

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUE: PRODUTOS SENSÍVEIS A ALTERAÇÕES DE MERCADO

William Kurmann¹
Cleusa Teresinha Anschau²
Keila Daiane Ferrari Orso³

RESUMO

O comércio varejista trata-se de um segmento da economia brasileira que mais se destaca nas últimas décadas. No panorama do varejo alimentar há intensa competitividade, bem como mudanças constantes no perfil do consumidor, o que salienta a importância de uma gestão de estoque eficiente para que a empresa se mantenha e seja competitiva. Através da utilização de técnicas de gestão de estoque é possível criar o diferencial estratégico que os mercados necessitam, de forma a satisfazer seus clientes, maximizando os lucros. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte do setor varejista alimentar, localizada no litoral catarinense. O presente estudo teve como objetivo de analisar a gestão de estoque de produtos sensíveis a alterações de mercado, visto que o mesmo está cada vez mais dinâmico. Para isso, buscou-se através dos objetivos específicos, elencar produtos supersensíveis na família dos derivados do leite comercializados pela empresa em estudo, definindo também os pontos fortes e fracos. Foi elaborado um plano de ação com a ferramenta 5W1H, cujos resultados irão auxiliar diretamente a tomada de decisão do setor de suprimentos, na aquisição dos itens. A metodologia utilizada foi qualitativa quantitativa, os dados coletados através de observação, análise documental e extração de relatórios via ERP, posteriormente esses dados foram discutidos e explanados em quadros e tabelas. Os resultados mostraram que a oscilação dos produtos sensíveis no estoque pode interferir e gerar insatisfação de clientes pela indisponibilidade dos mesmos. São sugeridos ainda o acompanhamento dos indicadores obtidos para monitorar a eficiência do giro e cobertura de estoque, além do acompanhamento da elasticidade dos produtos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Mercado Varejista; Giro de estoque. Cobertura de estoque.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX a inovação tecnológica é sinônimo de desenvolvimento e competitividade entre as grandes economias mundiais, tornando os ambientes cada vez mais competitivos. Surge então a preocupação com a melhoria contínua na qualidade dos produtos e processos das organizações (Mattar, 2011).

Uma maneira eficiente e eficaz de obter vantagem competitiva é através do gerenciamento da cadeia de suprimentos, visto que a mesma aborda o planejamento, a gestão e a coordenação de todo o fluxo de materiais, desde o fornecedor até o consumidor final,

¹ Graduando (a) em Engenharia de Produção (UCEFF, 2023). E-mail: paiol3737@hotmail.com.

² Mestrado em Ciências Ambientais (UNOCHAPECÓ, 2011). E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br.

³ UCEFF Faculdades. E-mail: keilaorso@uceff.edu.br.

integrando os recursos humanos afim de possibilitar a satisfação do cliente, entregando com prazo e qualidade (Fleury, 2012).

Corrêa e Corrêa (2011), afirma que quanto mais variedades de produtos e clientes uma loja possuir, mais difícil fica de atender todas as necessidades, pois assim a empresa tem uma quantidade maior de itens para controlar.

Nesse sentido, a gestão de estoque é um procedimento onde se planeja, coordena e controla toda a mercadoria que entra e sai na empresa. Esse controle deve ser realizado não apenas para produtos acabados, mas também para os componentes, matéria prima e produtos em processo e para revenda (Ballou, 2009).

Para Mattar (2011), o varejo trata-se das atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, que por sua vez utilizarão como consumo familiar, residencial ou pessoal. O varejo é entendido como uma atividade muito antiga no comércio, iniciou-se o processo de escambo, onde os excedentes de produção de um grupo eram trocados pelos excedentes de outro grupo, caracterizando assim o comércio.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) afirmam, a evolução e modernização do comércio, surgimento da moeda, e o crescente da *Internet*, facilitaram o processo da atividade varejista. Todavia, planejar um sistema baseado no consumidor está cada vez mais difícil, principalmente para as empresas que atuam no setor varejista. Com o acirramento da concorrência e o aparecimento do e-commerce, os consumidores tornaram-se mais numerosos e de difícil compreensão.

Partindo dessa premissa, questiona-se: **Como gerenciar o estoque de produtos sensíveis a uma alteração de preço de mercado?** O objetivo geral desse trabalho, consiste na análise da gestão de estoque de produtos sensíveis a alterações de mercado altamente dinâmico. Para isso, buscou-se através dos objetivos específicos, identificar quais são os produtos supersensíveis na família dos derivados do leite comercializados atualmente, definir os pontos fortes e fracos dessa dinâmica e descrever métodos capazes de auxiliar na aquisição dos itens com base nos estoques atuais.

Este trabalho tem sua importância mediante o cenário empresarial atual, altamente competitivo, onde o diferencial entre as organizações se dá pela melhoria dos processos internos, utilizando ferramentas de gestão promovendo eficiência e eficácia. Através de uma boa gestão de estoques e armazenagem há redução de custos, liberando capital para outros investimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi abordada a conceituação temáticas como oferta, demanda, redes de suprimentos e como ela se aplica ao setor varejista no segmento de supermercados, mostrando a sua importância. Além disso, cadeia de suprimentos e a gestão de estoques e como ela se aplica nas empresas, discorrendo brevemente sobre globalização e a evolução das operações globalizadas, tipos de redes, distribuição.

2.1 FUNCIONAMENTO DE MERCADO DE BENS E SERVIÇOS

O mercado pode ser entendido como uma região demográfica em que produtores e compradores negociam bens e serviços, criando uma interação entre a oferta e demanda. Portanto, os mercados geográficos podem ser locais, regionais ou internacionais. Na economia, a definição de mercado é abrangida de forma mais ampla, configurando-se como um mecanismo que organiza e ordena as trocas de bens e serviços, por meio de uma interação competitiva (Izidoro, 2020).

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), o mercado é um ambiente abstrato, aonde oferta e demanda se juntam para obter conhecimento sobre o produto como algo definitivo e diferenciado por seus consumidores. Mercado se caracteriza pelo conjunto de todas as empresas que produzem tal mercadoria, e suas relações com os compradores desses produtos, formulando assim o seu preço.

No ato da compra, o consumidor encontra o paradoxo entre “poder e frustração”, ao conseguir suprir a casa com as necessidades básicas, o consumidor se sente importante, porém quando há limitação financeira surge a frustração de não poder abastecer a casa com todos os produtos desejados. A possibilidade de consumo proporciona uma sensação de bem-estar o que ressalta o importante papel que o varejo tem nesse contexto (Karsaklin, 2000).

Para Glioglio (2002), o consumidor é influenciado recebe influência de diversos âmbitos, seja da família, crenças, costumes, idade, valores, enfim, tudo aquilo que impacta na formação de sua personalidade.

Kotler e Armstrong (2007) destacam alguns fatores que influenciam o comportamento do consumidor: Motivações: recebem influências de necessidades básicas e psicológicas; Personalidade: são baseadas no ambiente em que o consumidor está inserido no momento da

compra; Percepção: trata-se do processo no qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações formando uma imagem significativa do mundo.

2.1.1 Lei da oferta e demanda, preferência do consumidor

Demanda pode ser definida como uma relação que demonstra as quantidades de um bem ou serviço que os compradores estariam dispostos e seriam capazes de adquirir a diferentes preços de mercado. Trata-se da quantidade de um bem ou serviço que o consumidor deseja comprar em um determinado período (Silva; Luiz, 2001).

