPORTANCIA DOS ESTOQUES

“ O setor de supermercados é considerado como uma modalidade de varejo de autosserviço. Por autosserviço entende-se o fato de o consumidor não necessitar ser assistido diretamente por um vendedor em sua ação de compra” (SIMÕES, 2006, p. 52).

Ainda, segundo Simões (2006) denomina-se por supermercados o estabelecimento que possuir no mínimo dois check-outs (caixas registradoras acopladas a uma esteira onde se passam os produtos a serem comprados) e que venda predominantemente gêneros alimentícios, embora não de forma especializada. As empresas que atuam nesse segmento são também classificadas em razão do número de lojas. Assim, organizações que possuem seis ou mais lojas são chamadas de redes ou cadeias e, aquelas com um número menor a este são as redes ou cadeias independentes, o que permite inferir, a priori, à heterogeneidade do setor (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados - (ABRAS, 2017), o setor supermercadista fechou 2016 com 89 mil lojas e 1,8 milhões de funcionários direto. A pesquisa realizada pela ABRAS mostra ainda, que só neste mesmo ano foram registradas em vendas pelas maiores 20 empresas supermercadistas do Ranking ABRAS/Super-Hiper, R\$ 180 bilhões. O autor Crus (2011) em seu estudo encontrou que grande parte do controle de estoque em supermercados é computadorizada, mas este fato não exclui o uso do fator humano para descarregar, organizar e controlar as mercadorias, além de verificar a relevância dos estoques e seus mecanismos.

Nesse contexto, o estudo de Sousa (2013) identificou entre os principais resultados, que

no geral apesar dos supermercados fazerem uso de alguma forma de controle dos seus estoques, pôde ser percebido que aqueles que utilizam sistemas e informação para controlar seus estoques acabam se sobressaindo no setor, com qualidade no controle bem superior aos dos concorrentes. Tal situação se dá em função da integração proporcionado pelos sistemas informatizados que garantem informações mais confiáveis. Assim, pode-se perceber que as práticas de gestão de estoque são necessárias para agregar valor aos seus consumidores, sendo este tipo de gestão tida como importante estratégia de vantagem competitiva.

Já a pesquisa de Andrade (2014) buscou analisar a gestão de suprimentos dos supermercados de uma cooperativa, e seus resultados, mostram a importância em implantar uma equipe de estoquistas para contagem de estoques, a criação de indicadores como acurácia dos estoques, produtos não encontrados pelos clientes e pedidos entregues pelo fornecedor, permitindo assim, melhor controle da gestão de estoques. Da mesma forma, percebeu-se a importância de analisar em forma detalhada todos os processos, entre eles o de controle dos estoques de uma empresa, mostrando as dificuldades na sua gestão e buscando dessa forma alternativas para um melhor desempenho.

Nessa mesma linha a pesquisa de Torres (2017) também sobre gestão de estoque em supermercados, no Rio Grande do Sul, destaca que mesmo com um sistema de gestão de estoque instituído, ele ainda apresenta falhas impossibilitando assim uma maior efetividade desse sistema.

METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como de natureza descritiva. Quanto aos objetivos é predominantemente qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como sendo um estudo de caso único, pois a pesquisa é realizada numa situação que acontece dentro de uma empresa, analisando de forma profunda e detalhada (VERGARA, 2014), com o fim de descrever os principais fatores que causam ruptura de estoques no ponto de venda das grandes redes de supermercados, bem como, analisar e compreender o funcionamento da gestão de estoques na unidade selecionada.

A unidade de análise deste trabalho é um Supermercado da Rede Cencosud, localizado na cidade de Aracaju/SE, especificamente o setor do Almojarifado. Ressalta-se que dentro do Almojarifado trabalham quinze (15) funcionários, mas somente nove (9) funcionários aceitaram participar desta pesquisa. Dentre os nove participantes encontram-se um gestor e 8 colaboradores da área operacional. Portanto, o critério de seleção dos participantes da pesquisa foi por acessibilidade, que segundo Vergara (2014, p. 48), “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Nesse estudo de caso, a coleta de dados foi realizada com a aplicação de um questionário (Apêndice A) entre os funcionários do Setor de Almojarifado da Rede de Supermercados, objeto desta pesquisa, realizando perguntas sobre a gestão do almojarifado e as dificuldades criadas pela falta de mercadorias nos pontos de vendas de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

O instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado com oito (8) funcionários do setor de estoque do supermercado Cencosud, sendo que entre os funcionários estão: (1) auxiliar de ressupridor, (1) conferente de estoques e (1) auxiliar de conferente, (2) ajudantes de depósito, (2) promotoras de vendas e (1) repositor de seção.

