

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLEON MARIO PACHECO DE MENEZES JUNIOR

**GESTÃO DE ESTOQUE: análise dos procedimentos e os resultados na área de
mini-mercados**

**Aracaju – SE
2011**

CLEON MARIO PACHECO DE MENEZES JUNIOR

GESTÃO DE ESTOQUE: análise de procedimentos e os resultados na área de mini-mercados

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de bacharel em
administração**

**Orientador (a): M. Sc. Gisélia M^a.
Varela e Silva**

Prof^a. M. Sc. Gisélia M^a. Varela e Silva

CLEON MARIO PACHECO DE MENEZES JUNIOR

GESTÃO DE ESTOQUE: análise de procedimentos e os resultados na área de mini-mercados

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em administração

Nome completo do Coordenado do Curso

Nome completo do Orientador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	08
2.1 Histórico da Empresa.....	08
2.2 Estrutura Organizacional.....	09
2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores, serviços.....	09
2.4 Recursos Humanos.....	10
2.5 Ramo de Atividade	10
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	11
3.1 Função e objetivo de estoque.....	11
3.2 Controle nas atividades de administração de materiais.....	12
3.3 Compras.....	12
3.4 Custos nas atividades de administração de materiais.....	15
3.5 Classificação ABC.....	16
4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS	17
4.1 Armazenamentos de mercadorias.....	19
4.2 Periodicidades de reposição de produtos.....	20
4.3 Níveis de escolaridade.....	21
4.4 Compras versus vendas.....	22
4.5 Estoques de Segurança.....	22
4.6 Níveis de confiança com a equipe de trabalho.....	23
4.7 Acompanhamentos de mercadorias.....	24
4.8 Armazenagens adequadas das mercadorias.....	25
4.9 Disponibilidades de espaço físico.....	25
4.10 Acompanhamentos das validades.....	25
4.11 Estocagens de mercadorias com alto fluxo de vendas.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE.....	32
APÊNDICE A - Questionário.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Armazenagem de Mercadorias.....	20
Gráfico 02	Abastecimento de Mercadorias.....	21
Gráfico 03	Estoque de Segurança.....	23
Gráfico 04	Confiança e Compromisso da Equipe.....	24
Gráfico 05	Conferência de Mercadorias.....	28

1 INTRODUÇÃO

A gestão de estoques é uma operação vital para que as empresas de mini mercados consigam atingir os seus objetivos. Presente no dia a dia das empresas a gestão de estoque é importante para que não falte a mercadoria para o cliente e para que não sobre mercadorias no estoque da loja, ou seja, para que se gaste menos e tenhamos maiores lucros. Dessa forma, podemos afirmar que o estoque está completamente ligado a dinheiro e que é muito importante para o empresário.

Seguindo o mesmo raciocínio, a gestão de estoques é um assunto que interessa todas as áreas de uma empresa, em uma breve comparação, o departamento financeiro quer manter o estoque no mínimo, pois, dessa forma os custos relativos a estocagem são mantidos o mais baixo possível. Esses custos são relacionados com a ampliação e a manutenção de instalações de qualquer tipo de equipamentos, gestão de pessoas, aquisição de equipamentos de controle, o uso de energia, entre outros. Já o departamento de vendas, prefere que os estoques de produtos acabados estejam sempre cheios, para evitar que picos de demanda causem falta de produtos nos pontos de vendas. É importante equilibrar os diferentes pontos de vistas e aproveitar cada momento para alcançar o melhor para a empresa.

Grande parte do capital de giro de uma empresa acaba ficando dentro do estoque, e quando isso não se transforma em venda, não gera resultados satisfatórios para os empresários. E para evitar esse tipo de resultado o empresário precisa saber qual a lógica de seu negocio e o mercado em que ele atua, e assim definir as melhores condições de estoque e as estratégias de vendas que ele precisa ter para obter determinado lucro. Portanto, a idéia deste trabalho foi verificar na empresa Petrox os procedimentos necessários para uma boa gestão de estoque. Esse trabalho foi realizado, dentro das lojas de mini-mercados da rede com a intenção de auxiliar na tomada de decisão.

Sabe-se que o maior objetivo de todos comerciantes é vender seus produtos. Eles compram de fornecedores, estabelecem preços, forma de pagamento e pronto, quem quer ir mais longe ainda anuncia na mídia, coisa que muitos não fazem. Então é só abrir as portas e esperar que os consumidores entrem na loja, certo? A partir disso, seria ótimo se os gestores soubessem quantos clientes vão atender a esse pensamento e se vão atender, para com isso ter estoques certos, ou seja, nem mais e nem menos, então fica as seguintes perguntas: Por que ocorre tanta

ociosidade de clientes durante os dias da semana? Porque a quantidade de mercadorias encalhadas no estoque? Porque ocorre o acúmulo de produtos vencidos nas lojas de mini-mercados.

Seguindo o mesmo pensamento, questionava-se: porque ocorria falta de mercadorias, no momento em que eram feitos os inventários da loja? Imaginava-se que maior parte desses problemas estava na falta de comprometimento dos gestores da loja para com o acompanhamento dessas mercadorias, desde o momento em que ela chegava ao estabelecimento, até o momento em que ela saía da loja essas mercadorias tinham que ter uma devida atenção. Nesse sentido, o acompanhamento dos prazos de validade seria uma das soluções desses problemas; a maneira com a qual elas são expostas, sendo feitas de maneira correta evitando ao máximo a integridade física das embalagens, ou até mesmo dos produtos.

Ressalta-se que seria também o excesso de funções direcionadas aos gestores, visto que eles não conseguem realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, da mesma forma que poderia ser também os procedimentos de compras que não estavam sendo feitos de forma correta, de acordo com as necessidades da organização. Devíamos lembrar também da capacidade de estocagem da empresa, será que a empresa estava preparada para receber, armazenar e fazer a manutenção daqueles estoques, visto que, a depender do produto que a empresa iria estocar seria importante ter um cuidado diferenciado para que esses produtos não se tornassem obsoletos ou depreciassem com o tempo. Partindo desse princípio pretende-se reavaliar todos esses procedimentos e com isso atingir as expectativas da pesquisa, estabelecendo uma gestão de estoque mais paralela com os objetivos da empresa.

O objetivo geral deste projeto foi analisar os procedimentos existentes e a gestão de estoques da rede de mini-mercados Petrox. Assim, os objetivos específicos foram conhecer os procedimentos de reposição de produtos; caracterizar como é feito o processo de compra; descobrir os motivos de perda de mercadorias; identificar e analisar os formulários existentes; propor ações para reduzir as faltas de produtos nos inventários; identificar a quantidade de produtos vencidos e avariados nos estoques dos mini-mercados; sugerir ações que possam proporcionar redução constante dos produtos vencidos e avariados; analisar políticas de compras e de vendas e sugerir propostas para efetivação das compras de acordo com a demanda do mercado.

Foi realizada uma coleta de dados a partir da análise de algumas variáveis numéricas no estoque do mini-mercado. As variáveis analisadas envolveram informações sobre a venda de cada produto, o período de compras e a demanda desses produtos. Com o objetivo de reduzir a quantidade de produtos parados nos estoques. Seguindo o mesmo raciocínio, foi feita uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, no qual analisamos relatórios fornecidos pelo sistema gerencial, exemplo, quanto é o percentual de perdas de inventário para cada determinado grupo de itens, ou seja, saber qual departamento está com maiores representatividades nos inventários, e conseqüentemente tomar suas devidas providencias.

