



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ADRIANA NOBRE DA SILVA RIBEIRO**

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUES POR MEIO DA CLASSIFICAÇÃO ABC:  
ESTUDO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE PEQUENO PORTE NO  
PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO**

**FORTALEZA**

**2022**

ADRIANA NOBRE DA SILVA RIBEIRO

GERENCIAMENTO DE ESTOQUES POR MEIO DA CLASSIFICAÇÃO ABC: ESTUDO  
EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE PEQUENO PORTE NO PROCESSO DE  
PROFISSIONALIZAÇÃO

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de pós-graduação em Administração de Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R1g RIBEIRO, ADRIANA NOBRE DA SILVA.  
GERENCIAMENTO DE ESTOQUES POR MEIO DA CLASSIFICAÇÃO ABC : ESTUDO EM UMA  
EMPRESA SUPERMERCADISTA DE PEQUENO PORTE NO PROCESSO DE  
PROFISSIONALIZAÇÃO / ADRIANA NOBRE DA SILVA RIBEIRO. – 2023.  
87 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,  
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães.

1. gestão de estoque. 2. classificação ABC. 3. processo de profissionalização. 4. varejo. 5. empresas de  
pequeno porte. I. Título.

CDD 658

---

ADRIANA NOBRE DA SILVA RIBEIRO

GERENCIAMENTO DE ESTOQUES POR MEIO DA CLASSIFICAÇÃO ABC: ESTUDO  
EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DE PEQUENO PORTE NO PROCESSO DE  
PROFISSIONALIZAÇÃO

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria-Profissional da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Andréa Moura da Costa  
Instituto Federal do Ceará (IFCE)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado forças para que eu não desistisse.

Às pessoas que sonharam comigo.

À minha família, em especial, minha irmã Aurelina, meu marido, minha mãe e meus filhos, e a esses últimos, não menos importantes, peço desculpas pelas ausências durante o período das aulas e da elaboração do estudo.

Ao meu orientador, professor Daniel, jovem e brilhante, que sem me conhecer pessoalmente, acolheu-me e orientou-me na escrita do caso de ensino como trabalho aplicado.

A todos do Mercadinho, que me ajudaram a construir este estudo como fonte de inspiração para novas pesquisas.

Toda honra e glória seja dada a Deus.

(Sl. 29:1-4)

## RESUMO

As empresas estão, cada vez mais, com a necessidade de buscar melhorias que maximizam os seus ganhos tanto quanto minimizam as perdas. Assim, as empresas de pequeno porte sofreram transformações ao longo dos anos, deixando de ser um espaço mais íntimo, de clientes fidelizados, para adentrar no âmbito da competitividade e de melhor qualidade e preço. Em vista disso, este trabalho tem por finalidade identificar as vantagens da gestão de estoque no processo de profissionalização, por meio da utilização da classificação ABC, em uma empresa de varejo do ramo supermercadista de pequeno porte, localizada em Fortaleza – CE. Com base na classificação citada anteriormente, pretende-se identificar o nível de importância, no volume de vendas, dos produtos que trazem maior retorno para cada família e quais as famílias dos produtos que geram maior rentabilidade ao negócio. Por essas especificidades, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, com classificação de pesquisa aplicada, de caráter descritivo, pois envolve técnicas padronizadas e estruturadas de coleta de dados. Após a análise, foi possível observar que a linha que mais contribuiu com o faturamento médio da empresa foi a dos produtos classificados na categoria A da família dos cereais. Quanto ao processo de profissionalização, concluiu-se que há evidências de que a gestão da empresa de pequeno porte caminha rumo à profissionalização, em razão de estar utilizando sistemas de tecnologia voltado ao controle de estoque, porém precisa investir na capacitação dos funcionários e/ou na contratação de um profissional com competências gerenciais para organizar o negócio, bem como a gestão do estoque, que necessita melhorar a sua estrutura organizacional, pois há ausência de planejamento, de estratégias e de ações formais, de maneira que as decisões são centradas nos proprietários e tomadas à luz da ação-reação.

**Palavras-chave:** gestão de estoque; classificação ABC; processo de profissionalização; varejo; empresas de pequeno porte.

## ABSTRACT

Companies are, increasingly, with the need to seek improvements that maximize their gains as well as minimize losses. Thus, small businesses have undergone transformations over the years, no longer being a family space, with loyal customers, to enter the world of competitiveness and the best space and price. This work aims to identify the advantages for inventory management in the professionalization process, from the use of the ABC classification, in a small supermarket retail company located in Fortaleza - CE. From the classification, it is intended to identify the level of importance in the sales volume, the products that bring the greatest return for each family and which product families generate greater profitability for the business. From this perspective, this study intends to verify the professionalization process based on the ABC classification in Mercadinho's inventory management and to suggest improvement proposals for small companies that intend to become professional in this area. Due to these specificities, this work is characterized as a Case Study, with an applied research classification, of a descriptive nature, as it involves standardized and structured techniques for data collection. After the analysis, it was possible to observe that the line that contributed the most to the company's average revenue are the products classified in category A of the cereal family. As for the professionalization process. It was concluded that there is evidence of that the management of small businesses is moving towards professionalization, because it is using technology systems aimed at stock control, but it needs to invest in employee training or in hiring a professional with managerial skills to organize the business, management of stock needs to improve its organizational structure, as there is a lack of planning, strategies and formal actions, so that decisions are centered on the owners and taken in the light of action-reaction.

**Keywords:** inventory management; ABC classification; professionalization process; retail; small businesses.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Segmentos do varejo, segundo IBGE .....	25
Quadro 2 – Conflitos interdepartamentais em relação aos estoques .....	37
Quadro 3 – Atitudes do consumidor e consequências da ruptura do estoque.....	39
Quadro 4 – Sistema de classificação de materiais .....	45
Quadro 5 – Classificação ABC .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação ABC dos cereais por amostragem (2020) .....	60
Tabela 2 – Classificação ABC por amostragem (2021) .....	61
Tabela 3 – Classificação ABC por amostragem produtos de higiene (2020) .....	62
Tabela 4 – Classificação ABC por amostragem produtos de higiene (2021) .....	63
Tabela 5 – Classificação ABC por amostragem produtos de limpeza (2020) .....	64
Tabela 6 – Classificação ABC por amostragem produtos de limpeza (2021) .....	65
Quadro 7 – Representatividade dos itens sobre o faturamento .....	66

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Nível de profissionalização empresa de pequeno porte .....	30
Figura 2 – Organização do estoque maio 2021 (1) .....	68
Figura 3 – Organização do estoque (fotos registradas em abril de 2022) .....	69
Figura 4 – Organização do estoque (fotos registradas em julho de 2022) .....	70
Figura 5 – Organização do estoque (fotos retiradas em julho 2022 parte II) .....	70
Figura 6 – Organização do estoque (fotos registradas em agosto e setembro de 2022) ...	71
Figura 7 – Organização do estoque .....	72
Figura 8 – Organograma da empresa .....	75
Gráfico 1 – Modelo Curva da ABC .....	48
Gráfico 2– Resumo da classificação ABC (2020 a 2021) .....	67

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	<b>Contextualização</b> .....	13
1.2	<b>Justificativa e relevância</b> .....	16
1.3	<b>Questão de pesquisa</b> .....	20
1.4	<b>Objetivos</b> .....	21
1.4.1	<i>Objetivo geral</i> .....	21
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	21
1.5	<b>Delimitação do trabalho</b> .....	21
1.6	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	21
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	23
2.1	<b>Setor varejista</b> .....	23
2.1.1	<i>Setor varejista supermercadista</i> .....	27
2.1.2	<i>Processo de profissionalização</i> .....	29
2.2	<b>Gestão de estoque</b> .....	34
2.2.1	<i>Modelos de gestão do estoque</i> .....	40
2.2.1.1	<i>PEPS e UEPS</i> .....	41
2.2.1.2	<i>Lote econômico</i> .....	42
2.2.1.3	<i>Just in time</i> .....	43
2.2.1.4	<i>Classificação de materiais</i> .....	44
2.2.1.5	<i>Classificação ABC</i> .....	45
2.2.2	<i>Aplicabilidade da ferramenta classificação ABC</i> .....	49
3	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	52
3.1	<b>Caracterização da pesquisa</b> .....	52
3.2	<b>Unidade de análise</b> .....	53
3.3	<b>Coleta de dados</b> .....	55
4	<b>RESULTADOS</b> .....	57
4.1	<b>Análise da entrevista com o proprietário sobre a gestão de estoque</b> .....	57
4.2	<b>Análise da classificação ABC</b> .....	59
4.3	<b>Do processo de profissionalização na visão do proprietário e do supervisor</b> .....	68

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO ...</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A introdução do estudo está dividida em cinco partes. Inicialmente, faz-se uma contextualização da situação a ser apresentada, para, em seguida, apresentar a justificativa, em que se ressalta a relevância da presente pesquisa, a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a estruturação desta dissertação.

### 1.1 Contextualização

As empresas de pequeno porte no Brasil representam mais de 90% do total das organizações e são responsáveis por 65% do PIB (SAMPAIO, 2019). Além das motivações social e econômica, elas têm atraído o interesse de pesquisadores que buscam compreender o que leva algumas empresas consideradas familiares a crescer e inovar, e outras a naufragar no seu percurso, seja em períodos de maior estabilidade ou de crise, como a pandemia da Covid-19. De acordo com Leone (1999), uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Segundo a autora, essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltadas a esse tipo de organização, bem como a dificuldade de se propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às empresas de grande porte, por exemplo.