Igualmente, foi aplicado um roteiro de entrevista construído de forma mista, incluindo perguntas abertas e fechadas, permitindo ao entrevistado explicar sua resposta. A entrevista foi realizada com o gestor do almoxarifado.

A aplicação dos questionários aconteceu no mês de fevereiro de 2018, e a entrevista aconteceu no mês de março de 2018. A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial e com o consentimento dos participantes. A entrevista com o gestor foi gravada e teve um tempo de duração de aproximadamente 40 minutos. Posteriormente, foram analisados os áudios (via celular) para a transcrição. A utilização da entrevista justifica-se, pois é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano em seu ambiente (VERGARA, 2014).

Com relação ao questionário foram elaboradas algumas questões com o intuito de permitir que os pesquisados avaliassem o grau de concordância com questões relativas às principais consequências da falta de estoque no supermercado, objeto desta pesquisa. Foi usada a Escala de Likert, a qual propõe cinco níveis de resposta relacionados à falta de estoque, atribuindo-lhes notas de 0 a 4 para cada nível de importância, sendo 0 o menor valor e 4 o maior valor. Esta escala tem como grande vantagem a facilidade de manuseio, pois é fácil para alguém que está sendo pesquisado, emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (COSTA et al., 2011).

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa simples, considerando as categorias e elementos de análise da pesquisa, principalmente, no que se refere às informações sobre recebimento de materiais, controle de estoques e distribuição de materiais. Posteriormente, foram transformados os dados em informação e em quadros com o auxílio do programa Microsoft Word.

ANÁLISE DO CASO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os instrumentos de pesquisa aplicados foram: o roteiro de entrevista e o questionário. A entrevista foi realizada com o gestor do setor administrativo e responsável direto pela gestão do Almoxarifado. Já os questionários foram aplicados aos funcionários responsáveis pela gestão operacional do almoxarifado, sendo eles: um (1) conferente de pedidos; um (1) auxiliar de conferente; duas (2) promotoras de vendas; dois (2) ajudantes de depósito; um (1) repositor de seção e uma (1) promotora de vendas, como descrito na tabela 01.

Tabela 01: Perfil dos colaboradores no supermercado objeto do estudo

Fonte	Identificação do funcionário	Sector	Tempo de serviço	Formação
Entrevista	Gestor	Administrativo	12 anos	Ensino médio
	Auxiliar de ressupridor	Geral	20 anos	Ensino médio
	Repositor	Seção	7 anos	Ensino médio
	Conferente de pedidos	Deposito	5 anos	Ensino médio
	Auxiliar de conferente	Deposito	6 anos	Ensino médio
	Ajudante de depósito 1	Deposito	4 anos	Ensino médio
	Ajudante de depósito 2	Deposito		Ensino médio
Questionários	Promotora de vendas 1	Seção de mercearia	5 anos	Ensino médio
	Promotora de vendas 2	Seção de mercearia	6 anos	Ensino médio

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018).

RESULTADOS DA ENTREVISTA

A entrevista da pesquisa foi feita com o gestor, ele trabalha na empresa há 12 anos e é do sexo masculino. Em relação a sua formação o entrevistado informou que possui o ensino médio completo e, quando questionado sobre cursos de capacitação oferecidos pela empresa o mesmo alegou que ela não oferta tais cursos.

Outra característica importante do entrevistado é o fato de que ao longo de todos esses anos de prestação de serviço, já atuou diretamente no setor de estoque como: repositor de seção, conferente de pedidos e estoquista, o que lhe permite contar com maior experiência e prática no que se refere à gestão de estoques do supermercado. O entrevistado tem como principal função elaborar os ajustes, fazer a contagem dos itens em estoques para gerar informações que são incluídas no sistema, permitindo definir o quantitativo de mercadorias existentes e quanto ainda será preciso pedir.