Segundo Vasconcellos (2012), a maioria dos preços dos bens, serviços e salários é determinada pelo mecanismo de preços, que atua através da oferta e da demanda de bens e serviços e dos fatores de produção. Nesse sentido, quando há excesso de demanda, é quando o preço de um bem é menor do que o preço de equilíbrio, ou seja, é a diferença entre a quantidade de um bem que os consumidores estão dispostos a comprar e a quantidade que os produtores colocam no mercado.

Quando ocorre inflação de demanda trata-se do excesso de demanda anexa em relação à produção disponível de bens e serviços, ou seja, quando o preço de um bem é maior do que o preço de equilíbrio. É a diferença entre a quantidade que os produtores colocam no mercado e a quantidade que os consumidores estão dispostos a pagar (Vasconcellos, 2012).

A demanda de bens e serviços é composta por gastos com investimentos e despesas com bens de consumo. O investimento dependerá dos lucros esperados com o projeto de investimento, comparados ao rendimento proporcionando pelo mercado financeiro. Os gastos com consumo, por sua vez, dependem da renda que as pessoas auferem. Maiores rendimentos permitem maiores despesas com bens de consumo, aumentando a demanda agregada (Gremaud *et al*, 2011).

Os compradores compram bens com dinheiro, os vendedores recebem dinheiro pela venda de bens. Todavia, por trás dessa troca de moeda está a troca de bens: os compradores estão de fato trocando o que produzem pelos bens que compram (Wessels, 2003).

O que se percebe até então, é que quando os preços sobem, as quantidades pedidas diminuem, e vice-versa. Uma forma de medir o grau de sensibilidade dos consumidores diante das variações de preço de um determinado produto é através da elasticidade-preço da demanda. A elasticidade preço da demanda é definida como a porcentagem de variação na quantidade

demandada de um bem que resulta em 1% de aumento do seu preço, medindo a sensibilidade da quantidade demandada em relação à variação do preço (Pindyck, Rubinfeld, 2002).

Trata-se da capacidade de resposta da demanda do consumidor em decorrência de uma variação percentual do preço:

A elasticidade-preço da demanda de qualquer bem mede o quanto os consumidores estão dispostos a deixar de adquirir do bem à medida que seu preço aumenta. Assim, a elasticidade reflete as muitas forças econômicas, sociais e psicológicas que moldam as preferências dos consumidores (Mankiw, 2013, p. 90)

Neste sentido, a variação do preço de produto interfere diretamente no desejo de consumo, e isso impacta o efeito elasticidade preço da demanda.

2.1.2 Globalização e as *Commodities*

Em uma economia globalizada, marcada pela evolução tecnológica, possibilita o consumidor ter acesso ao mercado global em tempo cada vez menor. a globalização tem auxiliado na procura e compra efetiva de bens e serviços de fontes localizadas em diferentes partes do mundo, com o objetivo de tornar a empresa compradora mais competitiva perante seus concorrentes (Quintens *et al*, 2006).

As cadeias de abastecimento estão cada vez mais complexas, com ações de movimentação física de materiais e gestão do fluxo de informações ocorrendo ao mesmo tempo. Com o objetivo de assegurar que o produto chegue no destino final no prazo certo, quantia correta e a um custo acessível. Por meio dos avanços tecnológicos tem sido possível encontrar ferramentas de apoio a tomada de decisões estratégicas e operacionais em elevado grau (Juttner, 2005).

As economias globalizadas fazem uso em escala cada vez maior das *commodities* é uma mercadoria padronizada e de baixo valor agregado, produzida por diferentes produtores e comercializada em nível mundial, cuja oferta e demanda são praticamente inelásticas no curto prazo e os preços são definidos pelo mercado (Matias *et al*, 2005).

Para Vialli (2008) o *commoditie* enquadra-se em economia de escala mundial, geralmente negociada em bolsa de mercadorias. As principais commodities produzidas pelo Brasil são: petróleo, café, milho, suco de laranja, minério de ferro, boi, soja e alumínio.

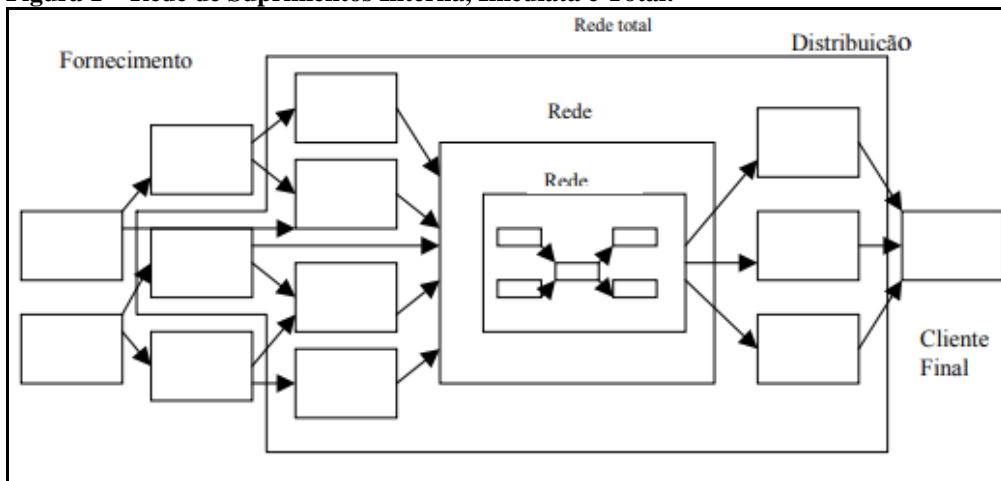
Commodities são artigos de comércio, pouco diferenciados, como: frutas, legumes, cereais e alguns metais. São utilizados como matéria prima para a produção de outros produtos

de maior valor agregado, e podem ser estocadas, por um tempo determinado, sem que haja perda de qualidade (Menezes, 2015).

2.2 REDES DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos é uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final. Essas empresas podem ser de diversos tipos desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério, até a prestação de serviço ou vendas. Pode ser classificada em três níveis, rede total, rede imediata e rede interna, conforme apresentado na Figura 1 (Slack, 1993).

Figura 1 – Rede de Suprimentos Interna, Imediata e Total.



Fonte: Slack (1993).

A rede de suprimentos pode ser entendida como a direção estratégica de relacionamentos de uma organização com os fornecedores, os clientes, os fornecedores dos fornecedores, os clientes dos clientes. Visando garantir que a organização tenha um entendimento de suas redes de suprimentos, determinando os relacionamentos da rede de suprimentos para as suas atividades, pois a dinâmica da mesma fará com que a organização as gerencie para o seu próprio benefício a longo prazo (Slack, 1993).

2.2.1 Redes de suprimentos e distribuição

Conforme Pires (2011), rede de suprimentos, são responsáveis pela obtenção, produção e liberação de determinado produto ou serviço ao cliente final. A origem dessa rede é o ponto onde não existem fornecedores primários, mas apenas de apoio e seu término é o ponto de consumo. Os fornecedores primários são empresas que executam atividades operacionais ou gerenciais, que agregam valor ao longo da rede de suprimentos de determinado produto ou serviço. Os membros de apoio são empresas que não participam diretamente do processo de agregação de valor, apenas suportam os membros primários fornecendo recursos.