No Brasil, estima-se que haja 1,285 milhão de micro, pequenas e médias empresas do setor varejista. Elas representam 96,7% dos negócios do setor e empregam 4,951 milhões de pessoas, mais da metade (58,4%) dos empregados do segmento. Em 2017, de acordo com Pesquisa Anual do Comércio (PAC) do IBGE (2019), elas faturaram R\$ 724,3 bilhões, e a base de estudo refere-se às edições da pesquisa entre 2009 e 2017.

Em 2021, mesmo com o contexto da pandemia, a abertura de pequenos negócios no Brasil bateu recorde, conforme mostra levantamento divulgado pelo SEBRAE (2022). Em 2021, mais de 3,9 milhões de empreendedores formalizaram micro e pequenas empresas ou se registraram como microempreendedores individuais (MEIs). Esse número representa crescimento de 19,8% em relação a 2020, quando foram abertos 3,3 milhões de negócios; e em relação a 2018, a expansão chega a 53,9%.

Ainda de acordo com os dados do SEBRAE (2022), ao mesmo tempo que a pandemia forçou muitas pessoas a ir para o empreendedorismo por necessidade, também estimulou a busca por outras modalidades de se auferir renda. Esses números relatam a importância desse segmento para a economia brasileira, demonstrando que tanto as

microempresas quanto as empresas de pequeno porte são responsáveis por estimular a retomada econômica em momentos de crises, como a que foi causada pela pandemia da Covid-19.

Conforme as empresas crescem e evoluem, a complexidade e a diversidade dos problemas aumentam. Por isso, a gestão do negócio se torna complexa, levando as empresas a buscar soluções sistemáticas e práticas para sua sobrevivência. A profissionalização é um processo-chave nesse contexto de evolução e busca pelo sucesso das empresas (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2016).

Ressalta-se que, independentemente do porte da empresa, o processo de gerenciamento deve englobar a organização como um todo, em que cada setor deve ser gerido conforme as suas singularidades. Tratando-se da área de gestão de estoque, torna-se necessária a atenção voltada ao fato de que este representa o ativo da empresa que exige o maior volume de investimento a curto prazo (RABELO; VENTURA, 2018). Dessa forma, sendo o estoque gerido de forma eficiente, ele se destacaria como um ativo da empresa, caso contrário, seria considerado como custo, podendo imobilizar uma significativa fatia do capital da instituição.

Além disso, os estoques são considerados um ativo de risco, uma vez que os itens quando mantidos parados podem se deteriorar e/ou se tornar obsoletos, ocupando espaços que poderiam ser usados para outras finalidades, como a ampliação do negócio, por exemplo. Em contrapartida, a manutenção de alguns produtos em estoque proporciona certa segurança para a empresa, principalmente, em um ambiente complexo e com incerteza (RABELO; VENTURA, 2018).

Diante desse cenário, a Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS, 2020) realizou um levantamento com o intuito de verificar a importância do estoque, em que constatou que o custo de capital com estoques no Brasil representa cerca de 3,7% do PIB nacional em relação ao setor supermercadista. Isso explica, em parte, o porquê da busca incessante de alternativas para manter um bom giro de capital e reduzir os custos das mercadorias e suas perdas. Ainda de acordo com a Associação, em 2020, o setor supermercadista brasileiro vivenciou mais um período de crescimento, conforme revelam os números da 44ª edição do *ranking* ABRAS, com base no estudo Estrutura do Varejo, realizado pela NielsenIQ, exclusivamente para a Revista *SuperHiper*, que traz os dados oficiais do autosserviço nacional (ABRAS, 2020).

No ano de 2020, o setor alcançou um faturamento de R\$ 554 bilhões, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição (mercado de vizinhança, supermercado, hipermercado, “atacarejo” e *e-commerce*). O resultado registrado no período pelo setor representa 7,5% do PIB nacional (ABRAS, 2020).

Esse desempenho foi obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos que também cresceu, chegando a um total de 91.351 lojas, demonstrando a força de um setor que, mesmo em meio a um cenário tão delicado, como o da corrente pandemia da Covid-19, conseguiu ampliar ainda mais a sua capilaridade. De acordo com a ABRAS (2020), o setor seguiu o ritmo de investimentos e, de janeiro a junho de 2020, foi responsável pela geração de quase 43 mil novos postos de trabalho. A abertura de novas lojas também quase dobrou, uma vez que a expectativa de abertura era de 36 novas lojas, mas foram inaugurados 60 estabelecimentos, além de 70 reinaugurações, no mesmo período.

Devido à competitividade entre empresas do ramo supermercadista, a qual vem sendo acirrada na atualidade devido às mudanças no comportamento dos consumidores, tem-se a necessidade de implantação de ferramentas de controles e gerenciamentos mais eficazes. Os consumidores estão mais atentos e com parâmetros mais claros de preços, e, em virtude disso, os supermercadistas que antes se preocupavam com o produto, passaram a preocupar-se com a melhor estratégia para satisfazer, com qualidade e eficiência, o gosto do cliente, diminuindo as perdas, principalmente com o estoque (KAWASE *et al.*, 2012).

As teorias sobre o tema normalmente ressaltam que é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo pelo produto (DIAS, 2010). Para gerir o estoque, há ferramentas que auxiliam na tomada de decisão, sendo a curva de classificação ABC, que consiste em classificar os produtos de acordo com o nível de relevância de cada um deles, uma das mais conhecidas e utilizadas em sistemas de gestão de estoque.

A curva ABC, segundo Facchini, Silva e Leite (2019), foi a primeira ferramenta de qualidade utilizada para diagnosticar a situação do estoque. Essa classificação de estoque auxilia na definição prioritária de abastecimento para diversos estabelecimentos, incluindo o setor varejista. Sua utilização é extremamente vantajosa em uma empresa, visto que busca o controle de estoques de componentes, classificando-os de maneira proporcional ao seu retorno financeiro, uma vez que, com esse método, torna-se possível a identificação de itens que exigem atenção, possibilitando redução de custos e evitando desperdícios (RUCHEL; DOMENICO *et al.*, 2020). Por conseguinte, a curva ABC, aliada ao gerenciamento do estoque dentro da empresa, ajuda a entender os itens que são de maior relevância para o administrador do setor.

Tendo em vista que a classificação dos materiais é um processo que faz parte do gerenciamento de estoques, o entendimento da metodologia utilizada pela organização para criar as categorias de materiais que careçam de atenção, principalmente no tocante à destinação de orçamento às aquisições, torna-se relevante, contribuindo, inclusive, na

logística de armazenagem desses produtos. Para tanto, saber o que será comprado, para ter uma classificação correta, e, vincular essas aquisições de itens de estoque ao perfil de consumo dos consumidores, são decisões que o gestor de materiais frequentemente acompanha (RUCHEL; DOMENICO *et al.*, 2020).

Tendo em vista o objeto de estudo tratado ao longo desta pesquisa, será feita uma análise na qual os produtos são classificados pelo método de classificação ABC em que será aplicado um gráfico em curva como referência. Espera-se, desse modo, demonstrar um exemplo prático de organização de estoque em um setor tão importante da economia brasileira, que dispõe de uma enorme variedade de produtos disponíveis aos clientes para atendimento de suas diversas necessidades.

Assim, é vital para o supermercado conhecer quando, quanto e o que comprar, a fim de garantir o bom desempenho da área de estocagem, para que o produto que o cliente necessite esteja à disposição no tempo adequado, pois, quando não há controle de estoque e nem a classificação de seus produtos, o supermercado pode ser financeiramente afetado, uma vez que a ausência de dados que geram as informações precisas e a falta de controle não permitem antever a quantidade existente no estoque, ou seja, pode causar prejuízos tanto por meio da perda de produtos por conta do vencimento, como pela perda de venda, por não existir o produto na prateleira (RABELO; VENTURA, 2018).

A partir dessa perspectiva, o presente estudo tem por objetivo demonstrar a importância do gerenciamento de estoque, bem como a aplicação da ferramenta de catalogação dos produtos por meio da classificação ABC, em uma empresa de pequeno porte do ramo varejista, para, assim, poder auxiliar na minimização de desperdício e prejuízo financeiro, como também no seu processo de profissionalização, não só da organização em questão, mas também visando à possibilidade do estudo servir como parâmetro para outras empresas.

## **1.2 Justificativa e relevância**

Embora o Brasil possua um considerável número de empresas de pequeno porte, conforme mostra a pesquisa do Sebrae (2022), há ainda lacunas a serem exploradas sobre esse assunto. Desse modo, Sonfield *et al.* (2005) afirmam que a maior concentração dos estudos sobre empresas de pequeno porte acontece nos Estados Unidos e na Inglaterra. Apesar da literatura brasileira explorar bastante o tema da profissionalização (GERSICK *et al.*, 2017; SAMPAIO, 2019), é possível destacar a carência de informações sobre o processo de profissionalização e aplicação de ferramentas de gestão com foco na gestão de estoque, como



parâmetro para que outras empresas do mesmo setor ou de mesma área de atuação possam desenvolver novos processos de gestão ou programar melhorias aos já existentes.

Como supracitado, o controle de estoque é imprescindível, pois afeta diretamente o resultado e, por consequência, a taxa de lucros dos proprietários (SÁ; GONZAGA, 2020). Uma adequada política de reposição de estoque auxilia na manutenção de prazo de entrega diminuto, aumenta a previsibilidade e a precisão de inventário e faz com que as organizações consigam obter vantagens competitivas no mercado, ao sustentar um relacionamento de confiança tanto com clientes quanto com fornecedores, a custos adequados (DAVID *et al.*, 2018).