A entrevista buscou elucidar como ocorre o processo da compra até estoque, e levantar as principais dificuldades na gestão. Sobre quais os processos utilizados na realização de uma compra por parte do supermercado, o entrevistado foi enfático mencionando apenas que é feito o pedido de compras, pois, as mercadorias vêm da matriz (centro de distribuição da rede do supermercado) onde ocorre a distribuição para as lojas da cidade de Aracaju-SE. Mas, explicou que existem algumas exceções, já que, alguns fornecedores podem entregar diretamente em cada supermercado, o que eles chamam de recebimento direto. A figura 1 apresenta o fluxograma do processo de compra.

Figura 01: Fluxograma do processo de compra



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018)

Quando questionado sobre quais os materiais são mais solicitados no pedido de compras, o entrevistado citou que são todos os itens que abastecem a mercearia (cereais, massas, biscoitos, bebidas, ou seja, produtos alimentícios em geral e produtos para higiene). A frequência de realização de um pedido de compra ocorre de acordo com cada setor do supermercado, por exemplo: hortifrutos, frios e congelados são realizados pedidos diários; mercearia e bebidas, os pedidos são realizados semanalmente e diretamente dos respectivos fornecedores e já no setor de bazar, os pedidos são feitos quinzenal e mensalmente.

O passo seguinte trata do recebimento de mercadorias. As atividades de recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada nos estoques. A função de recebimento de materiais é parte de uma fase modular de um sistema global integrado e informatizado com as áreas de contabilidade, compras e transportes, e é caracterizada como uma interface entre o atendimento do pedido pelo fornecedor e os estoques físicos e contábeis.

Segundo o entrevistado o processo de recebimento compreende quatro fases:

- 1º Fase: Entrada de materiais;
- 2º Fase: Conferência quantitativa;
- 3º Fase: Conferência qualitativa;
- 4º Fase: regularização.

Quando perguntado sobre como é feito o recebimento de mercadorias na loja o entrevistado respondeu:

“Através do sistema SAP PO5 é feita a entrada da nota fiscal do fornecedor, onde é gerada uma planilha cega, e entregue ao conferente de pedidos, que por sua vez, usa um coletor de dados para fazer o recebimento seja do fornecedor direto ou da matriz. Feito isso os dados são enviados para o sistema onde a escrituraria de PR confronta os números com os das notas fiscais. Todo este procedimento acontece para que se tenha uma melhor análise do fluxo dos materiais”

O entrevistado ainda ressaltou a importância de verificar os itens com relação à qualidade e validade. Corroborando assim com os resultados encontrados por Andrade (2014), no qual o autor verificou a importância de implantar uma equipe de estoquistas para contagem dos itens nos supermercados, como também a importância de um sistema para o controle do estoque (SOUSA, 2013).

No que diz respeito à reposição de mercadorias no supermercado, de acordo com o entrevistado: “Toda vez que falta mercadoria é gerado um pedido de compras. Isso para falta de estoque na loja, mas tratando-se de ruptura nas gôndolas existe uma positivação feita pelos encarregados, para que todos os itens em estoque sejam expostos nas prateleiras”. Ainda, conforme o entrevistado os principais problemas observados no recebimento são: problemas no cadastro, divergências do preço de compra com o recebido; discrepância entre a quantidade recebida com a descrita na nota fiscal; e a falta de experiência e capacitação dos funcionários.

Com relação a organização das mercadorias, o entrevistado informou que todos os itens são observados e, tratando-se dos perecíveis são armazenados imediatamente nas câmeras frias para sair posteriormente, confirmando o uso da metodologia PVPS (Primeiro a vencer, primeiro a sair), caso seja mercadorias não perecíveis são acomodadas em paletes e da mesma forma utiliza-se a metodologia PVPS. Conforme a figura 02.

Figura 02: Fluxograma de Organização de Mercadorias



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de pesquisa de campo (2018).

Com relação ao modelo de gestão empregado pela empresa no setor de estoque, o entrevistado respondeu que normalmente segue a lógica de entrada, e com relação às principais preocupações, mencionou que: “a principal preocupação é não deixar faltar mercadorias para os clientes”.