Para Slack (1993), a rede de suprimento pode ser classificada em: Rede interna: é composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos ou setores de operação internos à própria empresa; Rede imediata: é formada pelos fornecedores e clientes de uma organização; Rede total: composta por todas as redes imediatas que compõem o setor industrial ou de serviços.

Ainda, para o autor, quando se procura controlar o fluxo de informações e materiais podem ser obtidos benefícios em termos de velocidade, flexibilidade, custos, confiabilidade e qualidade, se comparados à simples gestão de fluxo interno à empresa. Mesmo além da cadeia de suprimentos imediata, há benefícios estratégicos que podem ser ganhos através da gestão dos fluxos desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes dos clientes.

Já, o processo de distribuição é o fluxo que um produto segue desde que está pronto em estoque até o consumidor final. Esse processo não deve somente disponibilizar o produto e serviço no lugar, quantidade e qualidade correta, mas também criar meios para o aumento das vendas (Lourezan & Silva, 2004).

Segundo Christopher (2007), o sistema de distribuição da empresa busca atingir os clientes que cercam sua localização, o que possibilita uma posição superior aos concorrentes obtida através de melhor gestão da logística de distribuição em relação direta com o cliente. Colocar o produto de forma rápida no mercado é um fator determinante de sucesso para as empresas, obtendo vantagem competitiva.

Afim de entender a necessidade da distribuição conforme sua demanda, para Azevedo *et.al* (2009) podemos dividir a distribuição em dois tipos, como diretos e indiretos. O Processo de distribuição direto é simples, pois envolve apenas o produtor e o consumidor final ou organizacional. São produtos de consumo que são vendidos porta-a-porta, catálogos, telemarketing, internet e lojas próprias dos produtos para os consumidores finais ou, no caso de produtos industriais a venda é direta para a indústria. A principal vantagem é o total controle do processo. Já, no processo de distribuição indireto são utilizados os intermediários, tais como:

varejistas, atacadistas e distribuidores para que seu produto ou serviço chegue ao consumidor final.

2.3 MERCADO VAREJISTA

O varejo é uma atividade muito antiga, pode ser identificado nas primeiras trocas de mercadorias que podemos chamar como escambo, o que uma pessoa ou sociedade tinha em excedente trocava por aquilo que estava em falta. Nos primeiros tempos trocavam-se produtos de primeira necessidade, como alimentos para sobrevivência (Kotler, 2000).

No Brasil, o mercado varejista teve início com a colonização portuguesa em nosso país. Por longos anos fomos fonte de riqueza de Portugal no que diz respeito a mercadorias que retiravam do Brasil para comercialização no mundo todo, cada vez mais enriquecendo o país europeu (Hilman, 2013).

Pode-se dizer que o varejista está inserido em um grupo composto pela ligação de fabricantes a consumidores, cuja função é de venda de produtos e serviços para pessoas e empresas, sendo o negociador, mantendo contato direto com os consumidores ou compradores (Levy, Weitz, 2000).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o varejo é composto por várias lojas, físicas ou não, que apresentam diversos tipos de produtos, espaços e formas. Da mesma forma que as indústrias se preocupam com o que vão produzir, o varejo também passa por isso. No varejo, antes de entrar no mercado comercial, é necessário fazer uma análise para decidir seu público alvo e como será seu posicionamento no mercado.

Segundo Kotler (2000, p. 540).

“O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócio. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo. A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor. Há diversos tipos de organizações de varejo, e continuamente surgem novos. Existem os varejistas de loja, varejista sem loja e organizações de varejo.”

O varejo é o último elo na cadeia de suprimentos, unindo o fabricante de produtos ao consumidor final. Fornece serviços que facilitam a compra de produtos, uma vez que permite que o cliente compre a quantidade desejada de produtos. Para que isso aconteça, ele mantém estoque, para que os produtos estejam sempre disponíveis à medida que são procurados (Machado, 2004).

O número de empresas varejistas que aparecem na relação das maiores empresas do Brasil vem crescendo e com isso a competitividade está cada vez mais acirrada. Um estudo realizado pela empresa Ranking Ibevar (2015), revela que os 120 maiores varejistas do Brasil faturaram cerca de R\$ 422 Bilhões, o que representa cerca de 30,6% de todo Consumo de Bens.

Conforme Santos *et al* (2011), a importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem sendo cada vez mais destacada. O setor apresenta números significativos de crescimento e indicadores de modernização, apresentando também número elevado de empregos formais no País.

Parente (2000) busca classificar os tipos de negócio varejista, podem ser classificados em: Independentes: é constituído por apenas uma loja, normalmente empresas pequenas de administração familiar; Redes: opera mais de uma loja sob a mesma direção. A medida que uma rede aumenta, cria-se poder de barganha junto aos seus fornecedores; Franquias: pequenos empresários que fazem parte de uma grande instituição de cadeia de varejo, um franqueador oferece ao franqueado uma fração de seu negócio em troca de *royalties*; Departamentos alugados: departamentos dentro de uma loja de varejo que são gerenciados por outra empresa; Sistema de marketing vertical: trabalhar como um sistema integrado procurando eliminar desperdícios e retrabalhos, para otimizar os resultados do canal.

2.3.1 Precificação do mercado varejista

O preço é fundamental para a geração do volume de vendas, o que conseqüentemente, aumenta a margem de lucros nas empresas. Ele está presente em todas as atividades mercadológicas, trata-se de um fator essencial para um diferencial competitivo e na atração de clientes, principalmente quando se refere à decisão de compra (Vieira, Matos, 2012).

A maneira mais rápida e mais eficaz para que uma empresa maximize seu lucro é começar fixando o preço corretamente. Portanto, traçar os objetivos diretos e estabelecer as estratégias e as políticas de preço são elementos fundamentais para elevar a performance do negócio ao longo do tempo (Milan *et al.*, 2013).

Conforme a Revista Vitrine do Varejo (2015, p. 11).

A maioria dos consumidores brasileiros (82%) ouvidos para uma pesquisa da Fecomercio-RJ afirmou que o preço dos produtos é o que mais influência no ato da compra. Em seguida apareceram a qualidade dos itens, a marca e o conforto, com 77,1%, 17,9% 12,1%, respectivamente.

Para Las Casas (2004), um dos principais objetivos de um empreendimento é gerar lucro. Através de um preço justo e adequado é possível atingir este objetivo. Nesse sentido, os preços são expressivos componentes do composto de marketing para a formação da imagem.

Na maioria dos setores, o preço afeta diretamente a atratividade da loja para os consumidores e conseqüentemente o seu volume de venda. As políticas de preço usadas pelos varejistas possuem três objetivos: Vendas: motivar a venda apoiado na justificativa de um preço melhor; Imagem: passar uma imagem de liderança ou de igualdade de preço; Lucro: o objetivo principal para o empreendimento varejista (Parente, 2000).

Os clientes procuram um bom valor no que compram e mesmo que para algumas pessoas preço baixo seja sinônimo de bom preço, existem outras que preferem pagar um valor maior desde que o item possua qualidade (Levy; Weitz, 2000).