A gestão eficiente dos estoques passa pela utilização de ferramentas e técnicas que otimizam a capacidade de armazenamento, diminui custos, identifica possíveis faltas de produtos, além de possibilitar respostas mais apropriadas às variações de demanda (DAVID *et al.*, 2018). Garantir um menor *lead time*, minimizando o capital investido em itens estocados é um desafio dos gestores (ARAÚJO *et al.*, 2020).

Em 2020, o índice de perda média em estoque para o varejo nacional chegou a 1,38% sobre o faturamento líquido das varejistas, e uma das explicações para isso é que muitas empresas investiram em níveis de estoque mais altos, mas as vendas não aconteceram de acordo com as expectativas, segundo a Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro (2020), realizada pela Associação Brasileira de Prevenção de Perdas. Apesar de o investimento ter sido elevado e ter gerado estoque, a falta de insumos em alguns segmentos, como o de supermercados, pode provocar paradas (rupturas) não programadas em equipamentos produtivos, e produtos parados, isto é, com baixo giro de estoque, aumentam os custos de manutenção de inventários (BORGHI *et al.*, 2017).

No contexto aludido, a gestão de estoque para a organização e profissionalização seria parte fundamental dos planos empresariais, sendo necessário um planejamento da classificação de seus produtos de acordo com as suas prioridades, a fim de prever essas rupturas (JANFRONE; CAMPOS, 2020). Posto isso, a classificação ABC é uma ferramenta utilizada como melhoria na gestão de estoque que auxilia na obtenção de informações seguras para eventuais tomadas de decisões de reposição (KNABBEN JÚNIOR *et al.*, 2019). Ao priorizar a reposição de produtos de acordo com o grau de significância, sinaliza uma melhor rentabilidade para a corporação. Assim, essa ferramenta se tornou essencial na gestão em diversos tamanhos de empresas, muito em função de sua fácil aplicação (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Para a profissionalização em empresas de pequeno porte, Debicki *et al.* (2009) ressaltam a importância de estudos empíricos. Os autores também afirmam que os conflitos,

mesmo sendo um assunto bastante explorado no contexto das empresas familiares, ainda não são totalmente compreendidos.

Em vista disso, esta pesquisa tem por objetivo avaliar a gestão de estoque no varejo supermercadista, tendo como ferramenta de apoio a classificação ABC como processo de profissionalização de um pequeno negócio. Entende-se que uma gestão de estoque eficiente e eficaz é fundamental para o gerenciamento de uma empresa, seja ela de pequeno ou de grande porte, contribuindo não somente para a competitividade, mas também para a sua permanência no mercado. Além disso, a gestão de estoque influencia diretamente a lucratividade e a fidelidade dos clientes, uma vez que a disponibilidade do produto faz com que o consumidor volte mais vezes ao estabelecimento (BALLOU, 2006).

Nesse sentido, o estudo se desenvolveu em um supermercado que iniciou suas atividades em 2018, como um minimercado de vizinhança, sem um sistema de gestão de estoque ou qualquer outro método administrativo, empreendido por uma oportunidade de negócio, ou seja, o negócio já existia, porém estava fechando por falta de lucro. Após a aquisição, o objetivo era a reestruturação da empresa. Nessa conjuntura, a pandemia, decretada em 2020, ocasionada pela Covid-19, fez com que as pessoas se isolassem, ocasionando uma mudança de cenário mundial, pois apenas serviços essenciais, como supermercados, farmácias, postos de combustíveis, funcionavam, e as demais empresas tiveram que adotar o sistema de *home office* e adequar suas vendas por meio da internet, ou *e-commerce* (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Nesse contexto, o comportamento do consumidor sofreu alterações, gerando maior demanda por produtos que oferecessem a sensação de segurança, tais como produtos de higiene, limpeza e alimentação (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Então, a demanda do setor supermercadista foi intensificada (GODDARD, 2020), pois, além de fazer parte dos serviços classificados como essenciais à sociedade, o setor foi encarregado pelo abastecimento domiciliar e, também, pelo fornecimento de materiais como álcool em gel e líquido, máscaras de proteção e alimentos ricos em vitamina C, como limão e laranja, além de acessórios como borrifadores, utilizados nas medidas preventivas para atenuar a propagação do vírus.

O setor supermercadista foi uma das áreas que teve uma mudança significativa com a pandemia no Brasil, pois teve um crescimento de 9,36% no ano de 2020, segundo o estudo da Associação Brasileira de Supermercados (DIAS; MEDEIROS, 2021). Apesar da situação do país naquele período, o setor supermercadista teve um aumento no faturamento do negócio, tornando o gerenciamento das compras e a profissionalização dos processos de venda, controle de estoque, marketing e demais setores essenciais (DIAS; MEDEIROS, 2021).

O cenário naquele momento acarretou muitas circunstâncias para obter mercadorias durante a pandemia, pois a redução da produção ou, em alguns casos, a paralisação de várias empresas no período mais agudo da pandemia da Covid-19, em 2020, resultou na diminuição do nível de estoques das indústrias. Com a inesperada recuperação da economia nos meses seguintes, houve um descasamento entre a oferta e a demanda de produtos e, desde então, as empresas vêm enfrentando problemas na aquisição de insumos e matérias-primas (DIAS; MEDEIROS, 2021).

O tema surgiu de uma necessidade real da empresa observada, que, aparentemente, apresentava um descompasso entre o volume de produtos estocados e a demanda real de vendas ocasionando estoques desorganizados e perdas financeiras. De acordo com Dias (2015), as compras de uma empresa chegam a comprometer até 80% do seu faturamento bruto, sendo primordial a redução do custo para essas aquisições, refletindo de forma significativa em seus resultados. Daí a necessidade do gerenciamento dessa atividade, para que se tenha uma redução de custos, sem comprometer a qualidade dos produtos e o fluxo operacional da empresa.

Ainda de acordo com o autor, a gestão de estoque é essencial para uma administração eficiente dos materiais nas empresas. A falta de mercadoria que possui alta rotatividade resulta em prejuízos. Com isso, a escolha de uma ferramenta que auxilie os gestores de estoque a solucionar os inúmeros problemas enfrentados por eles, concede uma maior flexibilização à empresa em sua tomada de decisão (DIAS, 2015).

Destarte, Lourenço e Castilho (2006) afirmam que a ferramenta de classificação Curva ABC se torna uma importante ferramenta para auxiliar o gestor na identificação dos produtos que necessitam de mais atenção quanto à sua reposição. Ela é considerada uma ferramenta aliada não somente para uma melhor administração de estoque, mas também para a definição de estratégias de vendas.

Os mesmos autores enfatizam sobre as dificuldades existentes para a gestão dos materiais em relação à variedade de mercadorias associadas à falta de informatização dos setores que administram esses recursos. Neste sentido, a classificação ABC é utilizada como uma estratégia de gerenciamento, sendo capaz de identificar os materiais que possuem mais saídas no estoque, para que esses tenham uma gestão orientada para o propósito, de acordo com o seu consumo ou quantidade de movimentações (LOURENÇO; CASTILHO, 2006).

A presença de grandes estoques de alguns materiais e a escassez de outros, no varejo supermercadista, são os pontos que mais afligem os profissionais envolvidos com o processo gerencial. A escassez implica, muitas vezes, na venda e perda do lucro, levando a vivência de situações frustrantes e estressantes para o cliente e os profissionais. Segundo a ECR (*Efficient*

*Consumer Response*) Brasil (2016), a falta de produtos nas gôndolas (ruptura de estoques, do inglês, *stock out*) é uma das maiores responsáveis pela queda na competitividade do varejo. Sob o ponto de vista gerencial, com o resultado do presente estudo, pretende-se estabelecer, basicamente, práticas e procedimentos técnico-administrativos de forma que se possa lograr êxito quando de sua aplicabilidade, contribuindo para um perfeito desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão de estoques.

O conhecimento da posição instantânea do estoque de cada item, em cada filial, pode facilitar a adoção de estratégias de aumento da eficiência da gestão da cadeia de abastecimento. Algumas dessas estratégias são a reposição eficiente de mercadorias, preconizada pelo ECR e apoiada pelo EDI (*Electronic Data Interchange*, ou Intercâmbio Eletrônico de Dados) (SPARKS; WAGNER, 2003). Na outra mão, manter estoque excessivo pode ser oneroso e oferece risco de obsolescência do produto (FERNIE; SPARKS, 2009). Supermercadistas de pequeno e médio porte têm adotado estratégias de reposição eficiente e de gerenciamento por categorias, inclusive valendo-se de modelos simplificados de aplicação dessas estratégias e, portanto, adaptados ao porte dessas empresas. Em implementações do gerenciamento por categoria, a análise de informação é elemento fundamental para que se obtenha eficiência no processo (MERLO *et al.*, 2004).

Planejar, estudar e acompanhar esse processo de gestão proposto proporcionará significativas melhorias no processo de reposição dos produtos. Como, neste trabalho, é proposto o método de classificação ABC, uma vez que a ferramenta tem se tornado, nos últimos anos, essencial na gestão de estoques de médias e grandes empresas, bem como nas microempresas e empresas de pequeno porte, tem a intenção de potencializar e otimizar o processo de gestão de estoque, diminuindo as perdas com produtos de baixas rotatividades estocadas na empresa (CASTRO, 2021).

### **1.3 Questão de pesquisa**

Diante do exposto, esta dissertação pretende responder à seguinte questão de pesquisa: De que forma a utilização da classificação ABC profissionaliza a gestão de estoque em empresa do varejo supermercadista de pequeno porte?

