

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
UNIDADE DE ENSINO - SANTANA DO IPANEMA/CAMPUS SERTÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

César Barbosa Mota

**CONTROLE DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO
DE MÉDIO PORTE DO SERTÃO ALAGOANO**

Santana do Ipanema-AL

2018

CÉSAR BARBOSA MOTA

**CONTROLE DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO
DE MÉDIO PORTE DO SERTÃO ALAGOANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal de Alagoas/ Santana do Ipanema como requisito básico para a conclusão do Curso de Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. José Augusto de Medeiros Monteiro

Santana do Ipanema-AL

2018

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Unidade Santana do Ipanema
Responsável: Rafaela Lima de Araújo

M917c Mota, César Barbosa.
Controle de estoques: um estudo de caso em um supermercado de médio porte no sertão alagoano. / César Barbosa Mota.
f. 47.:il.
Orientador: José Augusto de Medeiros Monteiro.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alagoas. Unidade Santana do Ipanema. Curso de Ciências Contábeis. Santana do Ipanema, 2018.
Bibliografia: f. 43-46.
Apêndice: 47

1. Controle de estoque. 2. Política de estoque. 3. Supermercado varejista.
I. Título.

CDU: 657

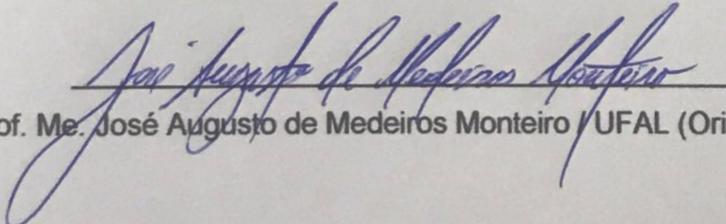
FOLHA DE APROVAÇÃO

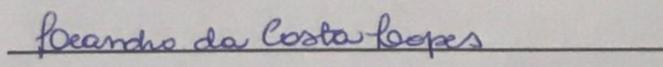
AUTOR: CÉSAR BARBOSA MOTA

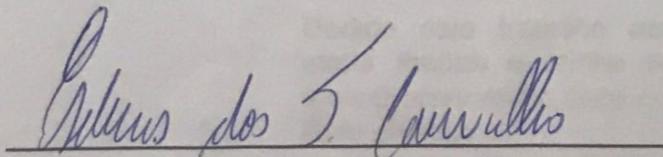
CONTROLE DE ESTOQUES: UM ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO
DE MÉDIO PORTE DO SERTÃO ALAGOANO

Monografia submetida ao corpo docente
da Unidade de Ensino de Santana do
Ipanema da Universidade Federal de
Alagoas.

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Me. José Augusto de Medeiros Monteiro / UFAL (Orientador)


Prof. Me. Leandro da Costa Lopes / UFAL (Examinador Interno)


Prof. Me. Esdras dos Santos Carvalho / UFAL (Examinador Interno)

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e minha noiva, que me incentivaram muito para que eu atingisse esse objetivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me dar essa oportunidade, e por tudo que proporcionou para esta caminhada.

Agradeço aos meus pais, por todo apoio e incentivo, aos meus irmãos e minha noiva, que nunca me abandonaram nos momentos mais difíceis.

Ao professor e orientador, professor Me. José Augusto de Medeiros Monteiro, pelo suporte, pela disponibilidade e por entender as dificuldades de realizar esse curso, acompanhando toda a realização deste trabalho. E aos demais professores que fizeram parte da minha formação.

Aos colegas que estiveram comigo dividindo as batalhas, desafios e as conquistas incentivando uns aos outros para que não desistissem no meio do caminho.

E a todos que por ventura tenha esquecido de citar, mas que de alguma forma, direta ou indiretamente contribuíram para elaboração deste trabalho.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrera também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perdera todas as batalhas.”

(Sun Tzu, A Arte da Guerra)

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de analisar através de um estudo de caso o controle de estoque de um supermercado varejista de médio porte do sertão alagoano. Para fundamentar os objetivos deste estudo foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo, através de um estudo feito na própria empresa. Além do embasamento teórico fundamental, os dados foram coletados diante da aplicação de um questionário semiestruturado sendo aplicado a dois funcionários responsáveis pelo setor de compras da empresa estudada. O objetivo desse recorte temporal era identificar como é realizado o processo de controle de estoque realizado por um supermercado de médio porte do Município de Santana do Ipanema. Através das análises dos resultados conclui-se que existem deficiências demonstradas pelo confronto entre os conceitos e a prática, isso é notado com relação ao conhecimento das políticas de estoques. A falta de utilização de mecanismos capazes de contribuir para o controle de estoque mínimo e de giro de estoque não se mostraram eficazes para evitar a falta de produtos no supermercado. Outro ponto a ser observado no controle de estoque é que nem todas as informações geradas no sistema, estão corretas. Em uma empresa a informação correta é de suma importância. As informações lançadas no sistema, corretamente evitaria a conferência visual de produtos no estoque.

Palavras-chave: Controle de estoques, supermercado, varejista, políticas de estoques.

ABSTRACT

The present work had the objective of analyzing, through a case study, the inventory control of a medium-sized retail supermarket in the Alagoan sertão. In order to support the objectives of this study, a descriptive, bibliographical and field research was developed through a study carried out in the company. Besides the fundamental theoretical basis, the data were collected before the application of a semistructured questionnaire being applied to two employees responsible for the purchasing sector of the company studied. The objective of this temporal cut was to identify how the stock control process carried out by a medium-sized supermarket in the Municipality of Santana do Ipanema is carried out. Through the analyzes of the results it is concluded that there are deficiencies demonstrated by the confrontation between the concepts and the practice, this is noticed in relation to the knowledge of the inventory policies. The lack of use of mechanisms able to contribute to the control of minimum inventory and inventory turnover were not shown to be effective in avoiding the lack of products in the supermarket. Another point to note in stock control is that not all the information generated in the system is correct. In a company the right information is of paramount importance. The information posted to the system would correctly prevent the visual conferencing of products in inventory.

KEYWORDS: Stock control, supermarket, retailer, inventory policies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma da Empresa.....	32
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CEST	Código Especificador da Situação Tributária
CFOP	Código Fiscal de Operações e Prestações das Entradas e Saídas de Mercadorias
CST	Código de Situação Tributária
DANFE	Documento Auxiliar da Nota fiscal Eletrônica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PEPS	O primeiro que entra é o primeiro que sai
PIB	Produto Interno Bruto
SEFAZ	Secretaria de Estado de Fazenda
SMART	Supermercado Martins
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
ST	Substituição Tributária
UEPS	O último que entra é o primeiro que sai

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 Justificativa	14
1.3 Organização do Trabalho	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 O Varejo	17
2.1.1 O Supermercado	18
2.2 Estoques	19
2.2.1 Estoques no varejo	20
2.3 Gestão de Estoques	20
2.3.1 Gestão de abastecimento no varejo	22
2.3.2 Planejamento de estoques	22
2.4 Gerenciamento de estoques	23
2.4.1 Indicadores de desempenho na gestão de estoque	25
2.4.2 Custo de estoque.....	27
3. METODOLOGIA	29
3.1 Tipologia de Pesquisa	29
3.2 Estudo de Caso	29
3.3 Coleta e Análise dos Dados	30
4. ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 Gestão de estoques no supermercado	33
4.1.1 Setor de Compras.....	34
4.1.2 Setor de Recebimento de Mercadorias.....	35
4.1.3 Setor de Estocagem	36
4.1.4 Setor de Entrada de Nota Fiscal.....	37
4.2 Política de estoque	37
4.2.1 Controle de estoque no supermercado.....	39
5. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	47

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário recente em que o poder ficava centralizado nas mãos das indústrias e dos distribuidores atacadistas, as atividades relacionadas ao setor varejista, no caso os supermercados, eram consideradas de menor valor econômico, entretanto, nos dias de hoje o setor de varejo tem uma parcela significativa na cadeia de distribuição, principalmente levando em consideração a sua proximidade com o consumidor final. Borges (2001).

Segundo Novaes (2004), com a implantação da indústria automobilística e com o uso crescente de geladeiras no ambiente doméstico, entre as décadas de 50 e 60, criaram-se condições para o surgimento de supermercados.

Toledo (2011) afirma que no Brasil da década de 50 eram comuns estabelecimentos de comércio de alimentos como as chamadas mercearias de secos e molhados, nas quais produtos alimentícios eram vendidos a granel, e, também, nos quais eram, na maioria das vezes, os proprietários quem atendiam e serviam os clientes.