Fizemos também pesquisas através de questionários fechados para tentar descobrir quais as possíveis formas de melhorias nos procedimentos de conferência das mercadorias no momento de chegada para a loja, como eram feitas a entradas dessas notas fiscais, para evitar erros no momento de inserir a informação para o sistema e como era feito o acompanhamento até a saída dessas mercadorias. Esse questionário foi aplicado para os gestores de suas respectivas lojas, com a intenção de aplicar um brainstorming para auxilio na tomada de decisão. Toda essa pesquisa foi realizada de forma participante para melhor análise das informações recolhidas e melhor interação entre o problema a ser analisado e os membros da pesquisa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

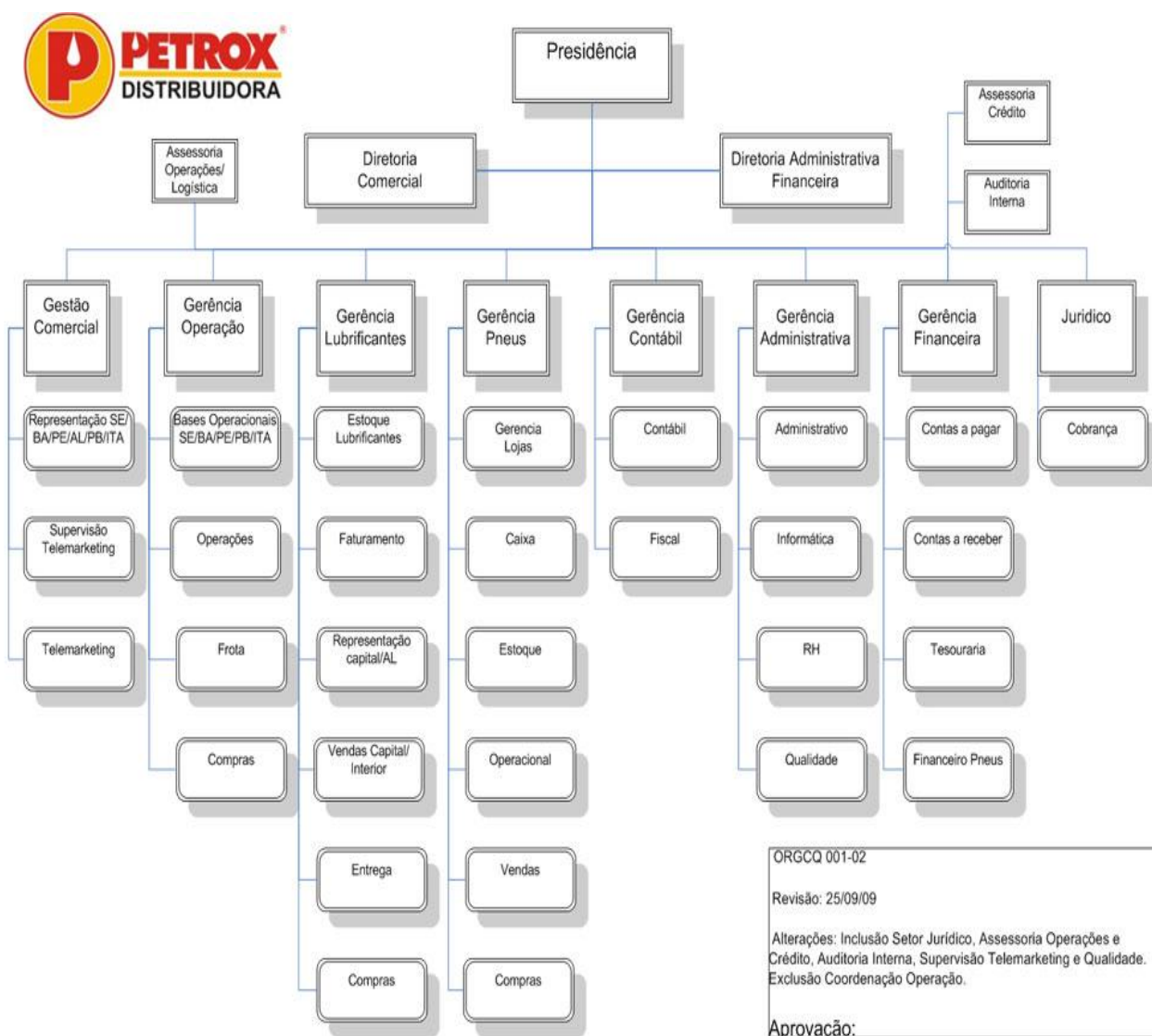
Fundada em 27/01/2003, a PETROX DISTRIBUIDORA é controlada por empresários que durante várias décadas administraram o GBarbosa, uma das sete maiores redes de supermercados do Brasil, com atuação nos estados de Sergipe e Bahia. O grupo também possui participação acionária no segmento de shoppings, a exemplo do Shopping Jardins (Aracaju) e Salvador Shopping, na capital baiana. A PETROX é hoje uma das empresas do setor de distribuição de combustíveis, Lubrificantes e Comercialização de Pneus e Serviço automotivos que mais crescem, sendo responsável por geração de empregos e pelo desenvolvimento do estado de Sergipe, tendo também como uma atividade que agrega valor a organização, as lojas de mini-mercados em Aracaju.

A empresa vai ampliando sua presença no Nordeste nos Estados da Bahia, Alagoas, Pernambuco e Paraíba. A Rede Petrox está cada vez mais solidificando seu espaço, acompanhando a modernização do mercado e beneficiando diretamente seus clientes. No ano de 2006 a empresa, em meio a concorrentes altamente qualificados, chegou a surpreendente marca de 10 milhões de litros de combustíveis vendidos. O slogan “Movido a Confiança” expressa o que impulsionou esse crescimento, aliado a uma administração séria e competente e a uma equipe de colaboradores altamente eficazes.

Os números refletem produtos com qualidade comprovada, logística de distribuição que garante atendimento pontual a todos os clientes, comunicação visual moderna e impactante, condições comerciais mais competitivas e estrutura com experientes profissionais e mais próximos dos clientes. Isso faz com que sejam aproximadamente 350 clientes especiais, postos revendedores, construtoras, empresas de ônibus, transportadoras e frotistas atendidos pela equipe PETROX.

O Código de Ética é um dos instrumentos básicos para o direcionamento correto da nossa atuação como empresa, colaboradores, fornecedores e parceiros. Ele tem por objetivo fixar normas de procedimentos das ações da Companhia e dos Profissionais quando no exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com o cliente, com os fornecedores, com os concorrentes, com os poderes públicos e com a sociedade.

2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



2.3. MISSÃO, VISÃO, OBJETIVOS E VALORES.

A missão da Petrox é satisfazer o cliente na comercialização e distribuição de produtos derivados de petróleo, pneus e prestação de serviços automotivos agregados a comércio de alimentos, na região Norte e Nordeste do Brasil, com ética, qualidade, competitividade, rentabilidade, respeito às pessoas, ao social e ao meio ambiente.

A Petrox tem como visão, ser a empresa líder de mercado das regiões Norte e Nordeste do Brasil, nos segmentos de atuação, fazendo da marca PETROX um referencial de qualidade e confiança. Na busca de sua Missão e Visão a PETROX age conforme seus valores que estão pautados na confiança, ética, honestidade, qualidade, respeito e justiça.

2.4. RECURSOS HUMANOS

A Petrox atualmente tem em seu quadro de funcionário aproximadamente 350 colaboradores divididos em diversas áreas e faixa etária. A empresa hoje conta com 133 frentistas, 15 gerentes de pistas, 13 chefes de pistas, 63 operadores de caixa, 6 gerentes de loja, 8 trocadores de óleo, 6 padeiros, 4 auxiliares de padeiro 1 forneiro e todo o seu restante localizados em uma matriz. O relatório mensal de pagamento de funcionários da empresa gira em torno dos R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais)

2.4. RAMO DE ATIVIDADE

Os produtos de alta qualidade distribuídos pela PETROX estão presentes em grande parte do Estado de Sergipe, Bahia, Alagoas, Pernambuco e Paraíba. Nesses Estados, os produtos são vendidos ao público através da rede de postos de serviço e também diretamente aos grandes consumidores industriais. A PETROX em parceria com a PETROBRÁS e Usinas, busca fornecer a Gasolina C, o Óleo Diesel, Biodiesel e o Álcool com alto padrão de qualidade. Para isso, desenvolveu rígidos padrões de controle.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1. FUNÇÃO E OBJETIVO DE ESTOQUE

Espera-se que o dinheiro que está investido em estoque seja o lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas. A meta principal de uma empresa é, sem dúvida, maximizar o lucro sobre o capital investido em fábrica e equipamentos, e financiamentos de vendas, em reserva de caixa e em estoques. Para atingir o lucro máximo, ela deve usar o capital para que ele não permaneça inativo. Caso haja necessidade de mais capital para expansão, ela tomará emprestada, ou tirará dinheiro de um dos quatro itens acima mencionados. (DIAS 2007)

A gestão de estoques deverá conciliar da melhor maneira o objetivo de quatro departamentos, são eles: compras, produção, vendas e controle, isso sem prejudicar a operacionalidade da empresa. Já é antiga a divisão de responsabilidades dos estoques. Segundo DIAS, 2007 “responsabilidades de materiais caem sobre o almoxarife, que zela pelas reposições necessárias.” Porém, as responsabilidades das decisões estão divididas entre vários departamentos.