### **1.4 Objetivos**

A partir da questão de pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos:

### ***1.4.1 Objetivo geral***

Verificar como a classificação ABC contribui para a gestão de estoque na profissionalização de uma empresa do varejo supermercadista de pequeno porte.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- a) Realizar uma classificação dos produtos pelo nível de importância no volume de vendas, por meio da classificação ABC;
- b) identificar os produtos que trazem maior retorno para cada família de produtos;
- c) identificar as vantagens da utilização da classificação ABC para o processo de profissionalização da gestão de estoque;

## **1.5 Delimitação do trabalho**

O presente estudo foi realizado em um minimercado, situado em Fortaleza, capital do Ceará, e propõe, por meio do estudo sobre as ferramentas de gestão de estoque com enfoque na ferramenta de classificação ABC, um modelo para gerenciamento de estoque em uma empresa de pequeno porte, com o propósito de apresentar uma das maneiras de profissionalizar o negócio a fim de prevenir possíveis rupturas e garantir a satisfação de seus clientes.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Além desta introdução, que busca situar o leitor em relação à abordagem do estudo, mencionando quais as componentes e o contexto geral que responde ao porquê da escolha do tema em questão, este trabalho contemplará mais 4 seções.

Na segunda seção, fundamentação teórica, é realizada uma revisão da literatura, que permite compreender o varejo supermercadista, seu processo de profissionalização e a gestão de estoque e suas ferramentas, dando ênfase à classificação ABC. De forma a ter fundamentos e orientação da classificação ABC, foi realizada uma pesquisa minuciosa sobre essa ferramenta, desde a sua criação, passando pela sua aplicação, limitações e qual a sua finalidade.

Em seguida, apresenta-se a metodologia usada para desenvolver e organizar o presente trabalho, apresentando algumas caracterizações sobre a pesquisa e o instrumento utilizado na entrevista, com o intuito de se obter as informações necessárias.

Na seção 4 serão apresentados os resultados, os quais, primeiramente, trata-se de algumas informações referentes ao perfil da empresa, para, em seguida, focar a análise das informações coletadas referentes aos procedimentos de gestão de estoque utilizados pela organização objeto de estudo desta pesquisa.

Por fim, tem-se a última seção, em que serão elaboradas as considerações finais do presente trabalho, bem como a indicação de propostas de melhorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos tópicos a seguir, serão abordados alguns conceitos teóricos fundamentais para a realização desta análise. Sendo assim, inicia-se com uma seção sobre pequenas empresas do setor varejista, apresentando as características desse segmento tão importante para a economia mundial. Em seguida, tem-se uma seção sobre a gestão de estoque como um processo de profissionalização, apresentando suas definições e particularidades, bem como as principais ferramentas utilizadas neste processo de gerenciamento.

### 2.1 Setor varejista

De acordo com Parente e Barki (2014), varejo é a atividade de venda de produtos e serviços que atende às necessidades pessoais do consumidor final de uma cadeia de produção. Já para Levy e Weitz (2000), varejo se trata de um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para usos pessoal e familiar, é o último estágio do sistema de distribuição, desempenhando um papel de intermediário, em conjunto com o atacado, entre o consumo e a produção. Pela posição, o varejista pode assumir um papel na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido pela cadeia para atender às expectativas do mercado.

Como postulam Parente e Barki (2014), é missão do varejo comprar, receber e estocar produtos para disponibilizar à aquisição dos consumidores, com conveniência de tempo e lugar. A gestão do comércio varejista envolve negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de um grande e diversificado conjunto de itens fornecidos por diversos fabricantes e distribuidores, que operam segundo distintas estratégias. As margens geralmente são estreitas, os custos de operação precisam ser controlados e a velocidade com que as transações acontecem é fator crítico de sucesso.

Para Levy e Weitz (2000), os varejistas desempenham funções que aumentam o valor dos produtos e serviços, uma vez que

- a) fornecem variedade, pois dão aos consumidores oportunidade de escolherem entre marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local;
- b) há fracionamento de grandes lotes produzidos pelo setor industrial, cabendo ao varejo dividir esses lotes por meio das vendas diretas ao consumidor final;
- c) mantém estoque para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem; e

d) fornecem serviços associados ao consumo e ao produto, tais como crédito, experimentação, assistência técnica e outras formas de pós-venda.

Segundo Tajeddini *et al.* (2013), para ser um varejista promissor, há alguns pontos imprescindíveis: ficar atento às mudanças das necessidades do consumidor, com o foco em buscar novas oportunidades; ser bem-informado sobre novas tecnologias; e ter forte orientação para o mercado, oferecendo produtos e serviços adequados aos desejos e necessidades dos clientes.

Um estudo feito com pequenos varejistas da Suíça concluiu que uma forte orientação para a gestão influencia na eficiência (retorno sobre o investimento, vendas e ativo) e eficácia (crescimento do lucro, vendas e participação de mercado) da empresa. O estudo orienta que os donos de pequenos varejos devem colocar a gestão dos produtos, bem como a sua classificação, de acordo com os interesses dos clientes, em primeiro lugar, com o objetivo de ter uma empresa lucrativa a longo prazo. O dono do pequeno varejo deve tratar a orientação para a classificação dos produtos, logística de vendas e gestão do estoque como uma competência e transmitir isto à sua equipe, informando que os produtos certos devem estar disponíveis na hora certa.

Portanto, é necessário que as empresas varejistas tenham visão estratégica dos negócios. A estratégia de varejo envolve elementos como a declaração, identificando: (1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. Assim, o mercado-alvo é o segmento de mercado para o qual o varejista planeja focar seus recursos. Um formato de varejo descreve a natureza das operações do varejista – seus principais componentes de atividades (comunicação integrada, sortimento de produtos e serviços oferecidos, política de preços e ambiente físico) – que serão usados para satisfazer necessidades do seu mercado-alvo. Uma vantagem competitiva é aquela que o varejista tem sobre sua concorrência que não é facilmente copiada e, assim, pode ser mantida por um longo período (LEVY; WEITZ, 2012 *apud* CARVALHO, 2019).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), por meio de sua Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divide o varejo nacional em dois grupos: varejo restrito e varejo ampliado. O varejo ampliado inclui, além de todo o varejo restrito, o segmento de veículos e motocicletas, partes e peças e o de materiais de construção. A segmentação mais utilizada é: varejo de bens de consumo em geral, veículos e combustíveis e varejo de serviços. O Quadro 1 apresenta a classificação do IBGE (2022).



Quadro 1 – Segmentos do varejo, segundo o IBGE

Descrição da atividade
<b>Varejo restrito</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustíveis e lubrificantes</li> <li>● Supermercados, hipermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;</li> <li>● Tecidos, vestuário e calçados;</li> <li>● Móveis e eletrodomésticos;</li> <li>● Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos;</li> <li>● Equipamentos e materiais para escritório, informática e de comunicação;</li> <li>● Livros, jornais, revistas e papelaria;</li> <li>● Outros artigos de uso pessoal e doméstico.</li> </ul>
<b>Varejo ampliado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Veículos e motocicletas, partes e peças;</li> <li>● Material de construção.</li> </ul>

Fonte: adaptado de IBGE (2019).

O objetivo principal da segmentação do varejo, conforme é expresso no site do IBGE (2022), é produzir indicadores que permitam acompanhar o comportamento conjuntural dos principais segmentos do comércio varejista.

No setor varejista, um dos setores que mais se destacam pela sua força são as pequenas empresas, essas estão sendo cada vez mais reconhecidas no cenário econômico e são responsáveis por gerar o maior número de empregos formais no país. O setor apresenta, especialmente nos últimos anos, números expressivos de crescimento, consistentes com os indicadores de modernização e avanço do mundo (ADVFN, 2020). As razões para o crescimento mais rápido das pequenas empresas, segundo Longenecker *et al.* (2018), são:

- a) novas tecnologias, como ferramentas controladas numericamente, que permitem a produção eficiente em uma escala menor do que antes;
- b) maior flexibilidade estrutural, exigida como resultado do aumento na competição global;
- c) maior flexibilidade em relação à contratação de mão de obra;
- d) a preferência dos consumidores por produtos personalizados e bens produzidos em massa, criando, assim, oportunidades de negócio para as pequenas empresas.

A dimensão de uma organização afeta a estrutura administrativa, pois cada dimensão exige uma conduta e uma atitude diferente dos órgãos administrativos. As pequenas empresas possuem algumas especificidades consequentes de sua organização, que exercem fortes impactos em sua gestão e atuação. Por essa razão, é fundamental estudar suas técnicas de gestão de modo a utilizá-las da melhor forma possível, alocando seus recursos escassos de modo eficaz (TERENCE, 2008).

Segundo Moraes (2005), existem algumas características que são encontradas nas PEs, denominadas de especificidades, e são capazes de caracterizar o ambiente empresarial dessas organizações, são estas: normalmente utilizam trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa; possuem estreita relação entre proprietário, empregados, clientes e fornecedores; tem forte dependência dos mercados e fontes de suprimentos próximas; os empreendedores procuram oportunidades em setores já conhecidos; quanto menor o negócio, mais informal é a administração; os recursos empresariais são confundidos com os pessoais; as pequenas empresas fazem investimentos a curto prazo, dependendo de rápidos retornos sobre o investimento; há grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, dificultando os estudos e as pesquisas; as pequenas empresas possuem dirigentes com forte capacidade de iniciativa e grande energia pessoal.

Contempla-se, ainda, que, no âmbito organizacional, seu comportamento é pouco formalizado, e o uso de planejamento e treinamento é mínimo. Por vezes, os objetivos das pequenas empresas se misturam com os dos seus proprietários: sua atitude pode ser uma barreira para o processo estratégico, pois ele confia na própria experiência e em contatos pessoais ao fazer a coleta de informações estratégicas. De acordo com os seus princípios, intuição, instinto, impulso, eles se responsabilizam por grande parte das funções, tornando-se escasso o tempo para atividades estratégicas (TERENCE, 2008).