Para Kotler e Keller (2006) primeiramente é necessário que a empresa determine quais serão seus objetivos para depois determinar o preço de forma objetiva. Para Chiavenato (2008), preço é o valor pecuniário que se determina a um bem ou serviço, onde os consumidores precisam gastar para adquiri-lo. É o dinheiro onde o cliente dá em troca de determinada mercadoria. O preço influencia nos resultados da organização, com objetivo de venda (o preço pode aumentar ou reduzir o volume de vendas), de lucro (o preço pode aumentar ou reduzir o lucro da empresa) e de competitividade (o preço pode aumentar ou reduzir a competitividade da empresa)

Geralmente, é utilizada a Pesquisa de Mercado para a coleta de dados externos e a apuração dos custos, para uma extração de informações gerenciais da própria empresa. Todavia, vários problemas gerenciais podem estar envolvidos, tais como a falta sistemas de informação de dados, a legislação tributária e a variedade de custos e despesas indiretas, que precisam ser rateadas entre as linhas de produção, departamentos ou entre os produtos (Souza, 2000).

Ainda conforme o autor, no varejo o custo do produto é de simples identificação, pois não há transformação de matérias-primas, sendo o custo do produto o seu custo que foi adquirido. Levy (2002) e Kotler (2000) destacam três métodos para formação de preço de venda: preço de venda pelo custo do produto, pelo valor de mercado e pela percepção de valor.

Na formação de preço de venda pelo custo do produto, o preço é encontrado a partir do custo de aquisição do produto. Chega-se ao preço final adicionando o lucro desejado ao custo do produto (Megliorini, 2006), conforme a equação: $P = C + L$

Onde: P = Preço; C = Custo; L = Lucro

No preço de venda pelo valor de mercado a precificação é baseada a partir dos preços praticados pelos concorrentes. O fator principal a ser considerado não é o custo de aquisição, nem o preço pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar por ele (Megliorini, 2006).

Já na formação de preço de venda pela percepção de valor, o preço de venda do produto é encontrado a partir da percepção de valor que os clientes dão ao seu produto. Dessa forma, para formar um preço final é necessário saber: qual o valor que os clientes estão dispostos a pagar para ter o meu produto? Este método é utilizado por empresas que utilizam o preço como fator agregador de valor ao produto. Se o produto é de maior valor, poucas pessoas irão adquirir, portanto, a aquisição daquele produto implica em uma condição de status ao adquirente (Honorato, 2004).

2.4 MATRIZ SWOT

Conforme Araújo *et. al.* (2015) a análise de SWOT pode ser definida como uma ferramenta desenvolvida para análise de ambiente, servindo para a gestão e planejamento da organização. A análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças). A análise de SWOT permite o estudo da realidade da empresa no cenário atual, facilitando o conhecimento da mesma e dos concorrentes.

Para Carturan (2009), tais conceitos correspondem as seguintes características: Forças (*Strengths*): Recursos e capacidades da empresa que podem gerar vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. Fraquezas (*Weaknesses*): Os pontos vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de concorrentes. Oportunidades (*Opportunities*): Forças que podem favorecer ação estratégica da empresa. Ameaças (*Threats*): Forças ambientais incontrolláveis pela empresa que criam obstáculos quanto à estratégia, podem ou não ser evitadas.

2.5 5W2H

Segundo Franklin (2006), a ferramenta 5W2H compila ações planejadas em vista à problemas previamente identificados, de forma simples e prática. Estas ações são executadas e implementadas conforme a orientação passo a passo, previamente estabelecidas.

A denominação é proveniente do uso de sete palavras em inglês: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto, custo) (Behr *et al*, 2008).

O método consiste em responder às sete perguntas explanadas anteriormente, de modo que todos os aspectos sejam analisados. Com o detalhamento do problema, torna-se mais claras e concisas as informações, aumentando o sucesso na conclusão do plano (Scartezini, 2009).

2.6 CURVA ABC

A curva ABC é uma metodologia de gestão de estoques onde cada tipo de produto é tratado levando em consideração sua importância, assim, priorizando os itens de maior relevância para a empresa. Ela classifica os produtos por classes, conforme grau de importância dentro da organização (Oliveira *et al*, 2016).

O custeio ABC é uma técnica que tem por filosofia que os recursos de uma empresa são consumidos por atividades realizadas e os produtos, serviços ou objetos resultam destas atividades que precisam destes recursos, deste modo se interligando (Megliorini, 2012).

Martins e Campos (2009, p. 211), definem que a curva ABC.

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, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C. (Martins e Campos, 2009, p. 211).

O objetivo principal da curva ABC é revisar a forma e o pensamento de se apoderar dos custos indiretos, trazendo assim ideias de rastreamento de atividades aos produtos de uma forma mais objetiva, clara e justa no momento de determinar custos dos produtos e serviços (Moreira, 2011).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo foi realizado em uma empresa do ramo varejista, localizada no litoral de Santa Catarina. A principal finalidade da metodologia utilizada é alcançar os objetivos propostos, produzindo resultados capazes de confirmar ou negar as hipóteses disseminadas. Deste modo, o método utilizado foi o qualitativo e quantitativo, através da quantificação de dados bem como a análise dos mesmos para entender as experiências, promovendo assim resultados confiáveis (Fernandes, 2009).

O objetivo da pesquisa é propor a análise do giro de estoque de quatro itens derivados do leite. Para Beuren (2012) às tipologias de pesquisa podem ser apresentadas em três categorias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória.

Para a estruturação dos tópicos iniciais, fez-se uso a pesquisa bibliográfica, onde apresentou-se conteúdos sobre o tema baseados em material publicado, como livros, fotos, documentos (Fontelles, 2009).

Quanto aos procedimentos, é utilizado o estudo de caso, pois será efetuado levantamento de informações e dados para buscar a melhor forma de gerenciar o estoque de produtos sensíveis a alteração de preço de mercado. Conforme Lima (2008), o método de estudo de caso é uma das formas de realizar a pesquisa de caráter qualitativo.

A pesquisa foi realizada no período de março de 2022 a março de 2023. Como instrumentos para coleta de dados, utilizou-se observação, análise documental e extração de relatórios via ERP.

Segundo Vergara (2012), a observação é utilizada para estudar o comportamento de um fenômeno nas condições ambientais e circunstâncias espontâneas, cuja finalidade é extrair situações que possam ser válidas como resultados de pesquisa, registrando assim eventos, condições físicas, comportamentos não verbais e linguísticos. “

Observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendem investigar (Beuren, 2012).

Os documentos são importantes fontes de dados, seu conteúdo serve para a verificação, identificação, e apreciação de uma análise científica. Sua utilização serve para responder problemas de pesquisa, aprofundar conhecimento sobre problemas, auxiliar na formulação de hipóteses (Gil, 2010).

A tabulação dos resultados refere-se a como os dados coletados serão organizados. Estas técnicas de organização foram aplicadas com auxílio de quadros e tabelas, efetuados através de *software*. A análise dos resultados irá demonstrar com que ferramentas os dados coletados no trabalho serão avaliados e se atenderão a questão levantada no projeto, definindo a melhor metodologia de gerenciar o estoque de produtos sensíveis a alteração de preço de mercado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A rede de supermercados do estudo de caso está localizada no litoral de Santa Catarina, iniciou a trajetória no comércio de feiras livres na Grande Florianópolis, na década de 80. Através do êxito na produção e venda de hortifrúti seus fundadores decidiram diversificar e ampliar os negócios.