Seguindo este mesmo pensamento, percebe-se que os objetivos são distintos para essas diversas áreas, ou seja, no departamento de compras a tendência é comprar cada vez mais além do necessário para aproveitar descontos oferecidos pelos vendedores, isso ocorre, devido quantidade de mercadoria a ser comprada. Estas duas variáveis acabam sempre seguindo em uma mesma proporção, quanto maior a compra, maior o desconto. Paralelo a isso, está também o setor de produção que tem metas a ser atingidas e não que se preocupar com a falta de produtos para a venda.

Entretanto, é aí onde surgem alguns problemas, pois o departamento de financeiro começa a correr alguns riscos devido à perda de mercadorias e a obsolescência como também o aumento do custo de armazenagem e na mesma proporção o aumento do capital investido. Assim, quando as metas desses diferentes departamentos são conflitantes, o departamento que tem maior agressividade, geralmente é o mais ouvido. E se a organização não procurar o ponto de equilíbrio entre esses departamentos os resultados não serão muito agradáveis.

Os principais problemas que atormenta os administradores de estoques podem ser as periódicas e grandes dilatações dos prazos de entregas para os produtos acabados e dos tempos de reposição para matéria-prima, a elevação do numero de cancelamento de pedidos ou até mesmo das devoluções de produtos

acabados, as quantidades maiores de estoque enquanto a produção ou as compras permanecem constantes, a falta de espaço para armazenamento também é um sério problema, assim como a baixa rotação dos estoques.

3.2. CONTROLE NAS ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Como os principais objetivos do controle é por sua vez a correção e a prevenção de falhas, podemos dizer que a função principal do controle é medir e corrigir o desempenho de qualquer atividade visando os interesses da empresa. O estabelecimento de padrões, a avaliação de desempenho, a comparação com o padrão estabelecido e uma ação corretiva, é o que podemos chamar de ciclo das atividades de controle de estoque. (Viana, 2006)

Nesse mesmo sentido, manter o equilíbrio entre estoque e consumo, são técnicas para o gerenciamento da gestão de estoques. Analisando parâmetros considerados essenciais para o controle dessa atividade que são: rotatividade do estoque, índice de cobertura, materiais sem giros e obsoletos, itens não movimentados, ociosidade do capital aplicado e o custo de posse do estoque. Avaliando cada vez mais essas informações, aumentará na mesma proporção o seu nível de controle de estoque.

O inventário é uma atividade de extrema importância nos processos de qualquer empresa. É ele quem vai nos fornecer respostas sobre o desempenho da organização, ele nos fornecerá informações sobre o resultado da empresa, ou seja, se está ocorrendo alguma diferença muito alta entre os estoques, se o que está sendo comprado está realmente sendo vendido. Analisar se os itens estão contabilizados de forma correta no sistema de informação gerencial e principalmente ajustar os estoques para que não fiquem fora da realidade também são umas das funções do inventário.

3.3. COMPRAS

O gerenciamento de compras é também uma atividade muito importante para uma boa gestão de estoques. Analisar os prazos de entrega, para que os produtos não cheguem no momento em que ainda se tenha uma grande quantidade de estoque é indispensável para evitar o acúmulo de mercadorias. Seguindo o mesmo raciocínio, avaliar a quantidade de pedidos por fornecedor, para evitar a compra da mesma mercadoria em fornecedores diferentes. E por sua vez é

necessário também ter nas mãos o controle de valor no que se refere às compras, ou seja, analisar todos os itens que foram comprados por meio de valor financeiro (rentabilidade), quantidade, prazo de validade, entre outros.

Uma das mais importantes informações para a administração de estoque é também a determinação de um estoque mínimo. Esta importância está diretamente ligada ao grau de imobilização financeira da empresa. O estoque de segurança é a quantidade mínima que deve existir em estoque, e que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento. Com o objetivo de garantir o funcionamento eficiente do processo produtivo ou de venda da empresa sem riscos de faltas (Dias, 2007)

A empresa por sua vez tem que estar atenta para eventuais oscilações nas vendas de seus produtos ou no consumo da matéria-prima, ela tem que se preparar também para um imprevisto na entrega, caso o fornecedor atrase a entrega de sua mercadoria, ou quando o controle de qualidade rejeita o lote da mercadoria, será que o estoque que o estabelecimento tem será suficiente para suprir a demanda. Remessas por parte do fornecedor, quando ocorrem divergências entre o pedido solicitado e o que está sendo entregue e outro problema muito importante para ser analisado são as diferenças de inventário, para que a empresa evite consultar estoques que são fora da realidade.

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas no mundo dos negócios, é por este motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais do produto ou serviço a ser adquirido e principalmente da arte de negociar, que é fundamental nas transações. Um bom comprador deverá ter responsabilidade perante seus atos é indispensável também em um comprador a autoridade. Um comprador sem autoridade, jamais conseguirá colher bons resultados de suas negociações.

Segundo Viana (2006, p. 179), “ser um bom negociador, ter iniciativa e capacidade de decisão, bem como objetividade e idoneidade, são as principais características de um comprador, as quais norteiam sua conduta profissional.” Um comprador, ele não deve em momento algum se deixar levar através de incentivos pessoais, além de dar preferência a quem tem maior grau de conhecimento, isso foge dos princípios de ética de qualquer organização.

De acordo com Dias (2007), fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, mão-de-obra,

e serviços. Existem vários perfis de fornecedores, ou de produtos que tem que ser analisados de acordo com o produto que ele fornece para a atividade fim da empresa. Alguns fornecedores, por exemplo, considerados monopolizados, por ele ser o único fornecedor de tal produto acabam não dando muita importância para seus clientes, nessa hora tem que prevalecer o bom relacionamento comprador e fornecedor. Já o fornecedor que tem concorrentes de seus produtos é de mais fácil a boa negociação, por serem mais flexíveis.

Como vimos, no serviço público as compras estão regulamentadas pela lei nº 8.883/94, ao passo que a maioria das grandes empresas da iniciativa privada, possui um manual de compras, ficando as outras categorias de empresas com regras e condutas de tradição, sem a devida transcrição (Viana 2006). Este manual funciona como um instrumento orientador da política de compras da empresa, com a finalidade de nortear e delimitar atribuições e responsabilidades do comprador. No manual deve conter: prefácio, cadastro de fornecedores, autoridade de compras, concorrência, dispensa de concorrência, relações com fornecedores, propostas, avaliação das propostas, formas de contratação, reajustes, e penalidades. Todos esses elementos, a fim de melhorar a execução da função de comprador.

Na concepção de Dias (2007, p. 298):

Um dos documentos primordiais do departamento de compras é o cadastro de fornecedor e a ficha de material, quando então existem condições de escolher o fornecedor ou prováveis fornecedores de determinado material. Através desse cadastro é que realizará a seleção dos fornecedores que atendem as quatro condições básicas de uma boa compra: preço, prazo, qualidade e condições de pagamento.

De acordo com essas condições e com o objetivo de comprador é que irá ser estabelecido o preço do item, ou seja, se o comprador quer ter margem baixa e giro de estoque alto, necessariamente ele comprará muita mercadoria a um preço menor, porém, se a intenção do comprador é obter rentabilidade e uma margem maior de segurança para a organização ele utilizará dessa compra com baixo custo para vender com uma maior rentabilidade e aumentar o lucro líquido do produto. Dessa forma nem sempre quando uma organização derruba seu preço e mesmo que ela aumente suas vendas será viável para ela. O giro de estoque é muito bom, mas, tem que ser feito no item certo, na hora certa.

Existe algumas situações que é fácil identificar as vantagens na negociação, ou seja, o comprador adquire um produto ou serviço por um preço mais

baixo que o normal devido à proximidade da mercadoria com o prazo de vencimento da validade, ou até mesmo com a quantidade a ser comprada. Em contrapartida pode-se ocorrer o inverso quando um produto é novo no mercado, ou seja, por ser novidade a promessa de venda é muito grande e o preço também é de difícil queda, ou também pode ocorrer o aumento da mercadoria devido à necessidade de adiantamento no prazo de entrega, nas condições de pagamento, entre outros.

3.4. CUSTOS NAS ATIVIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAS

Seguindo o mesmo pensamento que todas as modalidades de custos de mercadorias obtidas, o material armazenado gera determinados custos como, por exemplo, o tempo de permanência no estoque, que tem custos como mão-de-obra utilizada, encargos sociais, custos indiretos como água, energia e sem deixar de citar o custo com a depreciação que é muito significativa. Devido a isso todo gestor tem que avaliar essas variáveis no momento de adquirir uma mercadoria ou então irá caminhar contra seus objetivos organizacionais.