O reconhecimento de que as pequenas empresas possuem características específicas, bem como sua importância para o contexto econômico, induziram muitos pesquisadores à reflexão de como poderiam auxiliá-las. Assim, pesquisas ampliam conhecimentos a fim de proporcionar uma ajuda adequada às necessidades específicas desse segmento, contribuindo para a diminuição de sua alta taxa de mortalidade e para a eficácia de sua administração (LEONE, 2005).

De acordo com Leone (1998), a maioria dos pesquisadores em gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar as pequenas empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Segundo a autora, essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de organização e a dificuldade de propor-se teorias e

conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às empresas de grande porte, por exemplo. Por outro lado, as especificidades das pequenas empresas e, sobretudo, o seu papel de principais geradoras de novos empregos despertam a atenção dos observadores que creem que o aprofundamento desses conhecimentos traga ajuda mais adequada às necessidades dessas empresas e favoreça, eventualmente, a diminuição da taxa de mortalidade da qual elas são vítimas.

### **2.1.1 Setor varejista supermercadista**

Os supermercados estão entre os 53 serviços essenciais que não pararam de funcionar, mesmo nos momentos mais agudos da atual pandemia. Mas a importância do setor supermercadista para o Brasil já era significativa antes mesmo do surgimento da Covid-19, visto que gera cerca de 3 milhões de empregos diretos e indiretos, mais de 91 mil lojas espalhadas pelo País e um faturamento de R\$ 554 bilhões só no ano de 2020, o que representa 7,5% do PIB brasileiro (ABRAS, 2020).

No setor supermercadista, como mencionado anteriormente, há duas vertentes, atacadista e varejista, e hoje em dia, é habitual encontrar os chamados “atacarejos”, que são as grandes redes de supermercado que oferecem uma variedade de produtos para os consumidores, possuem uma capacidade maior e melhor de negociações com os fornecedores, conseguindo preços melhores e atraem geralmente pessoas em busca de um custo mais acessível. Já no varejista, temos os supermercados de vizinhança, que vendem para os bairros nos quais estão localizados e suas adjacências, em que o público-alvo são as pessoas que residem por perto. Outro exemplo de varejistas são os empórios, que buscam uma classe social mais elevada, é um supermercado considerado *gourmet*, que abrange produtos importados e um ambiente diferente, muito bem pensado para aquele tipo de consumidor (SILVA, 2021).

Ainda segundo Silva (2021), em março de 2020, a pandemia mundial de Covid-19 chegou ao Brasil desestabilizando a economia do país, e produtos alimentícios básicos da mesa do brasileiro, como o arroz, feijão, óleo de soja, entre outros, tiveram um aumento exagerado de preço. Apesar dessa situação, o setor conseguiu se estabilizar devido aos benefícios liberados para a população, como é o caso do auxílio emergencial e da liberação do FGTS, bem como da redução no custo dos alimentos. Segundo dados da Abras (2020), o preço da batata teve uma queda de 26,13%, o da cebola apresentou uma redução de 15,14%, e o do tomate, na região Centro-Oeste, teve uma retração de 27,72%.

Nesse período em que grande parte da categoria varejista foi fechada por motivos de segurança, os supermercados continuaram suas atividades por pertencerem ao setor de necessidades básicas, uma vez que produtos de limpeza, higiene pessoal, alimentos, são considerados itens básicos para a manutenção de qualquer ser humano. Em comparação ao ano de 2019, em 2020, houve um crescimento de 9,36% nas vendas do ramo supermercadista (ABRAS, 2021).

Nos supermercados de pequeno porte, com até quatro *check outs* (caixas para o pagamento das compras), que também são conhecidos como “lojas de vizinhança”, o foco está no cliente e na melhoria do sistema de gestão. Para atender aos demandantes, o varejista de pequeno porte tem oferecido serviços como balança para pesar os produtos, balcão refrigerado, *scanner* no *check out*, entrega em domicílio, açougue, hortifrúti (hortaliças e frutas), padaria e estacionamento. Nas operações e na administração do negócio, o foco está na ampliação da área de venda, automação da loja, o que permite a gestão financeira e de estoque: o aperfeiçoamento da gestão, por meio da utilização de indicadores de desempenho; diversificação do *mix* de produtos, de acordo com as necessidades do *shopper*; e associativismo, para garantir maior competitividade (FILHO *et al.*, 2019).

Existem diversos ativos que fizeram com que o setor supermercadista atingisse um dos seus melhores momentos da história, um deles foi a pandemia. Mas, não só a pandemia foi responsável pelo aumento nos índices de rendimento, outro fator que merece atenção é a experiência que o cliente busca ao visitar um supermercado. Embora existam preocupações operacionais quanto ao sortimento de produtos e políticas de preço, cada vez mais, os supermercadistas prometem aos clientes experiências recompensadoras pelos esforços de compra, em um ambiente que produz inúmeros estímulos projetados para que as recordações sejam agradáveis (CARVALHO, 2019).

O varejo alimentar, que utiliza o sistema de autosserviço, apresenta como principal característica o fato de o consumidor comprar o produto sem a necessidade de ter um funcionário da loja intermediando o processo antes de finalizar sua compra no *check out*. Portanto, um supermercado é o varejo alimentar que utiliza o sistema de autosserviço, dispõe de dois ou mais *check outs* e apresenta quatro seções básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas (NUNES FILHO, 2019, p. 18).

A experiência do cliente depende das motivações que o levaram a visitar determinada loja, incluindo nisso as facilidades logísticas do local, além de atributos utilitários ou atributos recreativos que influenciam essa escolha. As facilidades logísticas, do ponto de

venda, incluem diversos itens de funcionalidade, como a localização da loja, rapidez da compra, disponibilização e variação de produtos (CARVALHO, 2019).

Ainda segundo Carvalho (2019), o varejo supermercadista tem relevância, porque provê variedade de produtos aos consumidores, pulveriza a produção industrial em quantidades menores e adaptadas aos padrões de consumo individual ou de famílias, mantém estoque para que os produtos estejam disponíveis aos clientes quando esses desejarem e fornece serviços adicionais, como crédito e informações gerais sobre os produtos vendidos. Ressalta-se a importância em relação ao nível de estoque, sua classificação, excelência de produtos e adaptações às necessidades dos clientes.

### ***2.1.2 Profissionalização em empresas de pequeno porte***

As empresas do varejo, principalmente as de pequeno porte ou familiares, são estereotipadas como companhias que possuem processos de gestão informais e pouco estruturados em se tratando da gestão de estoque, em que prevalece a emoção e a intuição do(s) proprietário(s) sobre as decisões das compras e do que estocar. A discussão da profissionalização das empresas de pequeno porte não se trata de uma questão se deve ou não ocorrer, mas sim quando ocorrer, como se o processo fosse uma consequência de continuidade do negócio (POLAT, 2020).

Nesse sentido, a profissionalização é inevitável em algum momento da trajetória da empresa, seja ela varejista ou não, de pequeno porte ou de grande porte (POLAT, 2020), considerando que ela permite a essas empresas sobreviverem, competirem, crescerem e preservarem o seu legado junto à sociedade. Polat (2020, p. 11) ainda propõe que a profissionalização pode “permitir que as empresas lidem melhor com o ambiente complexo, desenvolvam e implementem estratégias bem-sucedidas para garantir sua sobrevivência e operar de forma eficaz e eficiente”. Mas, afinal, quais os significados e/ou dimensões da profissionalização na empresa varejista? (POLAT, 2020; DEKKER *et al.*, 2013).

Um equívoco bastante comum é presumir que a profissionalização de uma empresa só se torna eficaz quando há a contratação de gestores externos à família para participar das decisões da companhia, pois o conceito de profissionalização pode envolver, inclusive, a gestão familiar, desde que a empresa seja conduzida por parentes com *expertise*, experiência e competência para exercer suas funções. Considerando a amplitude desse conceito, há estudos que demonstram que certas dimensões podem estar associadas ao melhor desempenho, como a descentralização de decisões, envolvimento de membros externos à família na gestão e

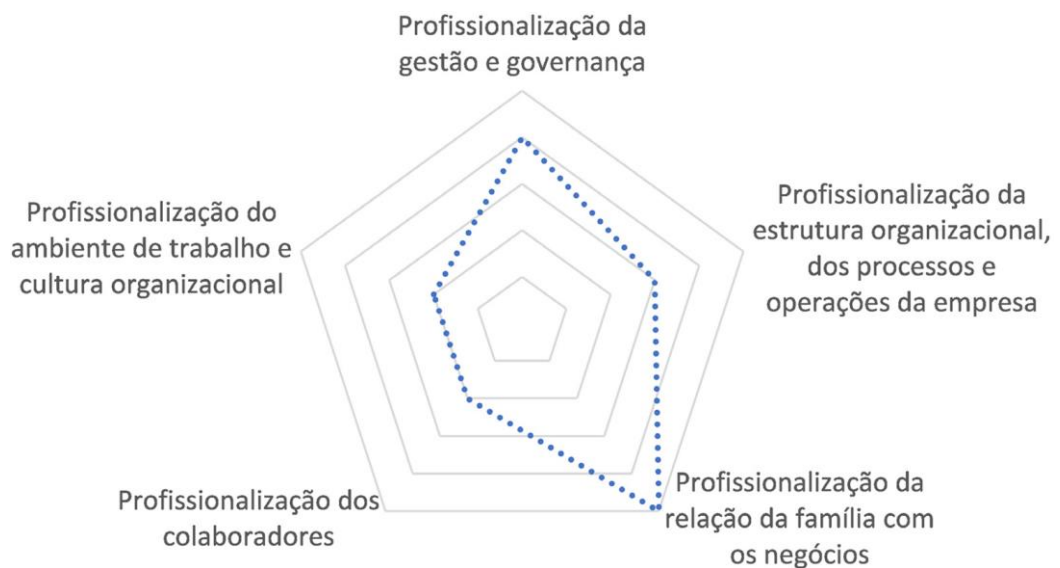
implementação de sistemas de gestão de recursos humanos (DEKKER; LYBAERT; STEIJVERS; DEPAIRE, 2015).