Com relação aos dias atuais, Borges (2001) afirma que o setor supermercadista atualmente movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentação, mudança de layout, automação, informatização, contratações e treinamentos de funcionários.

Em se tratando de estoque em supermercados, os informatizados têm uma maior facilidade no controle de seus estoques, pois essa área envolve e sustenta o trabalho de diversas outras áreas, como por exemplo o setor de compra, reposição e caixa. Segundo Fabrimental (2015), o gerenciamento de estoques dos supermercados é uma atividade bastante complexa e que necessita de atenção. Os sistemas de armazenagem são fundamentais para o bom andamento dos estoques em supermercados, desde pequenos supermercados até grandes redes de hipermercados.

O abastecimento de produtos em supermercados tem como objetivo planejar as atividades de compra, controle de estoque, recebimento e movimentação de mercadorias. Nesse contexto Moreira e Ihy (2006) afirmam que para o entendimento do sistema de abastecimento, é necessário

compreender a dinâmica do fluxo de mercadorias, que é uma das atividades logísticas da operação de empresas varejistas e atacadistas.

Kuehne (2008) cita como objetivo principal da gestão de estoques o equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos, mantendo estoques mínimos, sem que isto acarrete riscos de não os ter em quantidade suficientes para manter o equilíbrio entre a disponibilidade e o consumo.

Nesse contexto Oliveira (2005) afirma que para o supermercado, o estoque representa uma aplicação contínua e importante de recursos financeiros, além de circular por fases do ciclo operacional e manter um peso considerável no risco e retorno do empreendimento. O autor ainda reitera que naturalmente o seu nível de estoque influencia na rentabilidade e conseqüentemente, no fluxo de caixa.

Com a evolução das técnicas de gestão de estoques, e principalmente com a evolução da manutenção de qualidades de estoques suficientes para proporcionar a diminuição dos custos de armazenagem, espaço, pessoal e obsolescência do capital, a gestão de armazenagem de mercadorias exige uma sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a estocagem desnecessária. Braga *et al.* (2008), Pimenta *et al.* (2008) e Vieira *et al.* (2008).

As alterações no comportamento dos consumidores, que se tornaram mais exigentes, e a instalação de redes internacionais fez com que a competitividade no setor supermercadista aumentasse. Neste sentido a revista Abras (2010) afirma que algumas empresas buscam explorar técnicas inovadoras, implantando controles em diversos setores que consideram de maior risco, como por exemplo: estoques, armazenagem, compras, faturamento, contas a pagar. Em virtude da crescente competitividade, o controle de estoque pode contribuir para as empresas do setor de supermercadistas permanecerem no mercado.

O presente trabalho aborda o controle de estoque de um supermercado de médio porte Segundo Kawase e Paula (2012), controle de estoque é a expressão usada para descrever todas as medidas tomadas pela administração e gerencia, para dirigir, planejar, organizar, e controlar seu estoque. Sem um controle eficaz, é possível que o administrador não consiga alcançar os objetivos pretendidos frente aos desafios e obstáculos encontrados nas conquistas de seu espaço na sociedade.

Segundo Ventura e Gonçalves (2010), a organização deverá conhecer seu estoque e, ainda, possuir critérios ou políticas que regulamentem o controle e as condições. Diante deste posicionamento o estudo tem por objetivo avaliar o sistema de controle de estoque de uma empresa do ramo varejista. Surge o seguinte questionamento:

“Como é realizado o processo de controle de estoque realizado por um supermercado de médio porte do Município de Santana do Ipanema?”

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar como é realizado o processo de controle de estoque realizado por um supermercado de médio porte do Município de Santana do Ipanema.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar como são realizadas as operações de abastecimento de mercadorias no supermercado estudado;
- Identificar os instrumentos gerenciais disponíveis para o planejamento e controle do processo de abastecimento de mercadorias;
- Identificar política de controle de estoque utilizada pela empresa estudada;

1.2 Justificativa

No conceito de Marques (2010), as rápidas mudanças afetam de forma direta ou indireta as companhias, assim as empresas têm que se conscientizar e montarem planos de gestão de compras e estoques em suas organizações. Com isso, as organizações, em conjunto com os seus colaboradores, estes mais preparados, podem antecipar-se e adaptar-se às mudanças ou novas tendências.

Estoques altos implicam em saídas de caixa altas e demora para recuperação do caixa. No caso dos supermercados Oliveira (2005) afirma que o estoque representa uma aplicação contínua e importante de recursos financeiros. Naturalmente, o seu nível influencia na rentabilidade e consequentemente, no fluxo de caixa.

O empresário ou administrador tem que perceber que o caixa da empresa, no fato de conter valores fáceis de serem deduzidos, tem que ter um controle rigoroso com relação as suas movimentações. Entretanto, segundo Oliveira (2005) alguns parecem não se dar conta de que o valor dos seus estoques, na maioria dos casos, é muito superior ao das disponibilidades financeiras e é também sujeito a fraudes, desfalques e furtos.

Segundo Banzato *et al.* (2003), gestão de estoques é item fundamental na manutenção da organização de um armazém bem como na otimização da produtividade operacional. É por meio de um processo de estocagem que se pode ganhar proveito na ocupação do espaço, na utilização dos recursos operacionais, na otimização do tempo do pessoal e facilitar no processo de separação de pedido.

O estudo do controle de estoques auxilia as empresas a obterem melhores resultados para a sobrevivência das mesmas. Martins (2002), *apud* Marques (2010, p. 19) descrevem que “o estoque pode ser um ponto de vantagem competitiva de uma empresa em relação a outra e sua administração eficiente deverá ser bastante lucrativa”.

Em se tratando de controle de estoque, tão importante quanto o controle do estoque é a gestão de abastecimento dos estoques. Oliveira (2005) afirma que o conhecimento da posição instantânea do estoque de cada item, e requisito básico para eficiência da gestão de abastecimento, com isso,

tornando eficiente a reposição e o planejamento das compras, recebimento e movimentação das mercadorias.

De acordo com Araújo (2012, P. 99) “se o abastecimento de um determinado produto acontecesse exatamente quando fosse pleiteado, não haveria necessidade de ser estocado”. É quase que impossível ser mensurado e previsto esse equilíbrio, o estoque age como uma garantia que auxilia com relação a demanda.

Para Xavier (2005) com referência à supervisão do reabastecimento de gondolas, constatou-se ser considerada uma das mais importantes tarefas diárias, pelo fato de assegurar a pronta disponibilidade dos produtos demandados pelos consumidores. A importância desse trabalho resulta do prejuízo imediato em termos da perda de venda que a falha no abastecimento acarreta, e ainda um desgaste na imagem da empresa. Com isso, ocasionando a perda de clientes por conta de falta de produtos em caso de falhas no abastecimento.

Segundo Pereira (2012) o comércio varejista em Alagoas vem apresentando índice de crescimento desde 2004, e isso ocorre devido ao reflexo das políticas públicas, o que proporciona ao comércio varejista alagoano atingir recordes superiores à média nacional.

A representatividade do varejo supermercadista no Produto Interno Bruto (PIB) em 2016 se manteve, praticamente estável, embora a economia tenha retraído 3,6%, o setor respondeu por 5,4% das riquezas (bens e serviços) produzidas no Brasil. (ABRAS, 2016)

Em 2014 a cidade de Santana do Ipanema, onde está localizado o supermercado estudado, ocupa a 14^o colocação no ranking do Produto Interno Bruto (PIB) do estado de Alagoas em relação aos demais municípios. (IBGE, 2014)

É importante destacar a referida pesquisa sobre o que diz respeito ao controle de estoques em supermercados, que se desenvolveu no médio sertão alagoano na cidade de Santana do Ipanema, assim, contribuindo não só para comunidade Acadêmica de Santana do Ipanema da Universidade Federal de Alagoas, mas também como contribuição para futuras pesquisas de outras instituições, como os demais supermercados localizados na cidade e região.

Desse modo, sobre a perspectiva de que é o primeiro estudo realizado na área contábil.

1.3 Organização do Trabalho

O presente capítulo apresenta a contextualização do estudo, ou seja, a introdução sobre a pesquisa, onde estão a problemática, os objetivos gerais e específicos e justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, está apresentado, em cinco tópicos, a revisão da literatura. A primeira parte expõe uma introdução sobre o conceito de supermercado e sua relevância nos tempos atuais, a definição de varejo e aborda a importância crescente no panorama empresarial no Brasil. A segunda parte da revisão da literatura apresenta algumas considerações sobre estoques de forma geral e menciona ainda sobre estoque no varejo.