Trata-se de uma empresa familiar, em setembro de 1994, foi inaugurado o primeiro supermercado “X”, em Tijucas (SC). Atualmente o Grupo é formado por 53 lojas no segmento alimentício, distribuídas no estado de Santa Catarina, entre os formatos varejo e atacarejo.

O Grupo conta com um moderno Centro de Distribuição situado em Tijucas, onde ocorre toda a operação logística de abastecimento das lojas. Seu Centro Administrativo e Comercial fica situado na cidade de Itapema. Trata-se da maior rede supermercadista sediada em Santa Catarina, de acordo com o Ranking Abras 2022 (Associação Brasileira de Supermercados), estando na 14ª colocação dos maiores supermercados do país.

Sua visão é “liderar o mercado em que atuamos, sendo reconhecidos pela inovação e valorização de clientes e colaboradores”. Seus valores são: Ética, respeito, excelência, cooperação, comprometimento e sustentabilidade. Seu propósito é “Proporcionar a todos os nossos clientes uma experiência de compra agradável a preço justo”.

4.2 ESTRATÉGIA DE MERCADO E CURVA ABC

O supermercado é do ramo varejista e disponibiliza uma variedade de produtos de gênero alimentícios, frios, laticínios, hortifrúti, padaria, açougue, bebidas, utilidades para o lar e também gêneros de higiene pessoal, produtos de limpeza entre outros, estando eles disponíveis em gondolas de fácil acesso ao público. Os produtos são distribuídos de forma estratégica, alocados de modo que induza o cliente a adquirir vários produtos de um mesmo segmento. Para a escolha dos itens a serem abordados, utilizou-se a metodologia da curva ABC.

A organização em estudo possui grande gama de produtos de diferentes linhas, diversas marcas e quantidade. Afim de afunilar os produtos em estudo, optou-se pela linha de frios, derivados de leite, através da elaboração de uma curva ABC com os dados extraídos via sistema ERP da empresa em estudo.

A análise dos dados teve como objetivo a definição do volume vendido pela empresa no período bem como seus valores de venda. Os dados obtidos são provenientes ao ano 2022.

No total foram vendidos 30.282.178 itens. Ainda, conforme a classificação ABC, 16% dos produtos analisados são classificados como A, são os responsáveis pela maior concentração de faturamento. Já 22% possuem sua classificação em B, ou seja, são produtos de impacto intermediário quanto ao faturamento, enquanto cerca de 62% possuem classificação C, são produtos cuja importância financeira não apresenta proporção grande de valor. Na Tabela 1 é possível visualizar esses percentuais citados.

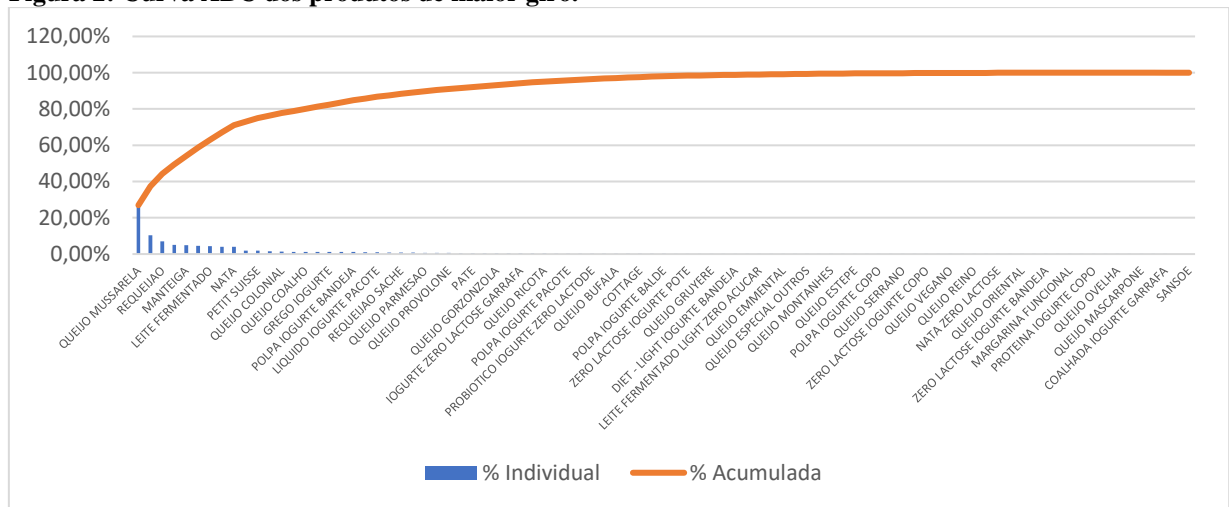
Tabela 1: Percentuais obtidos curva ABC.

Classe	Corte	Proporção SKUs	Proporção de valores
A	80%	16%	79%
B	95%	22%	16%
C	100%	62%	5%

Fonte: O autor, (2023).

Com base nos dados da Tabela 1, foi elaborado o gráfico da curva ABC, demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Curva ABC dos produtos de maior giro.



Fonte: O autor, (2023).

Além da análise curva ABC, foi levado em consideração que os itens escolhidos deveriam ser 100% derivados do leite, sendo escolhidos deste modo os quatro itens são: Queijo Mussarela fatiado; Manteiga; Requeijão; Nata

A importância no estudo dos produtos derivados de leite, está diretamente ligada com as oscilações que estes possuem. O leite é um *commoditie*, está em constante variação e aumento dos custos de produção, principalmente em períodos sazonais, como a seca, além disso, sofre impacto direto de guerra, alta da energia elétrica e combustível, possui safra e

entressafra, sem considerar que a *commodities* é altamente perecível e sofre grande rigor sanitário. Os produtos analisados são elásticos⁴, com o objetivo de determinar uma métrica, para analisar o quanto a demanda irá variar de acordo com as oscilações que ocorrem no seu preço. A classificação pelo lucro bruto fornece ao gestor uma visão de quais itens tem maior importância em seu lucro, devendo assim ter um cuidado especial, evitando ao máximo a falta destes produtos em estoque. Neste sentido, é necessário entender o mercado em que está inserido o produto.

4.2 ANÁLISE SWOT E 5W1H

Após a definição dos itens a serem estudados, fez-se necessário entender um pouco mais sobre os aspectos positivos e negativos do ambiente onde estão inseridos, para isso, se fez uso da matriz Swot. Essa ferramenta permite que a organização aproveite oportunidades, conheça suas forças e fraquezas e previna-se de ameaças, auxiliando na elaboração do planejamento estratégico. A análise da matriz Swot, permite entender a volatilidade dos produtos analisados, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Matriz SWOT derivados do leite.