Polat (2020) preconiza cinco dimensões que caracterizam a profissionalização da empresa, são elas:

- a) profissionalização da gestão e governança;
- b) profissionalização da estrutura organizacional, dos processos e operações da empresa;
- c) profissionalização da relação da família com os negócios;
- d) profissionalização dos colaboradores; e
- e) profissionalização do ambiente de trabalho e cultura organizacional.

A Figura 1 retrata o nível de profissionalização de uma empresa varejista de pequeno porte (hipotética) conforme evidenciado pelo tracejado azul.

Figura 1 – Nível de profissionalização de empresa de pequeno porte



Fonte: elaborado pela autora. Baseado nas dimensões de profissionalização de Polat (2020 *apud* Dekker *et al.*, 2013).

A profissionalização do ambiente de trabalho e da estrutura organizacional retrata a busca das empresas de pequeno porte pelo processo de adoção de modelos gerenciais, bem como a profissionalização da relação da família com os negócios. Quando envolve a gestão e a governança, o nível de envolvimento de membros externos à família na alta administração permite a agregação de *expertises*, competências técnicas e relacionais, as quais se somam às competências dos executivos que são membros da família.

Tratando-se da qualificação da estrutura organizacional, dos processos e das operações da empresa, pode-se definir inicialmente a (1) estrutura organizacional e operacional, na questão hierárquica, como a mais importante, pois tem como pilar os centros de responsabilidade (investimento, lucro, receita e custo); em seguida, (2) o uso de mecanismos formais de controle como indicadores de desempenho, orçamento empresarial e sistema de recompensas; (3) o uso de práticas formais de recursos humanos como seleção, atribuição aos cargos, avaliação de desempenho e treinamento formal; (4) o planejamento estratégico que compreende a definição da estratégia de valor a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa e a definição dos objetivos de desempenho (DEKKER; LYBAERT; STEIJVERS; DEPAIRE, 2015).

Já a profissionalização da relação informal com os negócios consiste na adoção de mecanismos, regras e estruturas que facilitam a relação da família com a empresa, dentre eles o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos, as quais são implementadas, dentre outros objetivos, para minimizar problemas de motivação e promover a competência e direção/congruência para o alcance dos objetivos organizacionais, como seleção, alocação, treinamento, avaliação e recompensas. Nesse sentido, essa dimensão abrange os elementos relacionados à competência dos colaboradores (nível educacional, experiência, habilidades), bem como atributos comportamentais como ética, integridade, responsabilidade e confiança (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019).

Flamholtz e Randle (2016) entendem a profissionalização como a terceira etapa de crescimento de uma empresa, na qual o novo empreendimento é a primeira, e a expansão, a segunda. A profissionalização caracteriza-se como a etapa mais crítica, segundo os autores, por ter que lidar com mudanças na gestão da empresa, que até esse estágio funcionava com certo grau de informalidade. Sonfield *et al.* (2005) acrescentam que o tamanho da empresa é um fator importante no processo de profissionalização, considerando que esse processo deve acontecer à medida em que a empresa cresce e desenvolve seus processos.

Em relação aos aspectos operacionais mais relevantes no ambiente das pequenas empresas, Longenecker, Moore e Petty (2004) apontam a racionalização dos estoques como outro ponto importante para o sucesso de um pequeno empreendimento; seu controle eficaz contribui para o resultado financeiro e para a lucratividade da empresa.

Nesse contexto, a gestão de estoques de supermercados é um tema relevante para as organizações, uma vez que tais ativos representam investimento de capital que, se mal dimensionados, o volume e a diversidade de produtos podem trazer prejuízos significativos.

Desse modo, para que a gestão de estoque seja eficaz visando a sua profissionalização, a empresa deve realizar um planejamento, pois tratando-se de um comércio varejista, não convém manter em estoque todos os produtos disponíveis para venda, pois alguns deles têm saídas mais demoradas. Esse planejamento determinará, portanto, quais os produtos, bem como as quantidades, deverão permanecer em estoque, assim como a periodicidade da reposição e o grau de importância de cada item (DANDARO; MARTELLO, 2015, p. 179).

Segundo Santos, Gomes e Vasconcelos (2017), a tarefa de gerenciamento da compra e do estoque não é fácil, principalmente, ao se tratar de estoques variados e complexos, como estoques de supermercados, já que se referem a um controle rigoroso de uma variedade imensa de produtos enlatados, perecíveis e muitas vezes com a validade limitada que precisam estar no momento certo e na quantidade adequada, atendendo às expectativas dos clientes. Park *et al.* (1989) destaca que os atributos de loja mais considerados pelos clientes são: os sistemas e processos da operação da loja, a aparência do ambiente, o pessoal de atendimento, promoções de vendas, preço, qualidade dos produtos, custo-benefício quanto ao valor percebido da loja e dos concorrentes.

Andrade (2014) realizou um estudo nos supermercados da Cooperativa Languiru Ltda., e entre as ideias de melhoria apresentadas, a técnica de classificação da curva ABC passou a ser mais bem gerenciada. O comprador lista no planejamento de compras, primeiramente, os itens de maior giro e importância econômica para os supermercados, possibilitando, dessa forma, uma melhor percepção da representatividade desses itens na compra total de determinado fornecedor. A conclusão do trabalho foi que a análise detalhada de todo o processo de compra da empresa possibilitou o mapeamento das dificuldades e possíveis consequências, buscando, dessa forma, alternativas para um melhor desempenho, considerando que, na grande maioria das empresas, não há a necessidade de investimentos de grande montante.

Seguindo a mesma temática, Dantas (2015) realizou um estudo em um supermercado na cidade de Caicó/RN, onde uma das constatações percebidas foi que a má alocação dos produtos no depósito da empresa prejudicava o processo de conferência. Para amenizar tal situação, a autora sugeriu, como proposta, a realocação das mercadorias de acordo com seus fins. Assim, o espaço para cada seção também foi reajustado, facilitando a localização de cada item para as análises. O resultado do estudo mostrou que o estoque é um setor indispensável para a composição de uma empresa comercial. Como a categoria supermercadista vive em constante insegurança no que tange ao preço dos produtos, os compradores querem armazenar em maiores quantidades as mercadorias adquiridas a preços mais baixos. Essa



decisão ajuda a manter um preço equilibrado quando for repassado ao cliente e, também, auxilia o ganho de capital de giro, uma vez que a rotatividade do produto diminuirá as chances de perdas e aumentará a probabilidade de lucro.

Ainda segundo Dantas (2015), a ausência da profissionalização da área de estoque causou uma série de transtornos para a empresa ora estudada, como perda de clientes, redução nas vendas e perda de produtos por atingirem a data de vencimento ainda estando no depósito. Foi perceptível que, quando a empresa resolveu adotar uma política mais ágil no desenvolvimento de suas atividades e do seu controle do estoque, ela conseguiu obter resultados favoráveis à continuação da nova sistemática. Com o estoque mais controlado, foi possível realizar compras adequadas à rotatividade de cada produto, diminuindo assim a quantidade das mercadorias avariadas e aumentando o seu retorno do capital investido.

Nesta linha, de acordo com Rocha (2002, p. 5), “a profissionalização pode ser entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzida em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”. Já a profissionalização do ambiente de trabalho e da cultura organizacional se sustenta no pressuposto de que a cultura organizacional deve disseminar valores profissionais, como cooperação, confiança, transparência, troca e compartilhamento de conhecimentos e experiências, os quais são relevantes para o fomento de comportamentos coletivos e alinhados aos objetivos da organização (MONTICELLI; BERNARDON; SABRITO, 2019).

Para o processo de profissionalização do estoque, no contexto dos pequenos negócios, Longenecker *et al.* (2018) destacam que um novo empreendimento, para lograr sucesso nessa área específica, deve ser capaz de obter o impulso necessário para seu início e bases sólidas na gestão para a continuidade do empreendimento. Para os autores, o desenvolvimento de uma análise de viabilidade investiga cada um desses elementos e pode ajudar a garantir que o empreendimento planejado não será condenado por uma falha que poderia ocasionar seu fracasso.

Conforme Lodi (2005), a profissionalização refere-se à existência de uma estrutura organizacional e de gestão que poderá ser adotada em uma área específica ou na empresa como um todo, onde, neste processo, devem prevalecer os valores organizacionais e que os dirigentes possuam a formação e a capacitação adequada ao cargo que exercem, sendo ou não membros da família proprietária.

A informalidade da gestão de estoque surge como outro aspecto relacionado aos empreendimentos de menor porte, dado que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário está baseada em suas experiências de vida. Estratégias adotadas por

empresas de menor porte estão mais relacionadas a um processo interpretativo do empresário do que a um processo analítico de cunho racional e prescritivo (PASCUCI; ALVES, 2018).

Já os aspectos operacionais relacionam-se com o trabalho, o esforço e os insumos necessários para desempenhar as atividades propostas por uma empresa. Os insumos incluem, segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), dinheiro, matérias-primas, equipamentos, informações e energia, combinados em diversas proporções, dependendo da natureza do produto ou serviço oferecido.