Quando mencionamos o assunto estoque, fica aquela dúvida, manter ou não manter? Segundo Viana, (2009 p.169), o ideal almejado é o “estoque zero”, ou seja, transportar para o fornecedor todos os encargos advindos de sua manutenção, como capital imobilizado, edifício para armazenagem, máquinas, equipamentos, acessórios, funcionários, etc.), ou seja, atingir o objetivo de toda organização, que é produzir mais por menos custos possíveis, garantindo maior rentabilidade para a empresa e conseqüentemente sustentabilidade no mercado.

Para Dias (2007), “todo e qualquer armazenamento de material gera determinados custos que são: juros, depreciação, aluguel, equipamento de movimentação, deterioração obsolescência, seguros, salários e conservação”. E estes custos podem ser agrupados em diversas modalidades como: custo de capital (juros e depreciação); custo com pessoal (salários e encargos sociais); custo com edificação (aluguel, impostos, luz e conservação) e custos de manutenção (deterioração, obsolescência e equipamentos).

Ao mencionarmos custos com armazenagem, podemos dizer que:

Os custos de movimentação de materiais influem sobremaneira no produto afetando diretamente no custo final. O acréscimo no custo do produto proporciona-lhe maior valor, mas, no caso da movimentação, isso não contribui em nada, podendo somente barateá-la com a seleção adequada do método mais compatível a natureza e ao regime da produção. Se considerarmos a movimentação como um

problema separado dos demais, pode-se concluir, por exemplo, que a simples redução nos trajetos percorridos pelo material em suas diversas etapas, do estoque à expedição, constituiria a solução ideal (DIAS, 2007, p. 200).

3.5. CLASSIFICAÇÃO ABC

A curva ABC é um instrumento muito importante para o administrador de estoques, com ela, podemos identificar quais são os itens que merecem maior prioridade nas tomadas de decisões, ou seja, a curva ABC é obtida através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa. Com isso, uma vez obtida a sequência dos itens e sua classificação ABC, torna-se mais fácil a aplicação de técnicas e procedimentos de gestão conforme sua importância para os determinados itens. Assim, podemos também, definir políticas de vendas e estabelecimento de prioridades para programação, planejamento, etc.

Após os itens terem sido ordenados pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras: classe A, grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração; classe B, grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C; e classe C que correspondem ao grupo de itens menos importantes e por sua vez justificam pouca atenção por parte da administração (Dias 2007). Talvez uma das melhores formas de resolver alguns problemas seria conciliando essa classificação ABC com o princípio de Pareto, ou seja, regra dos 80 para 20 como ele é mais conhecido. Às vezes, 20% de nossas mercadorias correspondem a 80% de nossos problemas, então atacaremos essa minoria e resolveremos a maioria dos nossos problemas.

Muitas vezes, nos deparamos com vários problemas que por sua vez parece ser de imensa dificuldade para resolvê-los, por exemplo, temos uma rede de mini-mercados que não estão fornecendo aos diretores resultados satisfatórios, compra mais do que vende, muitas mercadorias avariadas e vencidas, entre outras. Percebe-se então que esse problema é impossível de resolver, pois, em uma loja de mini-mercados existem milhares de itens a ser acompanhados. Partindo deste princípio, iremos selecionar os itens que merecem maior importância, que representam maior rentabilidade para o estabelecimento e tomar suas devidas providências.

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho de estagio foi totalmente desenvolvido na empresa Petrox Comercial Ltda. Uma empresa considerada de médio porte por muitos sergipanos, porém, passa a ser considerada de grande porte no ponto de vista dos seus colaboradores. A rede de mini-mercados da Petrox é composta por oito lojas, as quais comercializam todo tipo de mercadorias, desde alimentos perecíveis industrializados, utensílios para o lar, como eletro portáteis, etc. Cada loja em sua liderança é formada por um gerente que torna-se um tomador de decisões e um encarregado de loja que o auxilia na entrada de notas fiscais e nas atividades administrativas.

O estágio foi desenvolvido na área financeira, juntamente com a equipe da área fiscal e principalmente com o departamento de controle, que se tornou o mais identificado com o projeto. A função exercida pelo estagiário foi analisar processos existentes na rede de mini-mercados, através de relatórios fornecidos pelo sistema de informação gerencial. E o principal objetivo desse estudo foi verificá-los e analisá-los para que a empresa consiga alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

A pesquisa foi feita de forma quantitativa e qualitativa, como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário com perguntas fechadas sobre toda trajetória da mercadoria, desde o momento de sua chegada na loja até o momento em que ela encontra-se em posse do cliente, para com isso, descobrir se elas estão sendo oferecidas de forma padronizada e com qualidade para todos. Seguindo esse mesmo raciocínio, foram desenvolvidas perguntas sobre sua forma de armazenagem e os procedimentos de reposição. Evitando assim o vencimento do produto e que ele não se transforme em um problema para a organização.

Da mesma forma, foram desenvolvidas perguntas para caracterizar como é feito o processo de compra, ou seja, se o gestor dessa área está agindo de acordo com os princípios éticos de um comprador. Partindo do princípio que segundo Baily e Colaboradores (2000, p16) a “compra é vista pela organização bem sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Por sua vez, a finalidade das compras é de poder suprir com as necessidades de materiais ou de mercadorias na quantidade certa, adquiridos no bom preço e na hora certa. Um mal

planejamento nesse setor pode deixar a empresa em situações críticas de acordo com a sua sobrevivência.

Também foram formuladas perguntas direcionadas a descobrir quais os motivos que levam as lojas a obterem tantas mercadorias avariadas, com a embalagem danificada ou com o prazo de validade vencido. Prejuízos dessa natureza se acabados ou até mesmo controlados de forma consciente esse produto se transformaria em dinheiro para a organização, já que esses produtos tiveram certo custo ao adquiri-los. Analisamos assim todas as informações e atingimos o objetivo da pesquisa.

De acordo com o que foi mencionado anteriormente, o público alvo da pesquisa foram os gerentes da Petrox Comercial Ltda. juntamente com alguns encarregados de loja que possuíam experiência na atividade. O universo da pesquisa foi de 23 gerentes e encarregados, dos quais foram entrevistados uma amostra de 10 que correspondiam a gestores de lojas de mini-mercados. A intenção foi de estabelecer uma boa troca de conhecimento, de ouvir e principalmente, de ver a situação atual de cada gestor como também seu grau de comprometimento, os quais nos mostraram nos resultados.

A pesquisa foi desenvolvida pelo autor deste trabalho, num período de 90 dias no horário das 8:00h às 12:00 h. Nessa oportunidade foram descobertos muitos problemas relacionados a compra de mercadorias, ou seja, a maneira que ela é efetuada, encontramos também problemas na forma de alimentar as informações no sistema gerencial, que não estavam sendo feito de maneira correta, e na área financeira que não tinham o devido controle do que estavam sendo gastos e quanto estavam entrando nos cofres da empresa.

Uma das principais dificuldades encontradas na aplicação desta pesquisa foi a repressão dos entrevistados de colaborar com as respostas, ou seja, muitos tinham o pensamento de que as informações fornecidas a entrevista, de uma forma ou de outra iriam comprometê-lo na sua permanência na empresa. Depois de algum tempo ele conscientizaram-se que um dos objetivos da pesquisa é utilizar dessas informações, unindo-as e analisando-as a fim de encontrar os pontos fortes e fracos para melhorá-los mais e mais. E enfim fazer florescer os resultados para seu próprio estabelecimento.

Outro fator que dificultou muito o andamento da pesquisa foi à falta de tempo disponível para os gestores das lojas para nos fornecer as informações. Visto

que maioria dos gerentes nos relatou que são responsáveis por cerca de 90% dos procedimentos da empresa, além disso, eles nos disseram que são responsabilizados por gestão de ponto eletrônico, por serviços de recursos humanos, liderarem equipe, recebimento de mercadorias, entrada de notas fiscais algumas vezes, etc.. Devido a essas tantas tarefas mal distribuídas é que alguns gerentes não conseguem fazer o mínimo de coisas corretas, interrompendo o andamento do processo.

Os resultados da pesquisa estão abaixo analisados e comentados à luz da fundamentação teórica que embasa este trabalho.