	Pontos Fortes	Fraquezas
Interno (organização)	<ul style="list-style-type: none"> -Diversidade de produtos derivados do leite; -Diversidade de marcas; -Promoção; -Mix balanceado; -Maior rede supermercadista sediada em Santa Catarina; -CD abrangente e bem localizado; -Poder de barganha pois compra em volume. 	<ul style="list-style-type: none"> -Matéria prima <i>commodities</i> agrícola; -Faturamento geral atrelado à uma única matéria prima -Burocracia e processos internos
	Oportunidades	Ameaças
Externo (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> -Variedade de fornecedores -Crescimento populacional -Surgimento de novas tecnologias; -Aumento da renda <i>per capita</i> -Poder de barganha dos Fornecedores; -Entrega a domicílio -<i>Ecommerce</i> -CRM e fidelização -Melhoria de hábitos alimentares 	<ul style="list-style-type: none"> -Regime tributário; -Entrantes potenciais; -Instabilidade do preço -Alto número de concorrentes que fornecem os mesmos itens -<i>Ecommerce</i> -Presença dos concorrentes em outras regiões onde o supermercado não atende -Inflação

Fonte: O autor, (2023).

⁴ Produtos sensíveis a uma variação no preço do produto, ou seja, quando ocorre aumento no preço, há uma redução de consumo do produto e ou uma migração para um produto substituto, (Mankiw, 2013).

Pode-se verificar que atualmente os pontos fortes e oportunidades são superiores. Pela análise interna, verificou-se que, dentre pontos fortes, há principalmente uma busca por diversidade de produtos e também de marcas, afim de não ser refém da oscilação de preço e mantendo poder de negociação e barganha.

Além disso, é importante manter um mix balanceado de produtos. Outra tratativa importante é a presença de promoções, visto que se trata da maior rede supermercadista sediada em Santa Catarina, o que facilita a implementação das mesmas. Atrelando isso ao surgimento de novas tecnologias, *ecommerce* e facilidades de logística e entrega.

Todavia, deve-se atentar as ameaças, muitas delas dizem respeito ao momento econômico do país, ou sazonalidade do produto. Por se tratarem de derivados de *commodities* é fundamental acompanhar a variação, inflação e instabilidade de preços. É importante ressaltar que as estratégias de precificação são fundamentais para a consolidação de um posicionamento de mercado adequado.

Outro fator importante diz respeito à análise de estoque, é essencial estar atento às mercadorias, qual o comportamento de compra dos clientes, se está ocorrendo giro de estoque, uma boa gestão de estoque é capaz de equilibrar compras, armazenamento e entregas.

Após analisar a SWOT, foi realizado um plano de ação através da metodologia 5W1H, afim de resolver problemas relacionados às fraquezas que a empresa apresentou. Esse plano de ação é apresentado no Quadro 2, afim de eliminar ou minimizar as causas expostas anteriormente.

Quadro 2: 5W1H Fraquezas .

<i>What</i> (O que)	<i>Why</i> (Por que)	<i>Where</i> (Onde)	<i>When</i> (Quando)	<i>Who</i> (Quem)	<i>How</i> (Como)
Coleta de dados pertinentes à pesquisa	Para elaboração de cálculos e indicadores	No ERP da empresa	Abril 2023	Suprimentos	Relatório ERP
Levantamento <i>shelf life</i> dos produtos	Para avaliar coerência de giro de estoque e cobertura de estoque	Estoque	Mai 2023	Suprimentos/ Estoque	Verificando junto validade e lotes dos itens em estoque
Pesquisa de mercado para precificação	Para avaliar como estão os preços dos mesmos itens em localidades diferentes	Nos concorrentes	Semanal	<i>Marketing</i>	Indo até a loja física dos concorrentes e anotando os preços dos produtos das mesmas marcas
Calcular Giro de estoque	Para verificar quantas vezes em um período de tempo a mercadoria está	Planilha Excel	Mai 2023	Suprimentos/ Estoque	Cálculo através de fórmula: total de vendas dividido pelo volume médio de estoque

	sendo vendida e reposta				
Calcular cobertura de estoque	Para verificar quanto tempo que os produtos levam para sair do estoque	Planilha Excel	Maior 2023	Suprimentos/ Estoque	Cálculo através de fórmula: quantidade de estoque atual pela quantidade média de vendas
Criar os indicadores de gestão de estoques	Para verificar a efetividade da gestão utilizada nos estoques	Planilha de KPI Estoque e Suprimentos	A partir de junho 2023	Suprimentos/ Estoque	Atualizando os cálculos das ferramentas constantemente, com base nos dados da empresa
Identificar a elasticidade dos itens em estudo	Verificar a sensibilidade da oferta em relação às variações no preço	Planilha Excel	Maior 2023	Suprimentos	Calculando Elasticidade = variação percentual demanda / variação percentual do preço de seu produto
Analisar necessidades de treinamento e realizar treinamentos	Para que os envolvidos continuem acompanhando os KPI	Apresentação na organização	Julho 2023	Suprimentos/ Estoque	Analisando as necessidades, definindo treinamentos e aplicando-os, realizando reuniões de equipe de modo sistemático

Fonte: O autor, (2023).

Nesse plano de ação através da ferramenta 5W1H, foi definido o que deverá ser feito, explicando o porquê deve ser feito, qual o responsável, qual prazo, o local, como deve ser feito e se há custo para que isso seja feito.

Para a prosperidade de qualquer empreendimento o proprietário e sua gestão, devem se preocupar em oferecer produtos de qualidade, para garantir o bem-estar dos consumidores, em um supermercado são ofertados diversos produtos aos clientes, dentre estes produtos estão os da cadeia de frios, estes por sua vez, que requerem cuidado especial pois são produtos perecíveis e possuem ciclo de vida menor que os demais.

O termo *Shelf life* significa tempo de prateleira, vida útil, é entendido como o tempo que um alimento pode ser armazenado em condições adequadas mantendo assim segurança e qualidade. Esse tempo inicia-se na produção do alimento e vai até o momento em que se torna impróprio para o consumo. Salienta-se que este sofre influência direta de fatores como tipo de embalagem, condições de armazenamento e matérias primas.

Como os itens em estudo são derivados do leite, sendo assim produtos perecíveis, levantar seu *Shelf Life* é fundamental, pois a partir disso poderá ser avaliado se o giro de estoque e cobertura estão sendo eficientes quanto a vida útil e à existência de produtos sempre frescos

no mercado. Após levantamento junto à fornecedores, amostragem de produtos em estoque e validação com informações no cadastro dos itens, obtiveram-se os seguintes *Shelf Life*:

- Manteiga: 100 dias
- Nata A: 34 dias
- Nata B e C: 60 dias
- Requeijão: 120 dias
- Mussarela: 100 dias

Nota-se que a nata apresenta variação de uma marca para a outra, além disso, ambas possuem validade curta se comparadas com os demais itens, o que abre um leque para análise minuciosa da quantia de estoque desse item, bem como venda em comparação à giro e cobertura de estoque. Essa análise é importantíssima para a gestão dos supermercados, visando assim diminuir suas perdas com produtos vencidos.

Os produtos em estudo, são itens que precisam de atenção especial quanto ao seu acondicionamento, tendo em vista que a região onde o mercado está localizado apresenta temperaturas elevadas, o mal acondicionamento resulta em alterações físico-químicas nos mesmos.

Referente ao item do 5W1H que diz respeito as pesquisas semanais, o principal objetivo é ter uma visão geral de como estão os preços dos produtos se comparados com os mesmos itens dos seus principais concorrentes. Essas pesquisas são realizadas nos principais concorrentes de cada região de atuação do mercado.