Diante do exposto, é muito importante que os gestores, ao elaborarem uma boa gestão de estoques, tenham sempre à disposição uma quantidade que possa atender à demanda pelos produtos. Na próxima seção, serão apresentadas algumas ferramentas que podem auxiliar o gestor na elaboração do planejamento do estoque.

## **2.2 Gestão de estoque**

Na época da Revolução Industrial (século XVIII), a realização de um balanço, isto é, a contagem do total do estoque, era, praticamente, um exercício de contabilidade financeira, uma vez que o estoque era calculado em valores, e não em quantidades. Dessa forma, o contador verificava o valor pago por item e calculava a diferença entre o valor que havia sido arrecadado com aquele que havia sido aplicado na compra. Ao realizar a subtração entre esses valores, tinha-se como resultado o lucro bruto, o qual era obtido após confrontar com as despesas de manutenção e o financiamento referente às compras, obtendo-se, assim, a Demonstração de Resultados (MARTINS; ALT, 2002).

Com o surgimento das indústrias, a maneira de se realizar a gestão de estoque passou a ser mais apurada, pois os balanços a serem realizados não eram mais tão facilmente calculados, uma vez que os valores agora eram substituídos por vários fatores utilizados, tais como os custos de armazenamento e o tempo médio entre o pedido e a chegada do produto para sua produção.

Com isso, os contadores teriam que adaptar os mesmos critérios utilizados no setor comercial às empresas industriais. Assim, permaneceram no ativo somente os valores investidos para compra dos bens, sem nenhum outro encargo administrativo (ex: juros financeiros, comissão e salário dos funcionários) (MARTINS; ALT, 2002).

Martins *et al.* (2004) salientam que os estoques têm a função de reguladores do fluxo de negócios. Dessa forma, torna-se imprescindível que a empresa tenha a sua política de

estoques bem definida, ou seja, os princípios pelos quais devem ocorrer tanto o abastecimento como a saída de produtos, sejam acabados ou não.

A gestão de estoque também tem sua finalidade voltada para o controle financeiro, uma vez que o gerenciamento do estoque deve resultar em uma minimização do capital investido. Sendo assim, um bom controle passa primeiramente pelo planejamento, uma vez que os níveis dos estoques estão sujeitos à velocidade da demanda (SLACK, 2018).

Ballou (2006) ressalta que as atividades relacionadas às compras envolvem, além da seleção de fornecedores, a determinação de prazo de vendas, a negociação de preços, a qualificação dos serviços, inclusive, a gestão da cadeia logística de distribuição. Fica evidenciado aqui que a gestão de compras requer um conhecimento mais amplo do que aquele de adquirir recursos. Observa-se, assim, a importância de evitar níveis elevados de estoques; mais do que isso, é importante realizar os estoques com certa velocidade. “O objetivo da administração de estoques é usá-lo o mais rapidamente possível, sem perder vendas por falta de estoque” (GITMAN, 2004, p. 516).

A gestão de estoques deve considerar todos os custos incorridos de qualquer decisão ou metodologia que venha a ser empregada na organização. O dinamismo do mercado, sobretudo, influencia diretamente nesses meios apresentados. Uma das grandes dificuldades encontradas pelas empresas, atualmente, consiste em prever com maior precisão os índices de demanda. As incertezas relacionadas ao mercado e ao processo produtivo das organizações são inerentes ao contexto apresentado, trazendo consigo características peculiares a cada caso.

De acordo com Martins *et al.* (2004), algumas políticas de gestão de estoque que uma empresa poderia adotar na busca por maior competitividade no mercado seriam: estabelecer quanto tempo levará para entregar o produto ao cliente, definir o número de depósitos e suas respectivas localizações, bem como os materiais que ficarão estocados em cada um deles; decidir qual será o nível de flexibilidade ao cliente; antecipar compras visando menores custos de aquisição, entre outras.

Assim, administrar estoques corresponde a tomar decisões em um âmbito mais geral da empresa, envolvendo departamentos de compras, produção, vendas e financeiro. De acordo com Dias (2020), é preciso integrar e controlar quantidades e valores de todas as atividades envolvidas, não se limitando à preocupação única a respeito de vendas e compras. Aumentar a eficiência da utilização de recursos internos equivale à economia de custos, menores desperdícios e maior eficiência do processo como um todo. Desse modo, Garcia *et al.* (2006) destacam as principais decisões referentes à gestão de estoques:

- a) quanto pedir: especificação da quantidade requerida com base em demandas futuras esperadas, restrições de suprimentos, descontos existentes e custos envolvidos;
- b) quando pedir: momento exato de emitir uma nova ordem determinada pelo ponto anterior, ou seja, uma data específica para requerer o pedido; esse ponto depende das necessidades da empresa, do *lead time* de ressuprimento, da demanda esperada e do nível de serviço desejado;
- c) frequência de revisão dos níveis de estoque: continuamente ou periodicamente, dependendo da tecnologia presente e dos custos de revisão, entre outros fatores;
- d) onde localizar os estoques: decisões de localização, se houver a possibilidade de haver centros de distribuição. Depende dos custos de distribuição, restrições de serviço, tempo em que os clientes aceitam esperar, tempo de distribuição, custos de estoque e custos das instalações; e
- e) controle do sistema: utilização de indicadores de desempenho e monitoramento das operações para apoiar medidas corretivas e ações de contingência, se o sistema logístico estiver fora de controle.

Andrade (2014) ressalta que, à medida que o número de materiais ou componentes cresce, bem como o sistema fica mais robusto, a complexidade das tomadas de decisões referentes à gestão de estoques aumenta rapidamente. Em vista disso, Garcia *et al.* (2006) propõem a importância de se realizar classificações por relevância de cada material necessário ao processo produtivo e, por fim, sugerem uma classificação ABC, condizente com a Lei de Pareto. Tal lei afirma que uma pequena parte de um grupo corresponde à maior expressão de certa característica analisada. Assim, priorizam-se produtos mais impactantes ao sistema como um todo, para realizar análises mais minuciosas sobre tais, em tempo hábil e eficiente.

Essa análise criteriosa requer o envolvimento de diversos setores, que possuem percepções diferentes sobre o assunto e metas distintas, que podem ocasionar conflitos de interesse entre as áreas (DANDARO; MARTELLI, 2016). O Quadro 2 apresenta os conflitos interdepartamentais que podem ocorrer em relação à aquisição de elevados níveis de estoques.

Quadro 2 – Conflitos interdepartamentais em relação aos estoques

	<b>Departamento de compras</b>	<b>Departamento financeiro</b>
--	--------------------------------	--------------------------------

<b>Matéria-prima (alto estoque)</b>	Desconto sobre as quantidades a serem compradas.	Capital Investido, Juros Perdidos.
	<b>Departamento de produção</b>	<b>Departamento financeiro</b>
<b>Matéria-prima (alto estoque)</b>	Nenhum risco de falta de material; grandes lotes de fabricação.	Maiores riscos de perdas; Aumento do custo de armazenagem.
	<b>Departamento de vendas</b>	<b>Departamento financeiro</b>
<b>Matéria-prima (alto estoque)</b>	Entregas rápidas; boa imagem, melhores vendas.	Capital investido; maior custo de armazenagem.

Fonte: Dias (2010, p. 08).

Percebe-se que o departamento de compras, quando realiza cotações com quantidade maior de materiais para possível aquisição, objetiva obter maiores descontos. Em contrapartida, o setor financeiro precisará desembolsar um maior valor monetário para a aquisição (DIAS, 2010). Essa situação poderá gerar conflitos entre as áreas.

Do ponto de vista do departamento de produção, este não incorrerá no risco de parar a produção por falta de materiais; do mesmo modo, o setor de vendas poderá fazer as entregas com maior rapidez, passando uma boa imagem aos clientes (DIAS, 2010). Porém, no aspecto financeiro, para suprir essas demandas, será necessário desembolsar uma maior quantidade de recursos em menor tempo, além de ocasionar maior custo de armazenagem, risco de perdas e obsolescências de materiais (DIAS, 2010).

Diante disso, Dias (2010) recomenda que os setores envolvidos estejam sincronizados, para não se prejudicarem e atenderem às suas necessidades específicas. Quando os setores intraorganizacionais não buscam alternativas comuns em relação à gestão de estoques, podem ocorrer algumas deficiências relacionadas a grandes volumes de estoque; ou, na contrapartida, pode haver a falta do material, afetando diretamente a produção; além da ausência de organização quanto ao armazenamento dos materiais (DIAS, 2010).

Os estoques podem, ainda, ser classificados de acordo com a sua função e utilidade na empresa. As várias razões que ocasionam o desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e a demanda possibilitam quatro tipos de classificação, segundo Slack (2018, p. 383-384):

- a) estoque isolador: o seu objetivo é compensar os imprevistos que possam afetar a demanda e o fornecimento dos produtos;

- b) estoque de ciclo: serve para atender a demanda entre duas reposições de estoque, ou seja, ele pode ser dimensionado com base na previsão de demanda durante cada ciclo de reposição;
- c) estoque de antecipação: a organização se antecipa em estocar produtos sazonais para que não ocorra a sua falta em datas comemorativas, como Páscoa, Natal, Ano-novo e demais datas festivas; e
- d) estoque de canal: fazem parte do estoque de canais os produtos que estão em trânsito entre a empresa que os fabrica e as empresas que os revendem. Um exemplo prático desse tipo de estoque são os caminhões ou navios que levam as mercadorias de um local para outro.

Segundo Ballou (2006), a correta gestão dos estoques proporciona “a melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor, já que os estoques agem como amortecedores entre a demanda e o suprimento; podem proporcionar economia de escala nas compras; e agem como proteção contra aumento de preços e contingências”. Ainda segundo Ballou (2006):

a economia de escala nas compras evidencia a importância da análise dos níveis de estoques antes das compras, pois se a empresa detém um volume alto de estoques, e não realiza esta prévia análise, as economias geradas pelas compras de lotes maiores podem ser cobertas por custos maiores na manutenção destes estoques (BALOU, 2006, p.277).