Ainda sobre a organização de materiais, no caso de divergências entre as quantidades solicitadas e recebidas, o entrevistado destaca que as providencias tomadas pela empresa são:

“Caso esta quantidade venha a mais que a descrita na nota é gerada uma outra nota de devolução, no caso da situação inversa também é gerado uma nota de devolução sendo que no último caso não será recebida nem uma mercadoria, já que, no primeiro caso é devolvida apenas a quantidade excedente”

Portanto, é preciso dar entrada na loja somente para os materiais requisitados, pois, o sistema reconhece apenas o pedido de compras. Além do mais existem alguns critérios para se estabelecer os níveis de estoque. Para tal é necessário ter uma quantidade na loja e outra no depósito, mas, não informaram como estabelecem estas quantidades.

Quando questionado sobre os custos de estoque o entrevistado não foi explícito citando apenas que quando vendido uma caixa de mercadoria, o sistema da loja “gira” automaticamente, gerando assim um novo pedido, acrescentou dizendo que existe um sistema para identificar as quantidades e itens vendidos, para manter-se um controle mais eficaz. É perceptível que esse trabalho de organização vale a pena, pois, quando bem elaborado poderá evitar perdas, desperdícios e furtos internos (SOUSA, 2013). Conforme o Sebrae (2018) a atividade de organização do estoque evita acúmulo ou falta de produtos, além de ajudar a controlar as finanças e o espaço físico da empresa.

Sobre o controle de estoque, o entrevistado informou que existe um plano de ação para o controle de roubos e quebras. Mas, no geral existem sistemas para atualizar automaticamente as informações sobre as vendas efetuadas, além de contar com o inventário físico e virtual realizados a cada três meses. Essa ação permite um dimensionamento mais preciso em termos de quantidades e custos de estoque. Portanto, as informações passam a serem mais realistas e fáceis de serem catalogadas. Segundo o entrevistado as informações contidas nesses catálogos são: código de barras dos produtos, CNPJ e SAP dos fornecedores, assim também mencionou que com relação à atualização destes catálogos só podem acontecer com aprovação do comprador. Esse controle é necessário para que se evite acúmulo ou falta de produtos (SEBRAE, 2018).

Ao ser questionado sobre as principais dificuldades encontradas na gestão do estoque o entrevistado listou algumas. Primeiramente sobre os fornecedores relatou o seguinte:

“Realmente os piores fornecedores são aqueles que não conseguem cumprir com os prazos nas entregas, o que gera perda nas vendas, sendo maior os prejuízos quando são produtos em promoção, o incumprimento na data prevista gera custos de oportunidades, já que, produtos deixaram de ser vendidos por não chegarem na data agendada. Sendo as principais causas para a demora na entrega por parte dos fornecedores têm muito haver quando o sistema não gera o pedido para o fornecedor logístico e as divergências nos preços”

Essa fala do entrevistado segue a mesma linha de Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009) quando diz, que os piores fornecedores, são aqueles cuja mercadoria quebra rapidamente, que requerem aumento de preços para continuar com os contratos ou aqueles que não entregam dentro dos prazos e qualidade previstos. Assim, cria-se um paradoxo de um sistema projetado para reduzir custos, mas que no final das contas aumenta esses custos.

Outro ponto levantado pelo entrevistado relaciona-se às dificuldades ligadas à gestão do almoxarifado. Ele citou alguns desses problemas os quais são mais comuns no cotidiano da empresa, sendo resumidos em três grupos: a) divergências nos códigos dos produtos; b) falta de espaços para colocar e organizar os produtos, e c) divergências na documentação que acompanha a entrada dos produtos. Esses problemas estão em desacordo com o que Portogente (2016) relata ser funções que o almoxarifado deverá atender, como divergências de inventario e perda de qualquer natureza, e assegurar que o material adequado esteja, na quantidade devida, no local certo, quando necessário.

Quando o entrevistado foi questionado sobre as principais consequências da falta de estoque no supermercado estudado, ele informou que são principalmente: a perda dos clientes e o aumento dos concorrentes, também mencionou a falta de fidelização dos clientes. Esse resultado apoia o estudo de Martins e Alt (2009) que afirmam que esse tipo de ocorrência prejudica a imagem da empresa e afasta os consumidores.

RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Posteriormente aplicamos os questionários aos funcionários que atuam na gestão do almoxarifado, tanto na área operacional quanto administrativo. Quando questionado sobre a formação, todos citaram terem concluído o ensino médio e, sobre cursos ou palestras oferecidas pela empresa, todos afirmaram que nunca participaram de nenhum curso.

Em relação ao recebimento de material, todos os funcionários foram unânimes ao afirmarem que o setor de mercearia demanda mais mercadorias e ou produtos. Mas, quando perguntado sobre de que forma é feito o controle de recebimento de materiais 50% dos funcionários afirmaram ser informatizados, os outros 50% citaram que além de ser informatizado também ocorre manualmente, resposta semelhante a explanada pelo entrevistado.

Sobre a organização dos materiais, os resultados demonstram que existe preocupações com a validade dos itens estocados. Quanto ao método utilizado para avaliação de estoque para liberar mercadorias no depósito, apenas um dos funcionários informou ser o método do custo médio, os demais citaram o método PEPS - Primeira a entrar, primeiro a sair, a maioria confirma a resposta do entrevistado. Todos os funcionários responderam que os itens do estoque são organizados em prateleiras e paletes.

Já sobre o controle de materiais, os pesquisados informaram que o Código de barras foi o tipo de codificação utilizada para administrar os estoques e para identificar as mercadorias existentes no depósito. Também ressaltaram que as informações obtidas sobre a codificação são inseridas em um sistema informatizado de controle, usado pelo supermercado. Confirmando desta forma o que foi relatado na entrevista. Ainda sobre o controle dos materiais, os pesquisados informaram que há equipamentos de segurança para cuidar dos estoques, a exemplo, citaram uma câmera de microfilmagem, somente um funcionário disse não conhecer a existência desse tipo de equipamento.

Quando abordados a respeito das principais dificuldades, metade dos respondentes afirmaram que muitos fornecedores não cumprem com a entrega das mercadorias na data combinada, e os outros 50% afirmam que a maior dificuldade quando se trata de fornecedores encontra-se nas constantes divergências entre as quantidades de materiais pedidos e aquelas efetivamente recebidas. Ou seja, os resultados apresentados estão de acordo com o que foi relatado pelo gestor.

Os resultados demonstram que as respostas foram unânimes quando se trata das dificuldades com relação à gestão de estoques, pois os pesquisados relataram que a maior dificuldade está na falta de espaços para organizar e manter estoques. Da mesma forma, também ficou evidente que a falta de pessoal para realização da atividade de conferência das mercadorias é uma dificuldade latente, sendo que esse último um ponto não havia sido levantado pelo gestor durante a entrevista. Nesse sentido, a PORTOGENTE (2016) e Pereira e Machado (2017) relatam que para uma gestão eficiente do almoxarifado há necessidade de recursos de movimentação e distribuição suficientes para um atendimento rápido e eficiente.

Em relação à consequência da falta de estoque, assim como a resposta na entrevista junto ao gestor, os resultados do questionário apontam como sendo ponto principal a perda dos

clientes, seguido de falta de fidelização. A seguir pode ser visto o quadro 01 que apresenta um comparativo entre as respostas do questionário e os obtidos com a entrevista.

Quadro 01- Quadro comparativo

DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	QUESTIONÁRIO	ENTREVISTA
1. Recebimento e Controle do Recebimento dos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercaria: o setor com maior demanda de produtos. ✓ Controle do recebimento feito por meio do sistema (informatizado) e manual. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercaria: o setor com maior demanda de produtos. ✓ Controle do recebimento feito por meio do sistema (informatizado) e manual.
2. Organização dos Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupação com a validade dos itens em estoque ✓ Método de controle de estoque: PEPS. ✓ Técnicas de Estoque: Prateleiras e Paletes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os itens são observados e tratando-se dos perecíveis são armazenados imediatamente ✓ Metodologia PVPS
3. Controle de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de Código de Barras ✓ Uso de Câmara de Microfilmagem. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de sistema para controle
4. Dificuldades com Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumprimento na data de entrega dos itens ✓ Divergências nas quantidades entregues e os pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demora na entrega das mercadorias ✓ Não geração do pedido no Sistema para conhecimento do Fornecedor logístico. ✓ Divergências nos preços dos produtos e nas quantidades
5. Dificuldades com a Gestão do Almoarifado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de Espaço físico para organizar os itens ✓ Falta de Pessoal para realizar conferência dos itens 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divergência nos códigos dos produtos ✓ Falta de espaço físico para organizar os produtos. ✓ Divergências na documentação.
6. Consequência da Falta de Estoques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda dos Clientes ✓ Falta de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de Clientes ✓ Aumento de novos concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender quais os principais fatores que causam as falhas na gestão de materiais nas grandes redes de supermercados. Especificamente, teve como intuito analisar as principais causas da falta de estoques nos almoarifados de mercadorias de um supermercado na cidade de Aracaju/SE.