O terceiro tópico da revisão da literatura é sobre gestão de estoques e ainda discorre sobre planejamento de estoques com a definição e sua importância quando bem feito, gerenciamento de estoques. Por fim, o quarto tópico desta pesquisa apresenta o controle de estoques é o principal da pesquisa, fazendo ainda ponderações sobre giro de estoque e custo de estoques.

O capítulo três é composto pela metodologia de estudo, onde são indicados os principais procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa. O capítulo quarto é composto pela análise dos dados. Através da análise dos e aplicação dos métodos expostos, esta pesquisa pretende alcançar o seguinte resultado: Com o uso do questionário é possível verificar a situação do controle de estoque no supermercado estudado. Por fim, o quinto capítulo é composto pela conclusão da referida pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Varejo

Segundo Kotler (1998) *apud* Kawase e Paula (2012, p.19) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. O fato de que o varejo além da atividade de comprar o que o consumidor quer, presta a ele um serviço, estimulando a comprar.

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

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

Com o passar dos anos o varejo está assumindo uma importância significativa no ramo empresarial. Parente (2014) afirma que com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que as empresas varejistas se expandem, desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Nesse sentido Parente (2000) *apud* Kawase e Paula (2012, p. 18) “com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por meio de cerca de um milhão de lojas, representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico do Brasil”.

Moreira (2001, p. 23) “hoje os supermercados encontram-se espalhados por todo o Brasil, desde grandes centros a cidades do interior, fornecendo emprego a centenas de pessoas e movimentando uma boa parte da economia brasileira”.

Borges (2011) afirma que atualmente o varejo está sendo visto de forma diferente, pois há mais profissionalismo e dedicação. No setor supermercadista os métodos e técnicas administrativas, são elaborados de forma planejada, visando a obtenção de resultados mais eficazes, com o objetivo de suplantar a concorrência, que não para de crescer.

2.1.1 O Supermercado

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

Segundo Ramalho, Beltrame e Villela (2012).

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

A participação dos supermercados na economia nacional tem aumentado a cada ano, nessas quatro décadas de sua existência, passou de uma área de armazéns e feiras livres para a instalação de uma rede de aproximadamente 24 mil pontos de venda em todo Brasil, chegando a uma participação de 6,2% do PIB nacional e a geração de aproximadamente 536 mil empregos diretos, numa área de venda equivalente a 11,4 milhões m². Borges (2001)

Segundo Araújo (2010), No Brasil existem aproximadamente 3 mil unidades de supermercado de porte médio, que representam quase ¼ do varejo de alimentos. Costuma ter área de 700 a 2.500 m², comercializa em torno de 9 mil itens ofertados, vende uma média de 6% de itens não alimentares e possui de 7 a 20 check-outs.

Selhorst (2009, p. 10) “Os supermercados vivem em constante busca pelo aumento do capital de giro a partir da redução do custo com a mercadoria parada no estoque. De acordo com pesquisa, o custo de capital com estoques no Brasil representa cerca de 3,7% do PIB nacional”.

2.2 Estoques

Oliveira (2005) explica que o estoque é um bem material de suprimento, de propriedade da empresa, com características que o designam itens, mantidos em disponibilidade constante, renovados de forma sistemática, destinados à venda ou fabricação de produtos e serviços, inerentes à atividade da empresa e com o objetivo de produzir lucros.

De acordo com Dias (2010) *apud* Ventura e Gonçalves (2012, p. 3)

Conhecer o estoque de uma organização é um desafio, as empresas podem ter certos produtos em excesso e outros em quantidade insuficiente. O desafio de uma gestão de estoque não é reduzir o estoque para reduzir custos nem ter estoque em excesso para atendimento das demandas, mas sim ter a quantidade correta para alcançar as prioridades competitivas da empresa de modo mais eficaz. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois, ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto.

“O estoque é responsável pelo funcionamento de uma empresa, podendo proporcionar lucros e recursos para a mesma, sendo um grande gerador de trabalho e necessita de muito cuidado com sua gestão”. Mangoni (2014, p. 14). Do ponto de vista financeiro o estoque representa um investimento de capital, e conseqüentemente constitui o ativo da empresa.

Para Selhorst (2009) os estoques constituem vínculo entre as etapas do processo de compra e venda, no processo de comercialização, em empresas comerciais. Os estoques desempenham papel importante na flexibilidade operacional da empresa. São as entradas e saídas dos produtos nos processos de comercialização. É preciso que a empresa esteja focada nos níveis do estoque para a satisfação do cliente e da empresa.

Segundo Marques (2010) os estoques representam boa parte do ativo de uma organização comercial ou industrial. Devido a seus custos, o estoque afeta diretamente no caixa, portanto deve ser controlado, e saber ao certo

quando e quanto comprar, de acordo com as necessidades da empresa. Nesse sentido

2.2.1 Estoques no varejo

De acordo com Wanke (2003), as empresas mantêm estoques para atender a demanda de seus clientes, mas na prática isso não acontece, pois há variação na demanda entre suprimento e consumo. No ambiente varejista, onde são distribuídos vários itens, tem variação na demanda dos produtos, na maioria das vezes as próprias empresas fazem esse estímulo, através de promoções, ou mesmo por contada sazonalidade, em alguns casos.

Oliveira (2005) afirma que, determinar o nível adequado do investimento em estoque e decidir quanto deve adquirido a cada período de modo a garantir a maior eficiência e eficácia possíveis do processo de reposição de estoques é de fundamental importância para as empresas de supermercado de qualquer porte.

No que concerne a estoques no varejo, o SISPRO (sid.), adota o seguinte:

No varejo, um dos maiores desafios é a gestão dos estoques porque as empresas não levam em conta uma série de variantes, como por exemplo, a necessidade de criação de processos que considerem todo o ciclo de vida de um produto na prateleira e nos armazéns.

Kawase e Paula (2012) explica que: o gerenciamento de estoques supermercadista proporciona controle dos produtos, administrando seu giro, evitando que os clientes fiquem insatisfeitos por motivos relacionados à falta de mercadorias ou produtos em inconformidade com o uso, fazendo que os supermercados não deixem de atender seus clientes.

2.3 Gestão de Estoques

De acordo com Oliveira (2005), o termo gestão vem de gerir, administrar, o conjunto de ações que movimentam o negócio em um determinado período de tempo.

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

“A gestão de estoques é um fator de suma importância para as organizações, assim com uma boa gestão de estoques faz com que a empresa possa se tornar mais competitiva no mercado em que atua”. Marques (2010, p.21).

Neste contexto, para Sousa *et al*, (2013, p. 3), “a gestão de estoques busca reduzir o volume de recursos financeiros utilizados no mesmo, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que, o custo financeiro também se eleva”.

Na maioria das vezes as empresas se deparam em uma incógnita: quanto a empresa deverá estocar; o setor de vendas espera ter um estoque com o nível alto, dessa forma podendo atender as expectativas dos clientes no caso da área de produção não é diferente pretende trabalhar com um estoque de segurança. No entanto, o setor financeiro quer reduzir o estoque, reduzindo desta forma o capital investido e melhorando seu fluxo de caixa. Toledo (2011) afirma que para gerir os estoques, as empresas possuem uma política de estoque. Estas políticas representam sistemas de controle compostos por um conjunto de regras e parâmetros, respondendo a questões como quando e quanto pedir de estoque ao longo de um período.

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

Para Rocha (2007, p. 26) “o estoque de segurança tem o propósito compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda”. Em quanto que Paoleschi (2012), o estoque mínimo é garantia de equilíbrio do processo produtivo, mas como seu custo é permanente, deve haver um cálculo muito criterioso para não gerar prejuízo financeiro.

2.3.1 Gestão de abastecimento no varejo

Para Gurgel (2000), a gestão do abastecimento em empresas varejistas tem por objetivo planejar as atividades de compra, controle de estoque, recebimento e movimentação de mercadorias, com intuito de manter esse ciclo e evitar a falta de produtos para o consumidor final.

O varejo faz parte de um elo, como intermediário da cadeia de abastecimento, sendo na maioria das vezes o último integrante por meio dos quais os produtos transitam antes do cliente final Toledo (2011).

Compras e gestão de abastecimento tem um elo vital para as empresas varejistas, com o intuito de obter um adequado retorno com essa operação. Nesse contexto Domingues (2001), aborda que o processo de compra é a atividade mais crítica de uma empresa do varejo, levando em consideração a medida que as vendas são realizadas, o estoque precisa ser reabastecido, para que com isso ocorra novas vendas. Nesse sentido, o ciclo do abastecimento tem uma função vital para sobrevivência de qualquer empresa varejista.