4.1 Armazenamentos de mercadorias

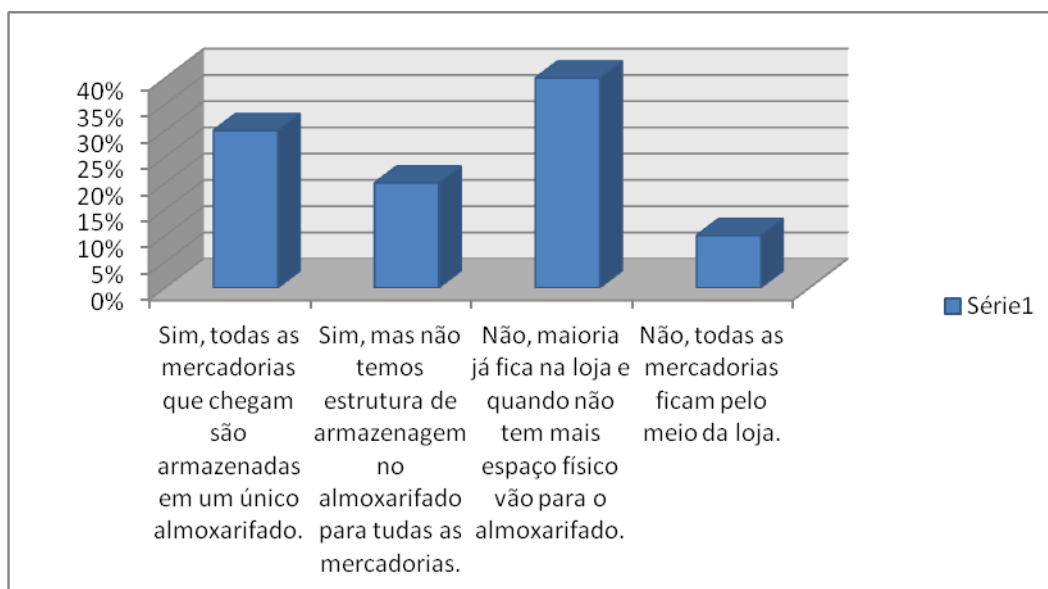
Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre o local de armazenamento das mercadorias no momento de chegada ao estabelecimento, ou seja, se eles têm uma área específica para o recebimento. Sabe-se que, se houver um local distinto para o armazenamento reduziria muito a possibilidade de erros e extravios das mercadorias. Estabelecer um caminho e um local de armazenamento é essencial para que não haja dúvidas sobre a certeza de que recebeu a mercadoria de forma correta.

Muitos gestores disseram que passaram por várias situações de desonestidades no recebimento da mercadoria, e isso é um problema que tem que ser reduzido para zero nas lojas de mini mercados. Muitas vezes, quando um estabelecimento não tem local para armazenagem das mercadorias, os entregadores, ao ver algum produto de característica parecida ou até mesmo idêntico aquele que ele está entregando pelo caminho que ele está passando, eles incluem na entrega para que aquele produto sobre e fique com ele, assim relata o Miguel, gerente de loja do mini-mercado filial 02. Percebemos que até mesmo para o controle no abastecimento é facilitado, pois, dessa forma eles abastecem de acordo com a necessidade.

Os dados recolhidos, no gráfico 01, nos mostram que em 30% das lojas de mini-mercados tem sim um almoxarifado específico para recebimento de mercadorias e que no momento da chegada, os entregadores entram pela porta dos fundos e seguem sem total contato com as mercadorias da loja. Respondendo a mesma pergunta, descobrimos que 20% dos entrevistados, ou seja, das lojas de mini-mercados, tem sim almoxarifado diferenciado, porém algumas mercadorias vão

direto para a loja. Outros 40% dos entrevistados disseram que as sua loja tem almoxarifado, mas, bem pequeno e não vão nem 10% dos produtos que chegam para lá, e finalizando 10% das lojas não tem sequer almoxarifado, as mercadorias que chegam ficam no meio da loja de encontro as outras.

GRÁFICO 01 - Armazenagem de mercadorias



4.2 Periodicidades de reposição de Produtos

Uma outra questão a ser pesquisada foi sobre a periodicidade de reposição de produtos, ou seja, se a reposição é feita de forma periódica e consciente. Essa pergunta foi feita para saber se a equipe está totalmente interada ao abastecimento, principalmente para descobrir se o colaborador está atento a prazos de validade e se o primeiro produto que chega, é realmente primeiro que sai e a conservação do produto, ou seja, se ele não está exposto ao sol ou a poeira. Sabemos que ao agirmos dessa forma evitaríamos os transtornos com as mercadorias vencidas, pois, grandes partes dos fornecedores negam-se a fazer a devida troca.

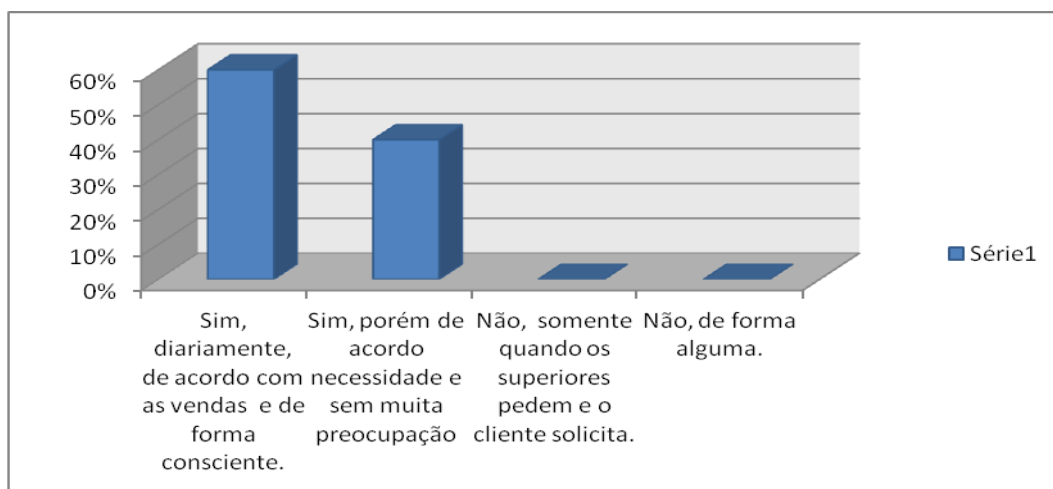
Seguindo esse mesmo raciocínio, é muito importante também saber as formas de arrumar as prateleiras de mercadorias. É fato que o cliente ao chegar a um estabelecimento, e que se dirigir a uma prateleira, ele irá pegar o produto que estiver próximo ao seu campo de visão, provavelmente o primeiro. Inversos a isso alguns funcionários tinham o costume de abastecer aquele espaço vago na seção, a consequência disso é um produto novo na frente de produtos velhos.

Como está exposto no gráfico 02, ao ser aplicado essa pergunta as respostas obtidas foram às seguintes: 60% dos entrevistados responderam que

fazem sim o abastecimento diário de acordo com as vendas e com o máximo de cuidado, e ainda nos disseram que no momento do abastecimento as mercadorias velhas ficam na frente e as novas vão para trás nas prateleiras. Outros 40% disseram que fazem sim a reposição da mercadoria, porém, de acordo com a necessidade ou quando recebem ordens para fazer.

Apesar de ter existir grandes dificuldades, com a disponibilidade de tempo, um quadro de funcionários bastante reduzido e muitas tarefas para fazer no seu cotidiano. Identificamos que de todos os gerentes, nenhum utilizou desses argumentos para deixar de fazer essa tarefa, apesar de tudo todos de certa forma fazem o abastecimento periódico. Quem está com o tempo mais disponível faz o procedimento todos os dias, outros quando estão mais atarefados fazem de dois em dois dias e assim seguem rotina diária da loja. Em fim, de certa forma ninguém respondeu que não está preocupado com o abastecimento de mercadorias.

GRÁFICO 02 - Abastecimento de mercadorias



4.3 Níveis de escolaridade

Ao serem questionados sobre o seu grau de escolaridade, descobrimos que apesar de ser gestores, a maioria deles não possuem diplomas ou qualquer tipo de conhecimento acadêmico a área que exercem. Muitos ocupam o cargo, por ter com vocês a experiência que a profissão os forneceu, muito foram promovidos por ser o melhor operador de caixa, ou o que mais se destacou entre a equipe. Porém, sabemos que o mercado está cada vez mais competitivo e que as organizações estão cada vez mais evoluindo nos pré-requisitos exigidos para preenchimento de seus cargos.