Os dados coletados tanto na entrevista quanto nos questionários, apontaram que os principais fatores que provocam ruptura das mercadorias estão ligados diretamente à falta de espaços físicos no almoxarifado para uma adequada distribuição e acomodação de produtos, atrasos nas entregas causados por diversos problemas com os fornecedores ou com a distribuição na matriz e, por falta de pessoal para conferência dos itens. Sendo este último fator aliado à falta de preparação técnica para o desenvolvimento da função atribuída pela empresa, provocando assim, o retrabalho.

Quanto ao recebimento, controle e organização de estoques, o supermercado passou a contar com sistemas informatizados que asseguraram maior acurácia dos controles de estoques. O recebimento das mercadorias é feito com total controle no referido à quantidade, qualidade e validade. Visualizando estes eventos a organização estudada precisa aprimorar algumas atividades, uma vez que fatos como a falta de espaços dificulta a retirada de produtos para suprir rupturas nas prateleiras do supermercado. Desta forma a empresa necessita ter uma visão integrada dos estoques.

Da mesma forma, precisa investir em melhorias profissionais como qualificação e treinamento, podendo gerar uma visão de transformação, ou possibilitando trabalhar com o espaço disponível, assim, fazer arranjos físicos dentro da realidade de cada loja, facilitando a distribuição de mercadorias para abastecimentos das gôndolas nas respectivas seções dos supermercados.

Considerando que por meio dos resultados obtidos com a pesquisa, relativos à ruptura de mercadorias é evidente que há muito a ser desenvolvido e implementado dentro da gestão do almoxarifado, para melhor gerir os processos de recebimento, controle e organização de estoques, sendo o mesmo um ativo valioso não apenas para o setor de supermercados, como também para outras empresas que atuam em diferentes segmentos, sejam privadas ou públicas. Portanto, se faz necessário o desenvolvimento de mais estudos relacionados ao tema do controle dos estoques.

Sugere-se para futuras pesquisa um estudo sobre os principais problemas na gestão de almoxarifado em outros setores, como por exemplo, em farmácias que estão crescendo sua participação no mercado regional. Pesquisar ainda sobre as principais causas de ruptura de estoques em outros supermercados de outras bandeiras para realizar comparações. E estudos comparativos entre empresas que geram seus almoxarifados completamente automatizados e aquelas que ainda usam metodologias manuais.

A pesquisa apresenta algumas limitações, dentre as quais podem ser mencionadas o fato da classificação é dizer por ser uma pesquisa qualitativa, e ter analisado um único caso, não permitindo realizar generalização dos resultados para as demais organizações desse mesmo ramo econômico. Outra limitação foi a dificuldade para conseguir marcar a entrevistas e explicar aos pesquisados a importância do tema e da colaboração de cada um deles para preencher de forma correta os questionários aplicados.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Setor Supermercadista**. Disponível em: www.abrasnet.com.br/clipping.php. Acesso em: 18 set. 2017.

AGUIAR, Fernando Henrique Olliveira et al. Comportamento Do Consumidor Frente À Ruptura De Estoque De Uma Empresa Varejista. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 6, n. 16, p. 69, 2020.

AIRES, Clayton Silva França; ALMEIDA, Gabrielly de Jesus; SILVEIRA, Sidioney Onézio. Inteligência Artificial Na Gestão De Estoque. In: 2019, **X FATECLOG**.

ANDRADE, Euclides. **GESTÃO DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO DOS SUPERMERCADOS DA COOPERATIVA LANGUIRU LTDA**. 2014. - UNIVATES, , 2014.

ANDRADE, Nathália Felipe. **CUSTOS LOGÍSTICOS PARA CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS CONGELADOS CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO DE**. 2018. - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2018.