Oliveira (2005) umas das funções do estoque é garantir os abastecimentos de mercadorias ou matérias-primas, eliminando a demora no fornecimento, no suprimento, e reduzindo risco das dificuldades no abastecimento.

2.3.2 Planejamento de estoques

No que concerne sobre planejamento, Eduardo (2008), planejamento é um método contínuo e dinâmico que incide em um conjunto de ações, interligadas e ordenadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a permitir a tomada de decisões com antecipação.

É necessário que todos os setores estejam na mesma sintonia para que ocorra um planejamento eficaz e eficiente, assim podendo encontrar falhas e propor soluções para as mesmas.

Para Marques (2010), o planejamento de estoque pode ser considerado como a ferramenta principal para o domínio do custo das empresas. Sua função é imprescindível para que se possa gerenciar melhor esses valores.

Tadeu (2010), explica que: para alcançar níveis operacionais de excelência nessa área, é preciso criar um ambiente organizacional capaz de proporcionar uma integração efetiva, e não tão somente formal, das diversas áreas e setores que compõem a empresa.

De acordo com Ramalho, Beltrame e Villela (2012) entende-se que o planejamento e o controle de estoque continuam sendo um grande desafio para as empresas, que atualmente pode influenciar no mercado competitivo.

2.4 Gerenciamento de estoques

Gerencia estoques segundo Krajewski; Ritsman e Malhotra (2009) é um procedimento que precisa de informações sobre as demandas destinadas, as quantidades de estoque disponível e pedida para cada produto estocado na empresa em todas as suas localizações, a quantidade e o momento adequado para solicitação de novos pedidos.

Sousa *et al* (2013, p. 4) afirma que:

Tratando de gerenciamento de estoque, é preciso ter em vista que todos nós hoje em dia precisamos de um maior controle de nossos pertences nas nossas casas, trabalho, em tudo que fazemos. A armazenagem também é necessária principalmente nas organizações, saber onde colocar, o que colocar quanto de produto armazenar, quais meio de transporte usar e assim manter tudo em ordem. Nesse sentido algumas empresas já buscam explorar as técnicas inovadoras na área controle de estoque e armazenagem, definindo a importância do controle de estoque e do processo de armazenagem dentro de uma empresa em qualquer que seja sua área de atuação.

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

Ainda nesse sentido Selhorst (2009) afirma que o controle de estoques é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos da empresa.

Com relação à finalidade de controle de estoques, Amaral, (2011 p. 6) explica que, “o objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado”. No entanto, não é possível para um

supermercado ou qualquer empresa trabalhar sem estoque. Nesse caso, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque.

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

A gestão de estoques influencia diretamente na sobrevivência de uma empresa, e para que o gestor de estoques realize suas tarefas com eficiência é necessário que o mesmo, possua informações com qualidade de todas as atividades de valor da qual faz parte, essas informações são adquiridas no decorrer do processo de compras, recebimento, armazenamento e distribuição. Slack; Chamber e Jonhston (2009).

De acordo com Kawase e Paula (2012), na maioria das vezes os gestores de estoques têm atitude ambivalente quando analisam os estoques, pois são custosos, empatam considerável quantidade de ativos e mantê-los representa risco porque itens armazenados podem se deteriorar, tornarem-se obsoletos e ocupam espaço valioso. Entretanto, proporcionam certo nível de segurança quando não há plena confiança nos fornecedores ou a demanda é incerta.

No sentido da importância de gestores para cada organização Maratto (2012) entende que na grande maioria das vezes cabe aos empresários o controle das necessidades da empresa, como controlar as quantidades de produtos estocados, como também o controle do processo produtivo, envolvendo não só os estoques de produtos para vendas, mas também de produtos intermediários, necessários para o desenvolvimento das tarefas diárias das organizações.

“O estoque pode ser o pulmão contra flutuações inesperadas no suprimento e na demanda, conhecido também como estoque de segurança, que podem compensar as incertezas no processo de suprimento de mercadorias para a empresa” Loprete *et.al* (2009, p. 2).

Segundo Oliveira (2005), o estoque de segurança tem o propósito de compensar incertezas do fornecimento e demanda. Uma operação de varejo

não pode prever a demanda de forma precisa. Assim, para o varejista, o estoque de segurança tenta fornecer alguma segurança de que a mercadoria não vai faltar caso ocorra um aumento inesperado na demanda ou até mesmo algum atraso do fornecedor na reposição do produto.

A avaliação dos estoques é feita inicialmente com a escolha do critério de avaliação de estoque, neste sentido Loprete (2009) afirma que o estoque pode ser avaliado por três métodos: Primeiro que entra primeiro que sai (Peps), último que entra, primeiro que sai (Ueps) e custo médio.

Peps é um processo que obedece à ordem das saídas pelo valor da entrada. O primeiro que entrou será o primeiro que sairá e assim utilizar seus valores na contabilização do estoque.

Ueps, este método obedece ao processo de que o primeiro a sair deverá ser o último que entrou no estoque.

“O custo médio é o método mais usados frequentemente, pois ele é o mais simples e evita o excesso de preços nos produtos”. Loprete (2009, p. 8)

No sentido de tecnologia e informação na gestão de estoque, Paula (2013) explica que com o avanço da tecnologia, o gerenciamento de informação ganha mais força dentro de uma organização, servindo de estratégia para a gestão de estoques. As informações circulam cada vez mais rápido dentro das empresas, sendo necessário haver uma filtragem de informações, para que as mais importantes sejam utilizadas.

A troca de informações é importante na logística, Paula (2013) afirma que as trocas de dados entre varejistas e fornecedores para gerenciar cadeia de suprimentos, auxilia o controle do ressurgimento de estoque. À medida que o produto vai sendo vendido, uma informação é gerada para o fornecedor que providenciará a reposição do estoque.

2.4.1 Indicadores de desempenho na gestão de estoque

Segundo Makita (2001), a avaliação de desempenho é um mecanismo de controle, que pode ser por meio de instrumentos ou ferramentas, adotados pelas organizações a fim de aperfeiçoar seu processo de estão e melhorar continuamente seu desempenho”.

Um dos critérios mais utilizado para se avaliar a eficácia de um setor de compras e suprimentos é o giro de estoque. Para Ramalho, Beltrame e Villela (2012) o giro de estoque é um dos indicadores mais significativos da eficiência para as empresas sejam qual for o segmento de atuação. Quando bem rápido e eficiente, com o mesmo valor investido, gera mais lucro.

Moori, Marcondes e Ávila (2002) afirmam que a liquidez ou atividade dos estoques de uma empresa, geralmente, é medida por seu giro. Logo, de acordo com Oliveira (2005) o giro de estoque reflete a relação entre o volume de vendas e estoques, e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo.

Parente (2011) considera que esse é um método simples, pois define o estoque por meio da aplicação do índice estoque/vendas sobre as vendas previstas no período. Esse índice indica o volume de estoque que o varejista deverá ter no início do mês para sustentar um volume de vendas no período do mês.

De acordo com Pozo (2010), giro de estoque, ou rotatividade, é a avaliação do capital investido em estoques comprados com o custo das vendas anuais, ou da quantidade média de matérias em estoque dividido pelo custo anual de vendas.

Outro indicador importante para os estoques segundo Toledo (2011, p. 41) “é o índice de cobertura de estoques, que é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento”.

Nesse sentido de indicadores o índice de excesso de acordo com Oliveira (2005) é um indicador de eficiência na reposição dos estoques, tendo em vista que se relaciona diretamente com um acréscimo de custo para manter estoques desnecessários. Compreende como excesso o estoque que ultrapassa a quantidade planejada de vendas para um período entre duas entregas consecutivas, abatido desta o estoque necessário para compor o produto exposto na prateleira da loja

Para analisar o controle dos estoques Toledo (2011) indica que os indicadores de nível de serviço estão associados aos resultados da gestão de estoque no que se refere a disponibilidade dos produtos. Kawase e Paula (2012) completam que esse indicador de nível de serviço indica de como eficaz

foi o estoque para suprir as necessidades dos usuários. Com isso, quanto mais solicitações forem atendidas, nas quantias e especificações solicitadas, maior será o nível do serviço.

Segundo Arozo (2006) revela que apesar de pouco utilizado esse indicador de nível de serviço é de grande importância, o objetivo de serviço planejado irá influenciar no nível de estoque.