Os resultados obtidos foram baixos em nível de um cargo gerencial, sabemos que um bom gestor não pode necessariamente ser o melhor operador de caixa, ele tem sim que ter experiência na bagagem, porém também ter muita teoria, um curso superior é indispensável para qualquer gestor, é nele onde o indivíduo vai adquirir o conhecimento necessário para exercer sua função. Dentre os entrevistados apenas 20% dos gestores tem curso superior e ainda assim incompleto, ou seja, ensino superior completo não encontrou nenhum, os outros 80% possuem ensino médio completo. Podemos concluir que o nível está um pouco abaixo da realidade de mercado atual.

4.4 Compras versus vendas

Como não é novidade para mais ninguém no mercado atual, um bom gestor tem que ser também um bom analista de números. Para que ele execute sua função de forma que eficiente, é necessário que ele no mínimo saiba trabalhar com parâmetros como, por exemplo: compras, vendas, custo de estoque, suficiência de estoque, etc.. No mercado de trabalho atual é fato, os donos de empresas gostam de trabalhar é com números, eles querem ver os resultados e principalmente resultados que sejam bons e que os agradem.

Devido a isso foi feita uma simples pergunta, se eles têm conhecimentos dos números e os resultados de suas filiais. Neste aspecto a pesquisa demonstrou que: 50% dos entrevistados sabem sim, traduzir os seus resultados, eles disseram também que trabalham com os números todos os dias, para ver o desempenho de sua loja. Outros 30% responderam que sabem, porém não dão tanta importância assim. E uma pequena parte dos entrevistados diz que quem faz isso são os seus auxiliares, essa parte corresponde a 10% e finalizando, os outros 10% dizem que não sabem e não fazem a leitura dos resultados da empresa.

4.5 Estoques de Segurança

Interessante os resultados da pergunta que abordou sobre o conhecimento dos pontos de estoques da loja, ou seja, perguntamos se eles, como gestores de loja, sabem quais são seus estoques máximo e mínimo da loja. É indispensável para qualquer gestor saber o estoque ideal que a loja tem que ter para suprir a demanda. Por sua vez, nem tanto que deixe a mercadoria parada e nem tão pouco que chegue a faltar mercadoria para o cliente. Isso é um ponto importante que não podíamos deixar passar despercebido.

Por sua vez os resultados não foram o esperado, os números exibidos no gráfico nº 03 nos mostram que nem todos os gestores sabem responder sobre esse ponto, pior apenas 20% dos gerentes de lojas de nine-mercados sabem qual seu estoque de segurança, eles nos responderam que procuram sempre manter seu suficiente para que nem sobre e nem falte tanta mercadoria. Outros 40% responderam que sabe sim qual é seu ponto de equilíbrio, mas que não levam muito em conta por não ter muito tempo para analisar. E por incrível que pareça os outros 40% disseram que simplesmente compra o que é pra comprar e não deixar faltar, para eles, se vender ou não, é assim mesmo.

GRAFICO 03
Estoque de segurança



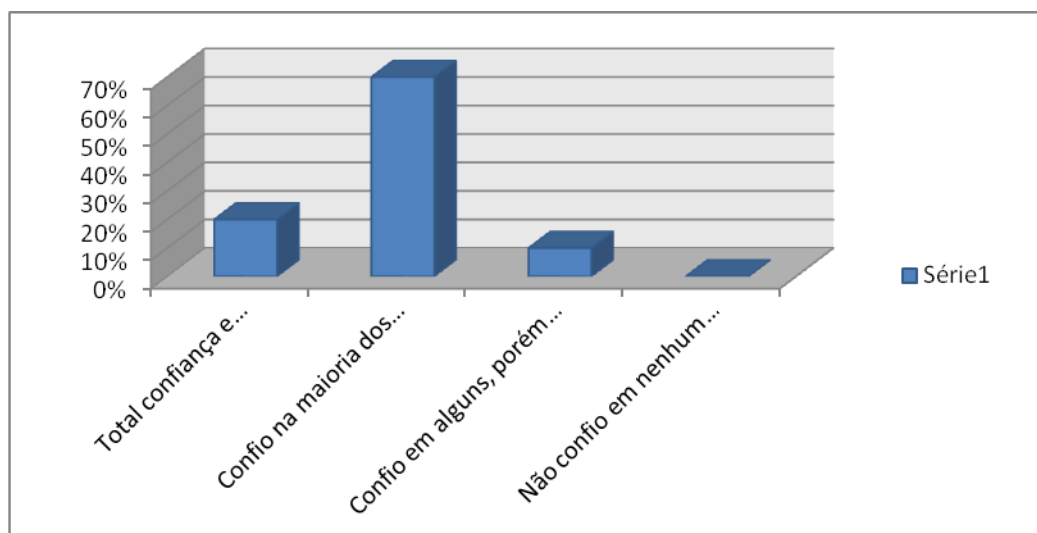
4.6 Níveis de confiança com a equipe de trabalho

Em seguida, o interesse era saber sobre o nível de confiança entre o gestor e seus colaboradores, e encontramos a maioria das lojas com problemas de funcionários que não passam confiança para o seu gerente. Pelo fato de ser uma seria burocracia para efetuar a demissão de um funcionário, todos acabam chegando a um estado de comodismo e isso não é bom para nenhuma organização. A consequência disso é que ele deixa de produzir no seu horário de trabalho e muitas vezes conseguem influenciar o colega a não produzir também e cria-se então um clima totalmente desagradável.

As informações aqui relatadas podem ser confirmadas no gráfico nº 04 que nos mostra que apenas 20% dos gerentes tem total confiança nos seus colaboradores, esse índice é muito baixo para uma organização seguir no mercado. Já outros 70% relatam que tem sim confiança em seus colaboradores, porém em

alguns e sua maioria deixa a desejar, em contrapartida esse é um alto índice de falta de confiança. E cerca de 10% dos gerentes da rede confiam no caráter dos seus funcionários, porém, eles não são comprometidos o suficiente para que a equipe evolua nos seus resultados.

GRAFICO 04
Confiança e Compromisso da Equipe



4.7 Acompanhamentos de mercadorias

Foi indagado no questionário um assunto que é considerável uma tarefa obrigatória de um gestor, consiste no acompanhamento de mercadorias. Perguntamos aos entrevistados se eles fazem o acompanhamento necessário sobre suas mercadorias, e com qual frequência que eles fazem esse acompanhamento, recolhemos respostas bem diversas. É aí onde está situada uma questão muito importante para qualquer organização, pois, não podemos confiar em todos os colaboradores que estão no quadro de funcionário, temos que sempre estar fiscalizando, o índice de furtos causados por funcionários é muito grande em empresas desse ramo de atividade.

Cerca de 30% dos entrevistados nos responderam que fazem sim o acompanhamento e esse acompanhamento é diário sem nenhuma exceção. Outros 20% nos disseram que fazem, porém, com menos frequência eles o fazem semanalmente. Um dado que chama a atenção é que 40% dos gestores relatam que não fazem acompanhamento porque não tem tempo sobrando para isso e quando tem disponibilidade direcionam para os funcionários fazerem. Sem contar que ainda

existem gestores que não faz esse procedimento de forma alguma, os quais correspondem a 10% dos entrevistados.

4.8 Armazenagens adequadas das mercadorias

Para tentarmos descobrir os motivos os quais levam as lojas de mini mercados da Petrox a obter um alto índice de produtos com embalagens danificadas, perguntamos aos gestores se eles fazem uma separação adequada com os produtos com embalagens mais frágeis. Sabemos que não podemos armazenar mercadorias enlatadas junto com mercadorias em pacotes, garrafas, ou produtos como brinquedos e matérias para o lar. É por esses e outros motivos que encontrávamos brinquedos sujos ou molhados, devido a ser colocado no mesmo lugar de cervejas e refrigerantes por exemplo.

Diante dessa pergunta, obtemos resultados não muito felizes, pois, a pesquisa nos mostrou que apenas 30% dos entrevistados disseram que tomam totais cuidados com as mercadorias de suas respectivas lojas. A respeito dessa pergunta, ainda disseram mais, eles assumiram que as mercadorias são armazenadas de acordo com sua embalagem, ou seja, latas armazenadas somente com latas, garrafas com outras garrafas, e os produtos com embalagens de fácil poder de danificação, para esses são dados uma atenção diferenciada. Em contra partida os outros 70% disseram que para eles todos são produtos para comercialização e os tratam com a mesma importância.