Para se melhorar ainda mais isso, após avaliações de criticidade, quanto mais sensível o item for considerado, seja por excesso de demanda, por dificuldade de obtenção do mesmo ou até em decorrência de seu *Shelf Life*, mais vezes ele deverá ser pesquisado. Estes itens "supersensíveis", assim denominados pelo suprimentos, deverão ser pesquisados três vezes por semana.

Outro ponto importante relacionado à método de precificação adotado pela empresa, após a pesquisa de mercado, é a definição de uma margem objetiva para cada categoria, neste caso quanto mais sensível, mais baixa a margem objetiva, para que passe uma percepção de preço barato. Os itens mais sensíveis são as curvas A de cada categoria.

4.3 GIRO DE ESTOQUE

Com o intuito de analisar o quão eficiente está a gestão do estoque da empresa em estudo, utilizou-se o giro de estoque dos itens elencados através da curva ABC. Através do giro de estoque, iremos constatar se está ocorrendo equilíbrio entre as vendas realizadas e as compras/estoque. Salienta-se que quanto maior for o volume de vendas, maior deverá ser o giro de estoque para manter a estabilidade. Conforme o cálculo:

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Total do valor de vendas}}{\text{Valor médio do estoque}}$$

O ideal é que o giro de estoque seja um número acima de 1, pois caso seja inferior, isso indica que há produtos que não foram renovados no período analisado, isto é, produto parado no estoque é sinônimo de perdas financeiras. Quanto mais alto for o giro de estoque, mais movimentado está o seu estoque, indicando que está ocorrendo boa gestão e bom volume de vendas.

Outro indicador importante é a cobertura de estoque. Trata-se de um índice que mede o período de tempo do estoque de um produto no seu varejo, quanto ele demora até sair do estoque. Conforme o cálculo:

$$\text{Cobertura de estoque} = \frac{\text{Estoque atual}}{\text{Média de vendas}}$$

Com base nas informações obtidas através da Curva ABC e relatórios emitidos via sistema ERP da empresa em estudo, foram elaboradas as tabelas abaixo, contemplando o Giro de Estoque e Cobertura de Estoque dos itens, considerando as três marcas que mais possuem vendas. Salienta-se que para obtenção dos números abaixo, os dados foram extraídos referente ao período dos meses de abril de 2022 a março de 2023, possibilitando a realização de uma média dos mesmos. Na Tabela 2 são explanados os dados referentes ao item nata.

Tabela 2: Análise de giro de estoque e cobertura de estoque Nata.

DADOS	NATA C	NATA A	NATA B
Total de vendas (R\$)	R\$ 223.291,67	R\$ 405.903,94	R\$ 168.141,08
Valor Estoque (R\$)	R\$ 68.132,67	R\$ 54.567,13	R\$ 35.627,21
Giro pela Média de Venda	3,28	7,44	4,72
Quantidade em estoque (unitário)	13.581	9.984	6.521
Quantidade de Vendas mês (unitário)	28663	44397	20548
Cobertura de estoque mês	0,47	0,22	0,32
Cobertura de estoque em dias com 30 dias como referência	14 dias	7 dias	10 dias

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 2, pode-se perceber que todos os itens possuem giro de estoque superior à 1, o que significa que o produto, indiferente da marca, está sendo renovado constantemente durante o período de 30 (trinta) dias. Percebe-se que o item da marca Tirol possui maior giro de estoque, isso pode ser explicado pelo fato do seu *Shelf Life* ser menor que os demais, o que acarreta em uma maior movimentação de compras pelo suprimentos. O mesmo ocorre na cobertura de estoque, sua cobertura tende a ser menor que os demais, pois deve permanecer o menor tempo em estoque para que possa estar sempre fresca para o consumidor. Na Tabela 3, podemos observar os dados referentes ao queijo mussarela.

Tabela 3: Análise de giro de estoque e cobertura de estoque Queijo Mussarela.

DADOS	QUEIJO MUSSARELA A	QUEIJO MUSSARELA B	QUEIJO MUSSARELA C
Total de vendas (R\$)	R\$ 1.098.271,18	R\$ 1.049.421,29	R\$ 904.370,11
Valor Estoque (R\$)	R\$ 470.213,79	R\$ 303.226,93	R\$ 286.429,51
Giro pela Média de Venda	2,34	3,46	3,16
Quantidade em estoque (unitário)	34.265	23.765	20.708
Quantidade de Vendas mês (unitário)	64392	65589	50436
Cobertura de estoque mês	0,53	0,36	0,41
Cobertura de estoque em dias com 30 dias como referência	16 dias	11 dias	12 dias

Fonte: Adaptado pelo autor (2023).

Na Tabela 3, ocorre um emparelhamento no giro de estoque de ambas as marcas, ambos possuem giro superior à 1, indicando que estão sendo bem administrados pelo suprimentos. Percebe-se que o item mais vendido é o C, todavia, o que possui maior faturamento é o da marca A. Referente à cobertura de estoque, ambos mantêm estoque em dias semelhantes, próximos à 50% do volume vendido no mês é mantido em estoque. A Tabela 4, trata dos dados referente à manteiga.

Tabela 4: Análise de giro de estoque e cobertura de estoque Manteiga.

DADOS	MANTEIG A A	MANTEIGA B	MANTEIG A C
Total de vendas (R\$)	R\$ 203.632,41	R\$ 122.090,66	R\$ 217.292,89
Valor Estoque (R\$)	R\$ 116.477,30	R\$ 109.532,71	R\$ 169.059,73
Giro pela Média de Venda	1,75	1,11	1,29
Quantidade em estoque (unitário)	15.161	15.442	24.553
Quantidade de Vendas mês (unitário)	22.226	13.422	22.813
Cobertura de estoque mês	0,68	1,15	1,08
Cobertura de estoque em dias com 30 dias como referência	20 dias	35 dias	32 dias

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 4, o giro de estoque apresenta-se inferior aos demais produtos analisados até então, aproximando-se de 1, o que abre um alerta à administração de estoque. É um item que precisa estar em constante observação, caso baixe desse índice 1, algo deve ser feito para fomentar sua venda. Quanto à cobertura de estoque, todas as marcas analisadas apresentam cobertura superior à 50% do mês. Conforme a Tabela 5.

Tabela 5: Análise de giro de estoque e cobertura de estoque Requeijão.

DADOS	REQUEIJÃ		REQUEIJÃO	
	O A	B	O C	REQUEIJÃ
Total de vendas (R\$)	R\$ 165.643,75	R\$ 51.647,33	R\$ 178.719,12	
Valor Estoque (R\$)	R\$ 43.672,66	R\$ 83.989,13	R\$ 79.744,28	
Giro pela Média de Venda	3,79	0,61	2,24	
Quantidade em estoque (unitário)	11.682	18.075	16.753	
Quantidade de Vendas mês (unitário)	31580	8282	29284	
Cobertura de estoque mês	0,37	2,18	0,57	
Cobertura de estoque em dias com 30 dias como referência	11 dias	65 dias	17 dias	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando se analisa a Tabela 5, nota-se um diferencial nos demais produtos. Observa-se um total desaparecimento entre os itens no que diz respeito ao giro de estoque, onde uma marca em específico está abaixo de 1, o que indica que esse produto pode estar ficando muito tempo parado em estoque.