2.4.2 Custo de estoque

No que concerne custos, Martins (2003) afirma que custo é um gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção, (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Para Oliveira (2005) custo de estoque é composto por todos os gastos relacionados à sua aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento dos supermercados. Ching (2006), acrescentam que os custos de estoques são aqueles gerados a partir da necessidade de armazenar os produtos, ocorrendo por não existir controle entre fornecimento e demanda o que pode causar uma sensação de insegurança na empresa.

Os custos de manter o estoque, como denomina Moreira (2001), são os custos causados pela existência do estoque e são compostos de alguns ou de todos os seguintes custos envolvidos:

- a) Custo de armazenamento, que podem ser fixos, tais como alugueis, luz, limpeza; ou variáveis, como gastos com empilhadeiras.
- b) Custos de manuseio, que ocorrem quando os itens devem ser transportados de um ponto a outro dentro do mesmo sistema de estocagem;
- c) Custos de seguros, que cobrem os itens estocados;
- d) Custo de danos e obsolescência (tanto por perdas no local de armazenamento quanto pelo risco do produto se tornar obsoleto);
- e) Custo do capital empatado, que é o custo do dinheiro aplicado no estoque, como, por exemplo, os juros pagos por empréstimos.

Slack *et al* (1997) apud Oliveira (2005) chamam a atenção para o fato de que os gerentes envolvidos no processo de decisão de reposição dos estoques devem levar em conta os custos que serão afetados pela sua decisão de

quanto pedir, ou seja, a decisão sobre o volume de ressuprimento, e o quando pedir, isto é, a decisão sobre o momento de reposição.

Em resumo, uma forma eficiente de melhorar o desempenho dos custos é melhorar o desempenho dos fatores operacionais de competitividade. Morri, Marcondes e Ávila (2002) afirmam que as organizações estão interessadas em reduzir os custos de suas atividades, pois custos menores permitem a redução dos preços obtendo-se daí uma vantagem competitiva.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipologia de Pesquisa

Para que seja possível obter os objetivos e resultados de uma pesquisa é extremamente indispensável que se pense nos métodos e técnicas que serão utilizados, pois é através da aplicação dos procedimentos e métodos que o projeto poderá ser elaborado, desenvolvido e finalizado.

Marconi e Lakatos (2010, p. 139) “a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Pretende-se com este trabalho verificar o controle de estoque em um supermercado de médio porte do sertão de Alagoas.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado o método de pesquisa descritiva. Gil (2002), conceitua como a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.

O trabalho foi fundamentado por pesquisas bibliográficas que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico”.

Também foi utilizado a pesquisa participante que segundo Silveira e Gerhardt (2009) esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas e a organização objeto de estudo.

3.2 Estudo de Caso

A pesquisa é um estudo de caso caracterizado por ser um estudo intensivo, que segundo Beuren (2010), caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso.

Gil (2002) afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir

conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante ou outros tipos de delineamentos considerados.

“Trata-se de uma técnica de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda intensamente. Considera-se a unidade social estudada em sua totalidade, seja um indivíduo, uma família, uma instituição, uma empresa, ou uma comunidade com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos”. Ventura e Gonçalves (2012. P, 15)

3.3 Coleta e Análise dos Dados

O estudo fez uso de dados obtidos através de fontes primarias, sendo necessária a utilização de entrevista. Já as informações secundarias foram obtidas através de livros, artigos, internet e outros estudos científicos relacionados ao tema.

Segundo Beuren (2010) a coleta de dados por meio de fontes primárias é a que trabalha com informações que não receberam tratamento analítico. Já a pesquisa por fonte secundaria utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Os dados após coletados foram analisados de forma qualitativa, visando obter as relações necessárias para identificar as respostas aos objetivos propostos.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações. Marconi e Lakatos (2010, p. 173) explicam que: “Não consiste apenas em ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Para poder alcançar seus objetivos esta pesquisa utilizou um questionário, pois trata-se da forma mais utilizada para coletar dados, já que possibilita obter e medir com mais precisão o que se deseja encontrar.

O questionário semiestruturado utilizado nesta pesquisa foi elaborado com 14 perguntas sendo todas questões fechadas. Sua estrutura foi elaborada inicialmente com uma breve história do supermercado, sua estrutura administrativa e logo em seguida quais os setores envolvidos na gestão de estoque e como se comporta esses setores na gestão de estoques.

Dando sequência ao questionário com a necessidade de compras a política de estoque, qual método utilizado para medir a falta de produtos e

consequentemente seus custos. Por fim, aprofundando sobre gestão e controle de estoque no supermercado, através de inventário ou a utilização da curva ABC, desde o recebimento, estocagem e abastecimento dos produtos nas prateleiras do supermercado.

Todas as questões tiveram como objetivo identificar o controle de estoque em um supermercado de médio porte do município de Santana do Ipanema, nesse questionário semiestruturado foram entrevistados dois funcionários do supermercado, os dois são responsáveis pela área de compra da empresa, a entrevista ocorreu na empresa e os dois foram entrevistados de uma só vez, com um intervalo entre cada pergunta entre 5 e 10 minutos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O supermercado iniciou suas atividades em meados de 1970 com uma pequena mercearia com espaço reduzido, por volta dos anos 2000 o supermercado passou por uma forma para ampliação da sua estrutura com a construção da parte administrativa, ampliação do depósito e construção da área da padaria, açougue, uma ampliação em praticamente quase toda sua estrutura.

A empresa analisada é de médio porte, e uma das líderes desse ramo nessa cidade. conta com um quadro de 55 funcionários, e sua estrutura está dividida na parte administrativa e operacional, conforme Figura 1. Na parte administrativa se divide em setores pessoal, fiscal, compras, contas a pagar, marketing e Informática. Na parte operacional se divide nos setores de análise de credito, contas a receber, padaria, frios, açougue, hortifrúti, salão, frente de loja e depósito.

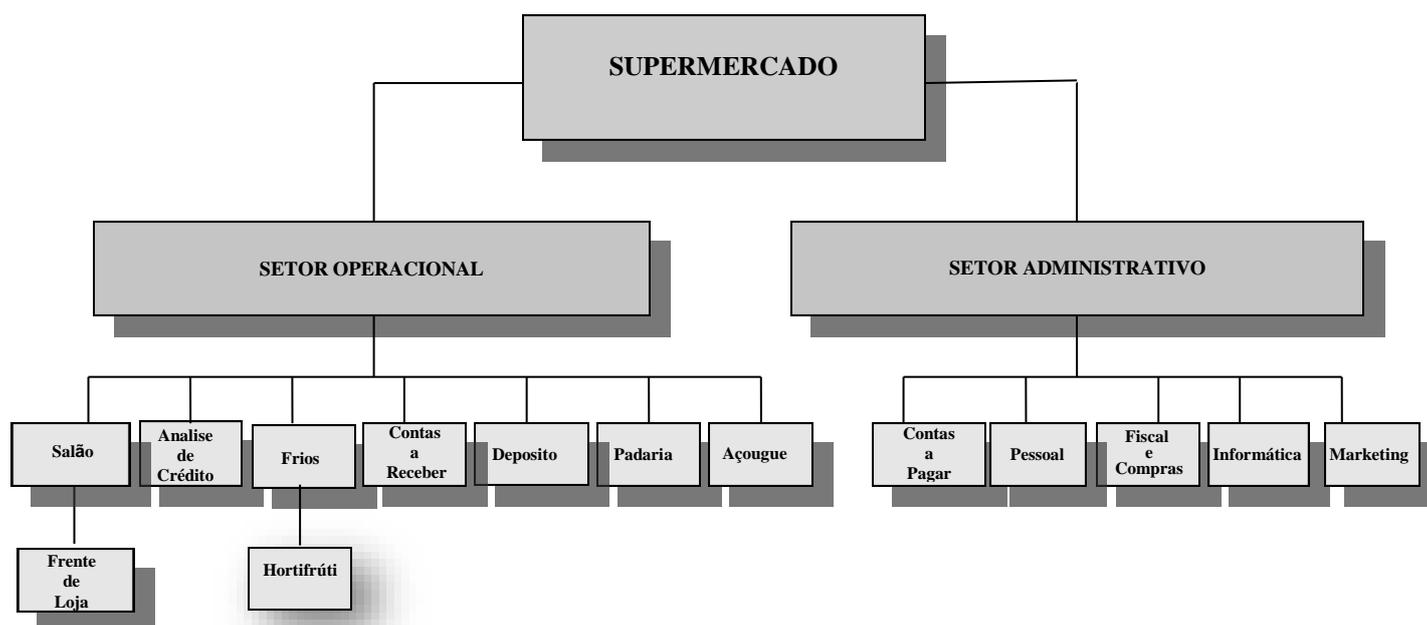


Figura 1: Organograma da Empresa
Fonte: Elaboração Própria

O supermercado em análise está situado em uma cidade polo que é Santana do Ipanema. São vários pequenos municípios que ficam nos arredores de Santana do Ipanema, podendo citar alguns deles como: Olho D'água das Flores, Dois Riachos, Olivença, Poço das Trincheiras, Carneiros, Maravilha,

Ouro Branco, São José da Tapera, Senador Rui Palmeira, Batalha, Monteirópolis, Pão de Açúcar. Esses são algumas das cidades que o supermercado atende no médio sertão.