4.9 Disponibilidades de espaço físico

Quando perguntamos sobre o que eles acham sobre o espaço físico da loja e do seu almoxarifado, obtemos as seguintes respostas: 50% dos entrevistados disseram que acham o espaço da loja e do almoxarifado ideal para o seu estoque de mercadorias. Outros 40% dos gestores disseram que o seu espaço físico é bom, porém, poderia ser melhor, pois ainda possuem dificuldades para armazenar as mercadorias. Por incrível que pareça, ainda, 10% assumiram que, tanto o espaço da loja quanto do almoxarifado é péssimo e que não conseguem expor as mercadorias, nem sequer controlá-las devido à falta de organização.

4.10 Acompanhamentos das validades

Para tentarmos encontrar soluções para reduzir o alto índice de mercadorias vencidas, perguntamos para todos os gestores, qual a intensidade de acompanhamento nos prazos de validades dos produtos. A pesquisa nos mostrou que 40% dos gestores levam o item validade bem a sério, e em suas lojas o primeiro

produto que entra, tem a obrigatoriedade de ser o primeiro a sair, outros 50% assumiram que tem atenção com as validades, porém, eles delegam essa tarefa aos funcionários os quais não dão a mesma importância. O restante dos entrevistados, responderam que fatores como falta de: espaço, tempo e condições de arrumação não os levam a acompanhar as validades.

4.11 Estocagens de mercadorias com alto fluxo de vendas

Ao serem questionados sobre o armazenamento das mercadorias de acordo com a sua rotatividade, ou seja, mercadorias que tem maior fluxo de vendas, são estocadas em local separado, seja na loja ou no almoxarifado. Como resposta obteve-se que 60% dos entrevistados armazenam sim as mercadorias com maior saída em locais estratégicos para facilitarem o manuseio e o abastecimento. Outros 40% assumiram que as mercadorias são armazenadas de acordo com sua chegada e as mesmas são retiradas de acordo com a necessidade.

A importância dessa pergunta é passar para os gestores que todas as mercadorias ao serem armazenadas, elas têm um padrão pré-estabelecido. Colocando-as de acordo com sua rotatividade facilitará a movimentação dessa mercadoria no momento da retirada para o cliente, por exemplo, não podemos armazenar um produto que tem saída de mais de dez caixas por dia sob os produtos que tem saída de apenas um diário. Dessa forma, sempre que o cliente solicitar a aquela mercadoria que sai mais, tem-se a obrigação de retirar todos os produtos que estão sob ela, tira-la, vende-la e organizá-la novamente.

4.12 Recebimentos de mercadorias

Finalizando, os entrevistados foram indagados sobre o recebimento das mercadorias, ou seja, se elas estavam sendo conferidas minuciosamente no momento da chegada na loja, visto que, relatos de outros gestores que por experiência própria, já haviam passados por várias situações de furtos dos entregadores de mercadorias. Outros por sua vez, relatam que a chance de acontecer erros de conferência por falta de atenção é muito grande, devido ao numero de tarefas a serem exercidas por uma mesma pessoa. Como exemplo disso, acontecia, de no momento da chegada das mercadorias, coincidiam de um fornecedor chegar logo em seguida ao outro, e todos querendo fazer a entrega de forma rápida.

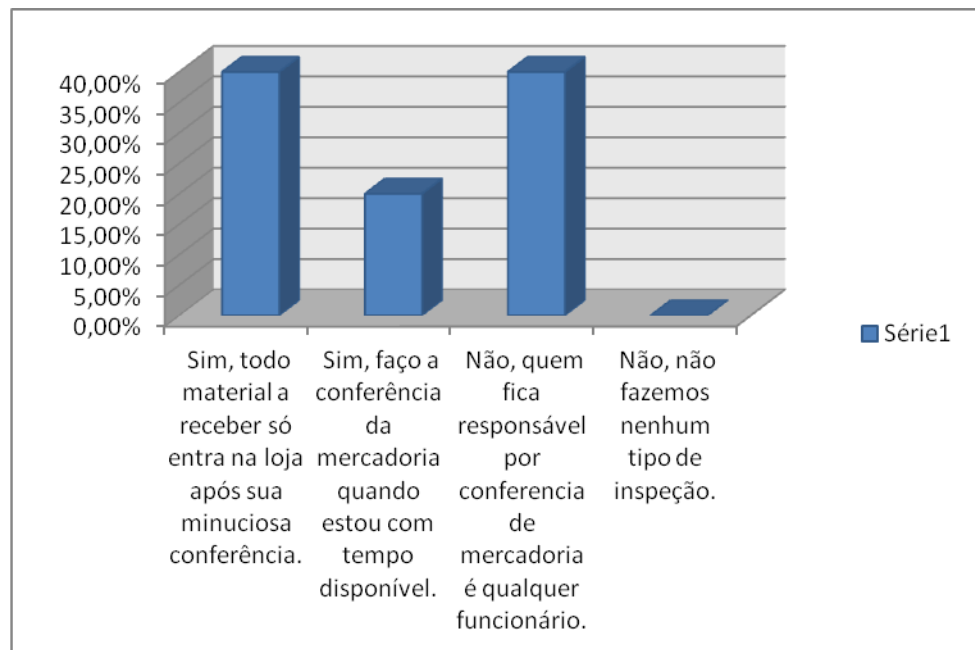
A consequência disso é o desvio de atenção de um fornecedor para o outro, ou seja, para efetuar o recebimento de todos os fornecedores os gestores

tinham que parar o que estavam atendendo para iniciar o outro recebimento. Dessa forma, alguns entregadores agem com esperteza, seja na hora de entregar a encomenda faltando alguma mercadoria ou na hora de aplicar alguma mercadoria sem cadastro, e esses desvios de atenção resultavam em consequências muito desagradáveis, pois, o setor comercial não tinha autorização para cadastrar qualquer tipo de mercadoria.

Ao ser aplicado o questionário obtemos como respostas conforme no gráfico nº 05, que 40% de todos os gerentes da rede de mini-mercados conferem sim todas as mercadorias no momento em que elas chegam à loja, eles disseram ainda mais, disseram que tem toda atenção do mundo e quando estão no recebimento não faz outra coisa além de atender o entregador. Outros 20% dos gerentes assumem que conferem sim as mercadorias, porém, quando estão com tempo disponível. E em contra partida, os outros 40% dos gestores não assumem essa responsabilidade, as direcionam para os funcionários da loja. E finalizando, nenhum gestor diz que não faz a devida conferência.

Verificamos que nas lojas onde os gestores assumem a atividade de recebimento de mercadoria com compromisso e responsabilidades, eles conseguem controlar mais seus estoques e responderem por eles, pois eles são quem conhecem as mercadorias que comercializam. Porém, os mesmos tinham que organizar os horários de recebimentos e entradas de mercadorias, ou seja, eles programavam ao máximo as entregas dos fornecedores, eles chegaram a conclusão de que por exemplo: compras, as compras são feitas na segunda-feira e na terça-feira e as entregas ou os recebimentos são feitos na quarta-feira e na quinta-feira, sendo que somente são recebidas as mercadorias até as 15:00 h para que sobre um pouco de tempo para efetuar a entrada da mercadoria.

GRÁFICO 05
Conferência de Mercadoria



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado evidenciou as formas de controle e gestão de estoques, em uma empresa comerciante de vários tipos de produtos, ou seja, um mini-mercado com todo tipo de produto, porém, com um atendimento de forma mais rápida e eficaz, localizado no município de Aracaju, no estado de Sergipe. Fazendo um paralelo da teoria dos livros com a prática e a experiência dos funcionários da organização os quais nos levaram a adquirir benefícios na gestão de estoque. O trabalho conseguiu também, oferecer novas formas para resolver os problemas levantados, delimitado como perdas de inventário, alto índice de avarias e produtos vencidos, etc.

A teoria nos ajudou no alcance de métodos para a criação de técnicas e procedimentos desenvolvidos na pesquisa, os quais proporcionaram o alcance dos objetivos propostos no trabalho. O intuito foi à formalização de métodos na administração de compras da rede de mini-mercados que abordou ferramentas capazes de ajudar a descobrir qual a posição ideal dos estoques. O objetivo prioritário do trabalho foi de analisar os procedimentos existentes na gestão de estoques de mini-mercados da Petrox. O resultado foi à queda gradativa de produtos no depósito, reduzindo também, as faltas ocasionadas pela falta de gestão.