Quando se analisa a cobertura desse mesmo item, pode-se ver que o *Shelf Life* do requeijão é de 120 dias, todavia, a marca B está apresentando cobertura para 65 dias de estoque, o que condiz com mais de 50% do tempo de vida útil da mercadoria, isto impactará diretamente na sua qualidade, o consumidor tende a optar por produtos de outra marca, que apresentem validades com maior longevidade, a tendência é que esse item fique cada vez mais obsoleto no estoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado cumpriu o objetivo proposto de analisar a gestão de estoque de produtos sensíveis a alterações de mercado. Através deste, foram identificados processos, rotinas e indicadores primordiais para o bom desenvolvimento diário da empresa. Conseguir controlar o estoque é diferencial que auxilia no crescimento e credibilidade da organização.

Com base nos dados obtidos na pesquisa conclui-se que um controle de estoque eficiente é capaz de maximizar os lucros e diminuir as perdas de produtos.

Sabe-se também que o mercado econômico está em constante desenvolvimento, tornando-se assim cada vez mais competitivo e exigente, as empresas precisam apresentar recursos para melhoria dos processos, consecutivamente apresentando boa administração.

O ramo de atuação da empresa em estudo é o setor supermercadista, segmento onde os controles de estoque são ainda mais difíceis, possuem mercadorias diversificadas, com grande fluxo, além disso, enfrentam a complexidade do *Shelf Life*, grande número de itens perecíveis, peculiaridades de armazenamento, situações que devem ser muito analisadas pelos setores de suprimentos e estoque.

Deste modo, com o presente estudo constatou que o controle interno de estoques é uma ferramenta capaz de contribuir para uma boa gestão da empresa, garantindo o equilíbrio entre a demanda dos clientes e o abastecimento pelos fornecedores, garantindo mercadorias frescas, respeitando o *Shelf Life*, na quantidade correta, com o menor custo e maior qualidade.

Após levantamento de dados, através da extração de uma curva ABC, foi possível elaborarmos uma matriz SWOT, elencando fraquezas e oportunidades para a empresa em estudo. Posteriormente, com a análise dos itens escolhidos, foi possível encontrar o giro e cobertura de estoque dos produtos. Com esses números, será possível criar KPIs dos itens, para melhor avaliação e monitoramento, o que possibilitará maior assertividade nas futuras compras.

A principal dificuldade encontrada neste estudo foi a definição de qual item ser estudado e o motivo para isso, sabe-se que os estoques em supermercados são muito dinâmicos, sendo que inúmeros produtos devem ser analisados particularmente, em aspectos diferentes. Além disso, os produtos se subdividem em várias marcas, o que torna a análise ainda mais extensa.

Sugere-se para os próximos estudos, a previsão de demanda, embora sabe-se pela observação dos meses anteriores, pode-se realizar uma análise detalhada desse tópico. Além disso, sugere-se também aplicar essas ferramentas para demais famílias de produtos e posteriormente para as demais filiais do supermercado, afim de unificar a metodologia e avaliação dos KPIs.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. C. **Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** In: V SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 10, 2015, São Paulo/SP. Anais [...], SP: 2015

AZEVEDO, J. M.; CORREA, G. M.; CONTIJO, F. E. K. **Estratégia de distribuição materiais: Um estudo de caso em uma empresa varejista de vestuário.** Anais SIMPOI, 2009.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial.** Bookman Editora, 2009.

BEHR, A. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf.,** Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008.

BEUREN, I. M. **Trajatória da Construção de um Trabalho Monográfico em Contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARTURAN, S. B. **Análise Mercadológica para a implementação da tecnologia FTTH: uma aplicação do método SWOT.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Redes e telecomunicações). Pós Graduação em Engenharia Elétrica, Centro de Ciências, Exatas Ambientais e de Tecnologias, PUC. São Paulo: 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento e controle da produção.** Barueri, SP: Manole, 2008.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor.** Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação.** ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2009.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2012.

FONTELLES, M. **Scientific research methodology: Guidelines for elaboration of a research protocol.** Revista Paraense de Medicina, 23 (3), 2009.

FRANKLIN, Y. **Ferramenta de Gerenciamento.** 2006. Disponível em: <
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>.
Acesso em: 17 de julho, 2023.

GLIGLIO, E. **O comportamento do consumidor.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREMAUD, A; VASCONCELLOS, A; TONETO J. **Economia Brasileira Contemporânea.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HILMANN, R. **Administração de vendas, varejo e serviços.** Curitiba; InterSaberes: 2013.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E MERCADO DE CONSUMO. IBEVAR. **Ranking IBEVAR - 120 maiores empresas do varejo brasileiro**. São Paulo, 2015.

JUTTNER, U. **Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective**. The International Journal of Logistics Management, 2005.

IZIDORO, C. **Análise e pesquisa de mercado: Bibliografia Universitária Pearson**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

KARSAKLIN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas. 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2006.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier; Editora Campus, 2002.

LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. 3.ed. São Paulo: atlas, 2004.

LEÃO, L. M. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LEVY, M; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOUREZAN, A. E. B. S.; SILVA, A. L. **Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças**. Gestão e Produção. São Carlos, v.11, n3, 2004.

MACHADO, Ricardo. **Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul**. Santa Maria, 2004.

MANKIW, N. **Princípios de Microeconomia**. Tradução Allan Vidigal Hastings, Elisete Paes e Lima, EZ2 Translate. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MATIAS, M. A. *et al.* **Análise de padrões de comportamento de preços com fins de projeção de receita: testes estatísticos em uma série temporal de preços da commodity cobre**. Brazilian Business Review. Vitória, v.2, n.2, 2005.

MARTINS, G. P; CAMPOS, P.R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2011.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. 2ª Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENEZES, I. D. R. **Revisão da literatura empírica acerca das variáveis que impactam a precificação de commodities agrícolas: soja, milho, café e boi gordo**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências contábeis e atuárias) – Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2015.

MILAN, G. S. *et al.* **Relação entre estratégias de preços e custeio**. RCA - Revista de Ciências da Administração; São Paulo, 2013.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, P. M. *et al.* **Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso**. In: SÉGeT-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Resende: AEDB, 2016.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, Estratégias, práticas e casos**. Editora Atlas. 2ª Edição. São Paulo, 2011.

QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. **Global purchasing strategy: conceptualization and measurement**. Industrial Marketing Management, v. 35, pp. 881-891, 2006.

REVISTA VITRINE DO VAREJO. **Comportamento do consumidor**. Uberlândia V.8, 2007.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**. 6ed. Rio de Janeiro: 2011.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhoria de processos**, 2009. Disponível em: <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-deProcessos.pdf>>. Acesso em: 17 de julho, 2023.

SILVA, C. R. L; LUIZ, S. **Economia e mercados: introdução à economia**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, A. **Formação de preços no varejo: estudo de caso em Belo Horizonte. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Resende. RJ, 2000.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia: Micro e Macro.** São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. (2012). **Métodos de coleta de dados no campo.** 2.Ed. São Paulo: Atlas.

VIEIRA, V. A; MATOS, Celso Augusto de. **A influência da apresentação do preço sobre as avaliações dos clientes.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, 2012.

VIALLI, A. **As 10 maiores ameaças para os negócios na atualidade.** O Estado de São Paulo, 2008.

WESSELS, R. **The determinants of capital structure choice.** *Journal of Finance*, v. 48, n. 3, 2003.