Outro dado relevante a se considerar é que em 2007 o supermercado passou a fazer parte da Rede Smart, hoje a maior rede de supermercados do Brasil, assim, proporcionando desta forma um novo posicionamento estratégico no mercado concorrencial local e regional.

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 como perfumaria, produtos de limpeza entre outros, estando eles disponíveis em gondolas de fácil acesso para atender um público diversificado. Os produtos são distribuídos de forma estratégica, que induz o cliente a adquirir vários produtos de um mesmo segmento. Os livros fiscais são produzidos na empresa e os arquivos do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), Folha de pagamento, balanços, balancetes, cálculos e rescisões trabalhistas são elaborados por um escritório de contabilidade terceirizada, externamente. A forma de tributação do supermercado é o Lucro Real.

O sistema de informatização utilizado pela empresa é um sistema de automação comercial específico para supermercados o mesmo disponibiliza informações sobre o gerenciamento financeiro como contas a pagar e contas a receber, conciliação de contas bancaria, relatórios da movimentação de todos os produtos, como compras, vendas dentre outros relatórios, as vendas dos meses que forem solicitados e os dados da última compra e estoque atual.

4.1 Gestão de estoques no supermercado

Na empresa estudada, a gestão de abastecimento envolve os setores: de recebimento de mercadorias, de estocagem, de entrada de nota fiscal e o de compras. Para compreender os procedimentos e rotinas de cada um deles, feita é apresentada uma descrição dos mesmos.

4.1.1 Setor de Compras

Dois funcionários são responsáveis pelas compras no supermercado, para a compra das mercadorias são feitos pedidos junto aos fornecedores. Neles são acordados a quantidade da mercadoria a ser comprada, marcas, valor da mercadoria, forma de pagamento, descontos e bonificações, prazo de entrega, após esse procedimento o pedido fica registrado no sistema e é impresso uma cópia e entregue ao fornecedor para o faturamento da nota fiscal.

Para suprir a necessidade de mercadorias ocorre da seguinte forma: a maioria das compras são feitas com a visita de representantes (fornecedores). Isso ocorre de diferentes maneiras, já que, a visita para alguns ocorre semanalmente, outros quinzenalmente, mensalmente outros pedidos são feitos por e-mail ou por telefone. Existe também fornecedores locais para sanar eventuais falta de mercadorias, na maioria das vezes isso ocorre para casos emergenciais quando o outro fornecedor não cumpre com o prazo planejado de entrega do pedido, umas das desvantagens desse pedido de fornecedores locais é que os produtos se tornam mais caros devido eles não terem ainda porte suficiente para competir com os demais fornecedores.

A reposição dos estoques no supermercado é analisada por relatórios emitidos no sistema contendo informações sobre as vendas por item dos últimos sete, quinze ou trinta dias, a quantidade e o custo da última entrada e o estoque atual, usando desta forma o como critério de avaliação o custo médio, não utilizam indicadores de desempenho, apenas a rotatividade do estoque de cada produto principalmente os de alto giro. De acordo com Toledo (2011) Informação do estoque é vital para que a reposição do estoque seja feita corretamente, evitando possíveis faltas ou excessos por estoques virtuais (abaixo ou acima do estoque real), como para gerar os indicadores de análise que medem o desempenho da gestão de estoque.

A decisão da quantidade a ser comprada de cada item é tomada individualmente pela análise desses dados e outros que não constam nesses relatórios tais como o intervalo entre os pedidos de compra. Esse intervalo entre os pedidos é o intervalo entre as visitas dos representantes para que seja feito um novo pedido de compra, o responsável por cada seção também avisa

quando a necessidade da compra de mercadoria, o sistema não alerta a necessidade de compra quando os níveis de estoque dos produtos ficam baixos, por isso a necessidade da emissão dos relatórios e o feedback dos responsáveis por cada seção. A baixo do estoque ocorre no momento que a venda de cada produto é efetuada no caixa, baixando automaticamente o estoque. Toledo (2011) afirma que uma empresa pode decidir comprar de um único fornecedor, de poucos ou de muito deles. Tal decisão depende de amplitude da linha de cada fornecedor.

Quando é feito um pedido de compra o funcionário responsável analisa como custo de aquisição da mercadoria o valor de IPI, o frete e diferencial de alíquota que é a situação das compras interestaduais a mercadoria adquirida de um outro estado, também é analisado se o produto tenha algum imposto antecipado como é o caso do ICMS ST (ICMS por substituição tributária), depois dessa análise é feito o pedido de compra. De acordo com Toledo (2011) para definir o custo de aquisição é muito importante o conhecimento do comprador sobre o mercado, sobre o preço praticado pelos concorrentes, se possível conhecer os preços que o fornecedor pratica com os concorrentes.

4.1.2 Setor de Recebimento de Mercadorias

O recebimento de mercadorias conta com outros dois funcionários um como coordenador do setor e outro como subordinado. É entregue a nota fiscal no setor de estoque a um dos responsáveis para primeira conferência da mesma, que é identificar se a nota fiscal é realmente faturada em nome do supermercado, devido ao problema já ocorrido de fornecedores entregarem notas fiscais de outros supermercados por engano. Se estiver dentro do conforme, a mesma é assinada pelo conferente e colocada a hora e data da chegada, caso a nota não esteja dentro dos conformes a mesma é devolvida ao fornecedor para devidas correções. Em seguida é entregue no setor fiscal.

A priori é feito uma conferência mais detalhada para analisar as informações presentes na nota fiscal, como por exemplo: A CST (Código de Situação Tributária), CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações das entradas e saídas de mercadorias), ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Serviços), base de cálculo, cálculo de substituição tributária e

recolhimento de impostos obrigatórios, regularidade fiscal do emitente junto a SEFAZ (Secretaria de Estado de Fazenda), NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul), CEST (Código Especificador da Situação Tributária), analisa também a quantidade da mercadoria e o valor dos produtos.

Esses dados ajudam a conceder informações corretas para a geração de documentos fiscais e conseqüentemente a sua escrituração. A análise da DANFE (Documento Auxiliar da Nota fiscal Eletrônica) tem também o intuito de comparar com o pedido da compra para com isso conferir se a marca a quantidade e o preço condizem com o que foi solicitado no pedido. Caso ocorram divergências poderá ser emitida uma nota fiscal de devolução e encaminhada juntamente à mercadoria para o fornecedor.

Estando tudo dentro dos conformes a mercadoria é liberada para ser retirada do caminhão. Ao ser entregue pelo fornecedor, os produtos são conferidos pelo funcionário destinado a esta função. A conferência acontece de acordo com o confronto da Nota Fiscal com o pedido de compra, a pessoa responsável pela conferência da mercadoria vai verificar a validade, a descrição, marca, quantidade, avarias. Depois desse procedimento a nota é liberada para ser lançada no sistema.

4.1.3 Setor de Estocagem

A estocagem da mercadoria na maioria das vezes já ocorre no momento da conferência da mesma. Caso não consiga armazenar no momento da conferência, a mercadoria é estocada no decorrer do dia. Esse setor é dirigido pelos mesmo dois funcionários do recebimento de mercadoria. O setor de estocagem do supermercado é dividido em primeiro e respectivamente segundo andar. De acordo com o tipo de mercadoria. No primeiro andar, ficam as mercadorias consideradas cesta básica, e outras com maior peso como, fardos de refrigerantes e de água mineral, caixas de leite e achocolatados, os itens de perfumaria e limpeza também fazem parte do primeiro andar entre outros.

No segundo andar, ficam massas, enlatados, biscoitos, gelatinas, sucos e demais. Todos os produtos são transportados para os seus respectivos andares através de um elevador de carga facilitando o transporte e manuseio.

Os produtos são empilhados de forma que não ocorra contato direto com o chão, para que não ocorra danos aos produtos. São organizados de forma que o prazo de validade mais distante fique na parte de baixo da prateleira facilitando a retirada dos produtos com prazo de validade mais próximo de seu vencimento consigam sair primeiro.