AYRES, Antônio De Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar; ACCIOLY, Felipe. **Gestão de Estoques**. 1o ed. Rio de janeiro: FGV, 2008.

BECKER, LILIAN CRISTIANE DE OLIVEIRA. **Utilização de ferramentas para gerenciar o estoque de uma empresa de autopeças**. 2019. - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

BRAGA, Lilian Moreira; PIMENTA, Carolina Martins; VIEIRA, José Geraldo Vidal. GESTÃO DE ARMAZENAGEM EM UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, , v. 6, p. 57–77, 2008.

COMPART BLOG. **Ruptura Monitorada**. Disponível em: http://www.compart.com.br/blog_compart/ruptura-monitorada/. Acesso em: 1 out. 2017.

COSTA, Giovanni Pacelli.; AL., Et. A qualidade da problematização nos artigos científicos publicados nos congressos contábeis brasileiros no ano de 2009. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, v. 11, 2011.

CRUS, Rodrigo Minan de Oliveira. **Gestão de estoques: Uma análise no setor supermercadistas na cidade de Aracaju / SE**. 2011. - Universidade Federal de Sergipe, , 2011.

CZAPSKI, C. O impacto das rupturas no varejo e o envolvimento do operador logístico. **Revista Mundo Logística**, , v. 10, p. 24–30, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração De Materiais: Uma Abordagem Logística**. 6o ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 333–347, 2009.

LUDWIG, Jean Pierre et al. Aplicação da metodologia just in time para a redução de estoques em uma indústria do ramo moveleiro The application of the just in time methodology for the reduction of inventories in an industry of the furniture industry. **JOURNAL OF LEAN SYSTEMS**, [S. l.], v. 1, n. 2008, p. 25–39, 2016.

MARTINS, P. G. ...; ALT, P. C. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. Saraiva ed. São Paulo [s. n.].

MONFRON, C. M. B. .. et al. Gestão de estoque para a acuracidade das informações. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, , v. 1, n. 1, p. 40–53, 2013.

OI, Ricardo Kenji; NOGUEIRA, Débora Agráz Cutino; NETO, José Fontebasso. Gestão de Estoques em uma Farmácia de Manipulação. In: 2018, **XV SEGeT**.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística industrial integrada: Do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 3o ed. São Paulo: Érica, 2009.

PEREIRA, Silvania; MACHADO, Caio Pisconti. MÉTODOS DE CONTROLE DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO NOROESTE DO PARANÁ. **Revista de Administração do UNIFATEA - RAF**, , v. 01, p. 1–7, 2017. Disponível em: <http://www.albayan.ae>

PINTO, Claudio. Estrutura De Mercado E Padrões De Concorrência: Barreiras À Entrada No Setor De Supermercados Em Salvador. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, , v. 8, n. 13, p. 75–85, 2006. PORTOGENTE. **Almoxarifado - Histórico, conceitos, funções**. Disponível em: <https://portogente.com.br/potopedia/73503-almoxarifado-historico-conceitos-funcoes>.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Uma Abordagem Logística**. 4o ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, PAULO DE TARSO RICCI. **Estudo para implantação de centro de distribuição de produtos farmacêuticos na cidade de Uberlândia (mg)**. 2015. - Universidade Federal de Uberlândia, 2015.

SEBRAE. **Controle dos Estoques e Logística - Receita de Sucesso**. [s. l.], 2018. Disponível em: <https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/controle-dos-estoques-e-logistica-receita-de-sucesso>.

SILVA, Valdilene Gonçalves Machado et al. Controle de estoque: um estudo sobre a eficiência da gestão de estoque numa distribuidora atacadista em Divinópolis, MG. **Research, Society and Development**, , v. 7, n. 5, p. e575152, 2018.

SIMÕES, Pablo Nostre. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. 2006. - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

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

SOUSA, Bruno Mateus de. **A GESTÃO DE ESTOQUE COMO VANTAGEM COMPETITIVA ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE PACATUBA - CE**. 2013. - Faculdade Cearense, [s. l.], 2013.

TORRES, Gabriela Allende. **ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO REGIONAL. ANALYSIS OF STOCK MANAGEMENT IN A REGIONAL SUPERMARKET**. 2017. - Unipampa, 2017.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15o ed. São Paulo: Atlas, 2014.