A formulação de um ponto de estoque identificou a idéia central da pesquisa, considerado uma ferramenta da gestão de estoques, seu objetivo é estabelecer o estoque ideal para suprir as necessidades de um determinado período, sem riscos de faltas de produtos para o cliente, nem excesso de mercadorias no almoxarifado. Foi feito um simples estudo sobre o assunto e descobrimos que para a concretização dessa ferramenta é necessário analisar algumas variáveis. Identificamos a demanda de um período, em seguida, identificamos a média de venda desse período, como também a média de venda diária. Para concluir, é necessário simplesmente fazer uma analogia entre a média de vendas e a demanda, em seguida, comprar de acordo com as necessidades.

O sistema de reposição das mercadorias nas prateleiras e nas geladeiras propostos no trabalho, tem como principal finalidade a redução de produtos vencidos no comércio de produtos perecíveis, desta forma foi possível oferecer um novo perfil de abastecimento de mercadorias. O estudo realizado identificou que as mercadorias mais novas que chegam ao estabelecimento estavam sendo colocadas na frente das mercadorias que lá já existiam. Descobrimos que o primeiro produto

que entra, necessariamente é o primeiro a sair, na nova forma de abastecimento as novas mercadorias são colocadas por trás das que lá já existiam. Reduzindo ao máximo a quantidade de mercadorias vencidas.

As lojas a partir desse momento deverão submeter-se a aplicação das ferramentas desenvolvidas neste trabalho, no qual oferecerá a melhoria nos procedimentos e nos resultados de suas filiais. Ressaltando que a prática destes procedimentos reduzirá as faltas de mercadorias nos inventários, da mesma forma que reduzirá problemas inconvenientes com a prestação do serviço ao cliente. A partir deste momento os resultados começaram a aparecer e os objetivos da organização serão alcançados.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antonio Carlos; ROVARIS, Antonio Galvão N. Logística aplicada. Suprimento e distribuição física. São Paulo. Editora Edgoral Blucher Ltda. 3. Ed., 2000.
- ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BIAZZI, Jorge L. de. Planejamento e Controle de Estoques. Apostila utilizada na disciplina Gestão de Estoques. Impresso, 2002.
- BIAZZI, Jorge L. de. Transparências sobre Modelos de Previsão de Demanda, 2006.
- CHOPRA, Sunil et MEINDL, Peter. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 1ª. Reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, Administração da Produção e Operações. 8º Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GAITHER, Norman et FRAZIER, Greg. Administração da Produção e Operações. 8ª. Edição. São Paulo: Thomson, 2002.
- GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevir, 2004.
- GURGEL, Floriano C. A. Administração do produto, 2. Ed. Editora Atlas. São Paulo: 2001.
- MARTINS, Petrônio Garcia. Administração de Materiais e recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva 2000.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. Editora Saraiva, 2001.
- VIANA, João José. Administração de Materiais – Um enfoque Prático. 1ª edição, Editoria Atlas, São Paulo 2009.
- MORAES, André. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005
- MOURA, Cássia E. de. Gestão de Estoques. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

A principal fonte de informação dessa pesquisa foi através de um questionário fechado. O qual foi aplicado a gerentes de mini-mercados, com o intuito de descobrir a partir de seu ponto de vista pessoal acerca dos seguintes itens:

1. Na recepção das mercadorias elas chegam e são direcionadas diretamente para o mesmo lugar, ou seja, um almoxarifado?
 - a. Sim, todas as mercadorias que chegam são armazenadas em um único almoxarifado.
 - b. Sim, mas nem todas as mercadorias têm estrutura de armazenagem no almoxarifado.
 - c. Não, maioria das mercadorias já fica na loja e quando não tem mais espaço físico vão para o almoxarifado.
 - d. Não, todas as mercadorias ficam pelo meio da loja.
2. As mercadorias são armazenadas de acordo com sua rotatividade e necessidade de reposição?
 - a. Sim, as mercadorias de maior rotatividade ficam separadas das demais.
 - b. Sim, as mercadorias são armazenadas em locais diferentes, mas sempre está desorganizado.
 - c. Não, as mercadorias são armazenadas de acordo com a entrega e são retiradas de acordo com a necessidade?
 - d. Não, as mercadorias são armazenadas sem qualquer padronização.
3. As exposição e reposição das mercadorias são feitas de forma periódica e consciente?
 - a. Sim, diariamente estamos abastecendo a loja de acordo com as vendas dos produtos e de forma extremamente consciente.
 - b. Sim, fazemos a reposição e exposição periódica, porém de acordo necessidade e sem muita preocupação e na tranquilidade.
 - c. Não, a exposição é feita quando os superiores pedem, e a reposição quando o cliente solicita.
 - d. Não, os funcionários não estão muito preocupados com as vendas.
4. O gerente sabe analisar o estoque máximo e o estoque mínimo necessário para suprir a loja?

- a. Sim, tento manter sempre o estoque de segurança, para que não falte a mercadoria para o cliente e também para que não fique com estoque parado.
 - b. Sim, mas não levo muito em conta por não ter tempo de fazer.
 - c. Não, compro o que é pra comprar e não deixo faltar.
 - d. Não, não tenho nem idéia do que seja isso.
5. Qual seu grau de escolaridade?
- a. Ensino fundamental completo
 - b. Ensino médio completo
 - c. Ensino superior incompleto
 - d. Ensino superior completo
6. Em sua opinião qual o grau de confiança e comprometimento de sua equipe em relação à empresa?
- a. Total confiança e comprometimento não têm nenhum problema com eles.
 - b. Confio na maioria dos meus colaboradores, porém alguns deixam a desejar.
 - c. Confio em alguns, porém eles não mim ajudam a trabalhar.
 - d. Não confio em nenhum de meus funcionários.
7. Há controle de produtos em sua loja? Com que frequência você faz acompanhamento?
- a. Sim, diariamente estou acompanhado os produtos em estoque.
 - b. Sim, semanalmente estou acompanhado os produtos em estoque.
 - c. Não, quando tenho tempo passo para os funcionários fazerem.
 - d. Não, não existe nenhum tipo de controle.
8. Você, hoje em uma situação de gestor de mini-mercado, se eu perguntasse a você sobre números, você saberia mim responder quanto vendeu, quanto gastou e quanto tem de estoque na loja no mês que passou?
- a. Sim, acompanho esses numero diariamente é um dos meus métodos de trabalho.
 - b. Sim, mas não teria como lhe dizer agora teria que consultar relatórios.
 - c. Não, não tenho o costume de fazer isso, quem faz é meu auxiliar.
 - d. Não, não aprendi com ninguém a fazer isso.

9. Qual tipo de cuidado que você tem com os produtos de embalagens com baixa resistência a locomoção e exposição?
- a. Totais cuidados só os colocam em locais protegidos e os movimento com total atenção.
 - b. Dou a eles a mesma importância que dou aos outros produtos, para mim são todos iguais.
 - c. Não tenho muito cuidado porque eles são em poucas quantidades em relação ao todo.
 - d. Não tenho cuidado nenhum, eles só são prejuízos.
10. O que você acha do seu espaço físico da loja e do seu almoxarifado, satisfaz suas necessidades?
- a. Ideal, é um espaço muito bom da para organizar as mercadorias e ainda sobra espaço.
 - b. É bom, mas poderia ser maior, tenho dificuldades para organizar as mercadorias.
 - c. Regular, não dar nem para controlar e quando tem que estocar alguma coisa não tem condições.
 - d. Péssimo, não tenho espaço nem na loja para expor as mercadorias nem no almoxarifado para guardá-las.
11. Qual a intensidade de acompanhamento nos prazos de validade das mercadorias, já que estamos falando de alimentos?
- a. Atenção total, aqui o primeiro produto que entra é necessariamente obrigatório ser o primeiro a sair.
 - b. Tenho atenção, mas quando passo para os funcionários eles não tem a mesma responsabilidade.
 - c. Muito pouca, pois a falta de espaço e tempo não dá para organizar as mercadorias de acordo com seu prazo de validade.
 - d. Nenhuma sou instruída a dar prioridades a outras coisas mais importantes.
12. Na chegada da mercadoria, existe inspeção de recebimento?
- a. Sim, todo material a receber só entra na loja após sua minuciosa conferência.

- b. Sim, faço a conferência da mercadoria quando estou com tempo disponível.
- c. Não, quem fica responsável por conferência de mercadoria é qualquer funcionário.
- d. Não, não fazemos nenhum tipo de inspeção.

13. Em sua opinião, a armazenagem das mercadorias recebidas está da forma adequada?