4.1.4 Setor de Entrada de Nota Fiscal

Posteriormente a conferencia da mercadoria, é feito a entrada da nota fiscal no sistema, assim alimentando o estoque, atualizando o preço de custo da mercadoria e se preciso fazendo um novo preço de venda, em caso de produtos novos os mesmos são cadastrados momento da entrada da nota.

Conseqüentemente após passar por esses processos, finalmente a mercadoria é exposta na loja em gôndolas e seção específica para cada tipo de produto, organizada de fácil acesso para o cliente, e precificado com etiquetas próximo dos produtos.

4.2 Política de estoque

Na empresa não há uma política de estoque bem definida, cada categoria tem a sua necessidade de estoque, como mercearia doce, seca e líquida, produtos de limpeza e higiene, bazar geral, perecíveis, hortifrúti.

O supermercado analisado baseia-se em relatórios, estoque virtual (estoque que se encontra no sistema utilizado pelo supermercado) e estoque físico na sua política de estoque. O objetivo principal é disponibilizar produtos, evitando a falta dos mesmos e insatisfação dos clientes. Conforme informações do gestor de compras do supermercado estudado o setor de compras utiliza essas informações como base para fazer novos pedidos de compra, vê em que nível está o estoque dos produtos ou até mesmo para fazer promoções de itens que estão com o estoque alto e com poucas vendas ou em caso de produtos que estão com a data de validade próxima do vencimento. Caso o supermercado utiliza-se relatórios de indicadores nessa etapa poderia evitar que produtos ficassem com estoques parado e em alguns casos próximo

do vencimento, e/ou até a falta de produtos na prateleira, por não ter um apanhamento mais detalhado e seguro.

No caso de falta de produtos, a falta externa baseia-se em análise dos itens com estoque zero no sistema e que estejam sem venda; as internas são analisadas através de procedimento de inventario, que envolve a coleta dos produtos, usando a informação dos produtos coletados na área de vendas e de estoque, comparando com os produtos com estoque no sistema que na maioria das vezes há divergência. Itens não encontrados são procurados, que podem ser: os itens não abastecidos e que se encontram no depósito como rupturas internas, os itens não encontrados são erros de estoque, sendo corrigidos no sistema.

Ainda nesse contexto a Revista *Supervarejo* (2008) afirma que a falta de um produto no varejo é conhecida como ruptura, que pode ser externa, quando o produto em falta não está nas dependências da empresa, ou interna, quando este produto está nas dependências da empresa, mas não ao alcance do cliente.

São feitos inventários anuais no supermercado para se fazer a contagem física dos produtos, esse inventario é feito pelos próprios funcionários. No momento da entrevista foi questionado ao gestor de compras quem participava desses inventários físico o mesmo informou que é feito uma seleção de funcionários para esse processo, e nesse processo participam o pessoal do setor de compras, do setor de estocagem, pessoal responsável por cada seção e do setor de entrada de notas, esses funcionários são responsáveis pela contagem dos produtos, segundo o funcionário entrevistado essas pessoas são escolhidas por já conhecerem os produtos e assim facilita esse procedimento.

Ao termino de cada inventario físico percebe-se que ocorre algumas divergências nas quantidades de alguns itens, essas divergências segundo os entrevistados podem ocorrer devido a furtos nas dependências do supermercado, perdas de produtos no momento da estocagem o produtos estocado de forma equivocada e conseqüentemente o mesmo pode avariar (danificar-se) ou até mesmo na loja quando algum cliente deixa cair no momento que vai pegar o produto, e esses produtos não são baixados no estoque corretamente, que era a forma certa de se fazer. De acordo com o

mesmo isso acontece por descuido por parte das pessoas responsáveis seja do setor de estocagem ou de cada seção que não ficam atentos para essas situações. Essas divergências podem ocorrer também no momento da contagem física dos itens que alguém pode contar alguns produtos a mais ou a menos do que realmente existe em estoque. Ainda podendo causar rupturas, que é a falta de produtos no momento da compra pelo consumidor, podendo correr o risco de perder clientes.

4.2.1 Controle de estoque no supermercado

É importante destacar que no supermercado estudado existe uma segregação de funções, onde cada setor fica responsável por uma etapa específica, desde a chegada da mercadoria, até a realização da sua venda. As pessoas que recebem os produtos não são as mesmas que confere os dados financeiros das notas fiscais e a entrada das mesmas no sistema é reconhecida por outro setor específico, o de entrada de Notas Fiscais. Conforme informações do gestor de compras do supermercado estudado esse processo dificulta as fraudes envolvendo a composição do estoque bem como divergências no setor financeiro.

No que tange o controle de estoque no supermercado analisado, diante do exposto no parágrafo anterior e segundo o comprador entrevistado, apesar de cada setor ter suas responsabilidades os mesmos trabalham na mesma sintonia, com isso proporcionando um melhor planejamento eficaz e eficiente, em caso de encontrar problemas e propor soluções em conjunto. Desta forma seguindo o que recomenda a literatura. Tadeu (2010) para que se alcance níveis operacionais positivos nessa área, é preciso criar um ambiente organizacional capaz de oferecer a integração efetiva, e não somente formal, das diversas áreas e setores que compõe uma empresa.

Com relação ao tipo de estoque a empresa analisada utiliza o estoque de segurança. Embora não tenha um controle conciso de quantidades mínimas necessárias em estoque, baseia-se em informações de relatórios geradas pelo sistema de automação do supermercado que possibilita um retorno das quantidades de produtos necessários em estoque. Segundo informações do

gestor de compras essas informações geradas por esses relatórios podem não serem precisas, pois, a quantidade dos produtos de estoque físico pode não está igual com a do estoque virtual. O sistema não acusa automaticamente quando está abaixo do estoque de segurança, isso só ocorre segundo o entrevistado através de relatórios e a análise de cada item.

A falta de produto representa um problema importante no controle dos estoques no varejo. Pode ocorrer por falhas de abastecimento pela não disponibilidade de entrega do produto pelos fornecedores como também pode ser por falha da dos estores da própria empresa. No supermercado estudado a falta de produtos ocorre consecutivamente ora por desatenção das pessoas responsáveis pelo setor de compras ao analisar os relatórios, ora por falta de preparo necessário de alguns funcionários responsável por cada seção. É por tal motivo que é tão importante que o comprador ou gestor responsável tenha noção dos produtos que tenham maior rotatividade, além disso, se torna também importante que ele compre somente o suficiente para não deixar faltar em sua empresa.

Para que não ocorra risco de falta de produtos nas prateleiras é necessário que se tenha um melhor controle voltado para o estoque de segurança. O controle só se torna eficaz quando começa a gerar resultados positivos para a empresa, e para que isso ocorra o mais rápido possível, é necessário que se entenda seu objetivo. Kawase e Paula (2012).

Martellin e Dandaro (2015) para manter um controle melhor do estoque e reduzir seu custo, sem comprometer o nível de atendimento, é importante classificar os itens de acordo com a sua importância relativa no estoque. Nesse sentido segundo o gestor de compras do supermercado estudado, o mesmo informa que ao analisar os estoques por seção facilita a identificação da falta ou ruptura dos produtos.

Outro ponto importante frisado pelos entrevistados referente ao controle do estoque é o inventário que é feito uma vez por ano na empresa. De acordo com esse funcionário são confrontadas as quantidades nos relatórios emitidos pelo sistema e a quantidade física.

Em um momento da entrevista com um dos funcionários responsável pelo setor de compras, notou-se que são gerados relatórios de estoque de produtos com maior e menor rotatividade, no entanto há uma falha na análise

desses relatórios, pois na maioria das vezes a análise deixa a desejar, os funcionários responsáveis por esta área não tem o habito da análise e não se preocupam tanto em analisar os dados desses relatórios, ocasionando rupturas ou até mesmo produtos de baixo giro ficam em estoque por um tempo além do necessário fazendo com que a empresa tenha gastos desnecessários.

Martelli e Dandaro (2014) afirmam que muita empresa ainda mantém vários itens em estoque por medo de que os mesmos faltem na sua linha de produção ou no estoque do centro de distribuição, comprometendo assim a entrega do produto ao cliente.

Sabe-se que o estoque é um fator de importância para o sucesso ou o fracasso de uma determinada empresa, dessa forma passa a ser indispensável a criação de um controle de estoques por parte das empresas.

5. CONCLUSÃO

O estudo apresentado cumpriu o objetivo proposto de avaliar o sistema de controle de estoque. Através deste, foram identificados processos e rotinas, descrever o seu funcionamento.

Com a aplicação do questionário semiestruturado proposto, alcançou resultados que demonstraram que o controle de estoque no supermercado estudado fundamenta apenas no custo de pedido, não se tem um controle preciso das quantidades mínimas necessárias em estoque, utiliza como base as informações geradas pelo sistema da empresa, não são gerados relatórios de estoque máximo e tem como referência para reposição do estoque, apenas o giro do produto, ou seja, a quantidade vendida entre os intervalos de cada pedido de compra.

Com resultados obtidos, percebe-se que existem deficiências demonstradas pelo confronto entre os conceitos e a prática, isso é notado com relação ao conhecimento das políticas de estoques. A falta de utilização de mecanismos capazes de contribuir para o controle de estoque mínimo e de giro de estoque não se mostraram eficazes para evitar a falta de produtos no supermercado.

Outro ponto a ser observado no controle de estoque é que nem todas as informações geradas no sistema, estão corretas. Em uma empresa a informação correta é de suma importância. As informações lançadas no sistema, corretamente evitaria a conferência visual de produtos no estoque. Com essas medidas, poderia diminuir a frequência de falta de produtos, a fim de evitar perda de vendas e conseqüentemente perda de clientes. O que também, contribuiria para uma melhor organização do estoque, de forma que as compras se baseassem em estoque máximo e mínimo.

O estudo tem como limitação, inerente aos estudos de caso, a impossibilidade de generalização de resultados. Para futuras pesquisas, sugere-se que estudos quantitativos sejam realizados para verificar a utilização de ferramentas de controle gerencial de estoques nos supermercados do sertão alagoano.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Em busca da retomada**. Disponível em:<
<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>> Acesso em: 29 nov. de 2017.
- AMARAL, Jéssica Taiani. **Gestão de estoque**. Lins-SP, 2011.
- AROZO, Rodrigo. **Monitoramento de desempenho na gestão de estoque**. Rio de Janeiro, 2006.
- BANZATO, Eduardo. et al. **Atualidades na Armazenagem**. 1. ed. São Paulo: 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e pratica**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo: As estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. Florianópolis, 2001.
- BRAGA, Lilian Moreira; PIMENTA, Carolina Martins; VIEIRA, José Geraldo V. **Gestão de armazenamento em um supermercado de pequeno porte**. Itajubá, 2008.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisas empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.
- EDUARDO, Marcio. **O que é planejamento?** Disponível em:<
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>> Acesso em: 30 ago. 2016.
- FABRIMENTAL. **A gestão de estoques em supermercados**. Disponível em:<
<http://www.sistemadearmazenagem.com.br/estoquesemsupermercados>>. Acesso em: 28 ago. 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUARNIERI, Patrícia; HATAKEYAMA, Kazuo. **Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira**. Recife, 2010.
- GURGEL, Floriano Amaral. **Logística industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

IBGE. **Produto interno bruto dos municípios**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/al/santana-do-ipanema/pesquisa/38/46996?ano=2014&tipo=ranking>> Acesso em: 29 nov. de 2017.

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

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. Tradução – Mirian Santos Ribeiro de Oliveira. Revisão técnica – André Luís de Castro Moura Duarte e Susana Carla Farias Farias Pereira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KUEHNE. M.J., **Logística de Materiais – Uma abordagem quantitativa**. Curitiba, 2008.

LEVY, Michael., WEITZ, Barton. A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.

LOPRETE, Diego; et al. **Gestão de estoque e a importância da curva ABC**. LINS, 2009.

MACHLINE, Claude. **Compras, estoques e inflação**. São Paulo, 1981.

MAKITA, Fábio. M. **Proposta de desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. USP, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

MANGONI, Angélica. **Gestão de estoques em supermercados: O caso mercado roso**. Passo Fundo, 2014.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7^o. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando. **Planejamento e controle de estoque nas organizações**. Ponta Grossa, 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9^o. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOORI, Roberto Giro; MARCONDES, Reinaldo Cavalheiro; ÁVILA, Ricardo Teixeira. **A análise de agrupamentos como instrumento de apoio a melhoria da qualidade dos serviços aos clientes**. Curitiba, 2002.

MORATTO, Leonardo. **Controle de estoque em pequenas e médias empresas familiares**. Capivari, 2012

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

MOREIRA, Daniel Augusto; IHY, Mauro Takeo. **Gerenciamento do abastecimento de mercadorias: Estudo de caso da reposição automática do Makro Atacadista S.A.** Salvador, 2006.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Otavio Marcelo Matos de. **A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia: Estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas.** Salvador, 2005.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques.** 1ª ed. São Paulo: Erica, 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** 2º. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

PEREIRA, Sandra Morais. **Economia Regional: Um estudo sobre o comportamento dos mercadinhos do bairro do jacintinho em Maceió.** Alagoas, 2012.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2º. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RAMALHO, Adegilane da Silva; BELTRAME, Jéssica Norberto; VILLELA, Júlio Magno Vieira. **A importância da gestão de estoque no supermercado central de compra Santo Antônio.** São Mateus, 2012.

REVISTA SUPERVAREJO, Plural, São Paulo, Ano 9, nº 90, março/2008.

ROCHA, Alex. **Gerenciamento dos estoques de produtos acabado em uma empresa metalúrgica.** Lajeado, 2007.

ROSA, Everton Peter Santos da; SELLITTO, Miguel Afonso; MENDES, Lia Weber. **Avaliação multicriterial de desempenho e separação em aglomerados de fornecedores críticos de uma manufatura OKP.** Rio Grande do Sul, 2006.

SELHORST, Beatriz Terezinha Dal Piva. **Controle interno e de estoques: Um estudo de caso em um supermercado.** Juina, 2009.

- SILVA, Irani Xavier da; ANUNCIATO, Karine Medeiros. **Controle e gerenciamento de estoques das empresas comerciais de artigos de vestuários de tangará da serra Mato Grosso**. Mato Grosso, 2006.
- SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de Pesquisa**. 1º. ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.
- SISPRO SOFTWARE EMPRESARIAL, **Gestão de estoque é um assunto crítico no varejo**. Disponível em :<<http://www.sispro.com.br/noticias/gestao-de-estoque-e-assunto-critico-no-varejo.html>> Acesso em: 26 ago. 2016. s.d
- SLACK, Nigel.; CHAMBER, Stuart.; JOHNSTON, Robert. **Administração de Produção**. Tradução – Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Revisão técnica – Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUSA, Ana Caroline de; et. al. **Controle de estoque: Um recurso vital para o processo produtivo**.2013.
- TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learnig, 2010.
- TOLEDO, Luiz Gustavo Chaves. **Aplicação dos modelos clássicos de estoques em uma rede de varejo supermercadista**. Bauru, junho, 2011.
- VENDRUSCOLO, Joziéle de Freitas Machado. **Gerenciamento de compras e estoque de hortifrutigranjeiros em um supermercado – o caso do supermercado dinno’s**. Rio Grande do Sul, 2011.
- VENTURA, Valeria Gomes; GONÇALVES, Sergio Luiz Agostinho. **Gestão de estoques: Um estudo de caso num supermercado em Cataguases**. Cataguases, 2012.
- WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimento: Decisões e Modelos Quantitativos**. São Paulo, Atlas, 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

A – Breve histórico da empresa.

B – Estrutura administrativa.

X – Quais setores estão envolvidos na gestão de estoques?

X.1 – Como funcionam estes setores na gestão de estoques?

X.2 – Quais os procedimentos para a compra de mercadorias?

Y – Quais os relatórios utilizados no dia a dia para nortear a reposição de estoques? Quais informações estes relatórios apresentam?

1-Como é identificada a necessidade de compra

2-Qual a política de estoque da empresa?

3-Qual é o método de medição das faltas de produtos?

4-Que custos são considerados na decisão de compra?

5-A empresa faz inventário físico para comprovar a existência de estoque?

6-A comparação da quantidade física apurada e dos dados cadastrados são similares?

7-Que forma de controle de estoque é realizado pela empresa?

8-Existe controle de produtos com maior e menor rotatividade de estoque?

9- Como são controladas as perdas no estoque (natural, deterioração, degustação, quebra, roubo, etc.)?

10-Quais são as informações geradas pelo controle dos estoques?

11-Como é o procedimento de recebimento das mercadorias?

12-Qual tipo de estoque o supermercado adota?

13-Toda entrada de mercadoria é coberta por controle específico (nota fiscal)?

14-Há muitas avarias de produtos no supermercado?