Quanto mais conhecimento se tem sobre a demanda, mais assertiva será a previsão do estoque. Detalhar o máximo possível o estoque, em grupos de afinidades, permitirá um conhecimento preciso de quanto e quando se deve ter. Com essa intenção, têm-se as categorias de estoque, ou seja, grupos de materiais, produtos, com as mesmas características e finalidades, que recebem denominação de acordo com os serviços a que se destinam e com a natureza dos materiais com os quais se relacionam (SLACK, 2018).

Sampaio e Machline (2008) investigaram a relação do consumidor frente à falta do estoque e às diversas variáveis que influenciam essa ruptura no gerenciamento, tais como: situações de compras, característica de consumidores e percepção de tipo de loja. Os autores concluíram que é possível estimar a reação do consumidor, tais como desistência, postergação, busca de alternativas e procura de produtos na concorrência. Essas atitudes do consumidor demonstram a importância de manter o estoque gerenciado para evitar a ruptura do processo da fabricação à venda do produto no varejo, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Atitudes do consumidor e consequências da ruptura do estoque

ATITUDE	VAREJISTA	FABRICANTE
Desiste da compra	Perde receita, margem e imagem	Perde receita
Adia a compra	Difere receita e perde imagem	Difere receita
Compra outro produto	Perde parte da receita (o produto alternativo tende a ter um menor preço), imagem e pode ter problemas nos parâmetros do sistema	Perde receita e corre o risco da perda do consumidor se ele preferir o produto substituído
Compra em outra loja (concorrente)	Perde receita e corre o risco da perda do consumidor se ele preferir a loja do concorrente	Transfere a fonte de receita

Fonte: ECR Brasil (2021).

Conforme verificado no Quadro 3, Sampaio e Machline (2008) afirmam que a atitude do consumidor gera consequências para o varejo e para a indústria, ocasionadas pela sua insatisfação, e que afetam a imagem do estabelecimento e a fidelidade à marca. Dessa forma, a escassez de produtos, tanto na produção como na venda direta ao cliente, gera impactos financeiros para a empresa, afetando, assim, a sua previsão orçamentária. Salienta-se que não somente a falta de produtos, mas também o excesso de estoque causa erros na previsão orçamentária, a qual está ligada às vendas.

Ressalta-se que, assim como experiências positivas no ambiente da loja levam os clientes a sentirem emoções positivas, também é verdade que experiências negativas podem anular boas sensações preexistentes. Com tudo isso, ainda é desafio para os varejistas do segmento supermercadista desenvolver estratégias que efetivamente aumentem os índices de compras não planejadas, ou seja, aquelas compras por conveniência que minimizem o seu adiamento e melhorem as escolhas dos clientes quanto às quantidades adquiridas (deixando de comprar menos do que o realmente necessário), consequentemente, contribuindo para o aumento de receitas das lojas (DANTAS, 2015).

O varejo supermercadista abrange um tipo essencial e rotineiro de compras e de comportamentos específicos dos clientes. A experiência de compra em supermercados é caracterizada por muitos estímulos da loja (como disposição dos produtos, marcas, iluminação e diversas informações) e pela repetição da compra em intervalos regulares de tempo (uma ou mais vezes por semana, por exemplo). Essas características criam um contexto em que as intenções dos clientes e os resultados dependem de diversos fatores situacionais (PARK *et al.*, 1989).

Além disso, o supermercado é caracterizado como um estabelecimento que detém de um sistema de autoatendimento/autosserviço, com *check-ups*, e os produtos, a fim de atender às necessidades básicas da população, são expostos em prateleiras de forma que fiquem acessíveis e visíveis a todos os consumidores que tenham necessidades ou desejos de os consumirem. Outra característica é que os produtos ofertados são, em sua maioria, de baixo custo e reduzida margem de lucro, no qual as organizações conseguem obter resultados positivos devido ao alto giro das mercadorias. Ademais, os supermercados surgiram com os grandes centros urbanos e acabaram expandindo devido à grande demanda da época, sendo um dos poucos setores da economia que tiveram um crescimento econômico acelerado, e isso se deve à variedade de produtos comercializados em seus espaços físicos (SILVA *et al.*, 2020).

Os clientes têm percepções subjetivas a respeito das características das lojas e, conforme Park *et al.* (1989), os atributos mais valorizados em um supermercado são a seleção e qualidade dos produtos, o preço, produtos frescos, a possibilidade de encontrar variedade de produtos em um só lugar, quantidade de caixas e filas, *design* da loja, limpeza, facilidades de acesso à loja, proximidade da loja, sortimento de produtos e qualidade do serviço.

As decisões que devem ser tomadas têm que ser pontuais, pois o estoque não é só feito de produtos de grande giro, mas também de produtos sazonais, em que a aquisição desses é necessária para uma comercialização sustentável e com boa ótica de lucro futuro, itens que que sofrem por falta de matéria-prima, falta de demanda, pois, segundo Slack *et al.* (2018), a sazonalidade pode ser causada por determinadas situações, influenciadas por fatores como o clima, datas festivas, decisões políticas, razões financeiras e a falta de matéria-prima para a produção. Por isso, compreender o que o mercado precisa ao longo do ano, as tendências, lançamentos de novos produtos, principalmente nas datas comemorativas, colabora para que a empresa tenha um aumento anual no lucro.

### ***2.2.1 Modelos de gestão do estoque***

Ballou (2001) constatou que os modelos de gestão de estoques buscam otimização (minimização) dos custos envolvidos nas operações. Manter estoques implica em gastos, portanto, tais modelos só são eficazes se os custos ocasionados por uma não manutenção dos estoques superarem os gerados pela manutenção. Portanto, para auxiliar neste dilema, algumas ferramentas podem ser utilizadas para otimizar o processo, e, assim, fazer da gestão de estoque uma estratégia competitiva. Dentre as ferramentas, destacam-se o PEPS e o UEPS, o lote econômico, o *just in time*, a classificação de materiais e a curva ABC.



Entre os processos gerenciais fundamentais para a otimização das práticas e dos resultados na rotina empresarial, os métodos de controle de estoque ainda representam um grande desafio para muitas empresas. Esses desafios podem estar na inexistência de um planejamento estratégico que contemple o controle de estoque e os demais processos logísticos, bem como na dificuldade para entender e implementar os métodos de gestão de estoque existentes. No entanto, essa é uma exigência fundamental para garantir o sucesso dos negócios, conferindo uma maior vantagem competitiva às empresas. Com isso, os métodos de controle de estoque e de previsão de demanda são primordiais para o processo de administração do mercado de varejo (KAWASE *et al.*, 2012).

O objetivo deste tópico é apresentar algumas ferramentas que podem ser utilizadas na gestão. Como este trabalho se baseia na aplicação da ferramenta de classificação curva ABC, a apresentação dessa ferramenta será realizada de forma mais aprofundada.

#### 2.2.1.1 PEPS e UEPS

Segundo Pozo (2010), no método PEPS, o controle é realizado por cronologia, isto é, existindo a venda da mercadoria, do produto ou do serviço, o custo será verificado levando-se em consideração as primeiras compras realizadas, ou seja, o primeiro que entra é o primeiro que sai.

Ainda segundo Pozo (2010), esse método é muito utilizado no mercado graças às vantagens que proporciona, tais como:

- a) redução de perdas decorrentes do vencimento;
- b) redução do giro do produto;
- c) garantia de que os clientes receberão os produtos mais novos; e
- d) aumento na qualidade do controle de estoque.

No método UEPS, o controle também é feito de forma cronológica, como no PEPS, mas, neste caso, o custo será apurado levando-se em consideração os preços de custo relativos às últimas compras, ou seja, o último que entra é o primeiro que sai (BASSO, 2011).

O UEPS apresenta custeio de forma relativa em empresas que têm flutuações de preços. Nesses casos, o método reduz os lucros das operações nos períodos de alta de preços, uma vez que o estoque é avaliado a nível dos preços da época da implantação do método. A legislação tributária brasileira não aceita a utilização do método UEPS na avaliação dos estoques para apuração do imposto de renda com base no lucro real, pois proporciona uma

menor margem de lucro bruto, e, conseqüentemente, menor imposto a ser recolhido (BASSO, 2011, p. 176).

Para quem trabalha no ramo de perecíveis, o UEPS não é o método mais indicado, visto que pode causar a perda de itens em decorrência do prazo de validade. A metodologia é muito utilizada para precificar os produtos, já que os valores dessas aquisições são usados para calcular o valor total dos itens armazenados.

### 2.2.1.2 Lote econômico

O Lote Econômico de Compras (LEC) é o método que determina a quantidade exata de um produto que resultará em um ponto de equilíbrio entre todos os custos, considerando o nível adequado de serviços. O modelo de Lote Econômico de Compras informa, então, a quantidade econômica encomendada, assim, toda vez que surge uma nova encomenda, deve-se saber a quantidade exata para a aquisição de um produto (RODRIGUES, 2007; GARCIA *et al.*, 2006).

Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que o LEC auxilia na determinação da quantidade ótima de cada produto ou pedido, de modo a torná-lo mais eficaz. Dessa forma, o Lote econômico é o estabelecimento de valor de uma compra de mercadorias, que seja mais vantajoso para a empresa compradora, levando em consideração os fatores: volume, prazo, custo, despesas de transporte, despesas de armazenagem, despesas de manutenção de estoque, dentre outros. Após a análise dos custos de armazenagem e pedido, consegue-se definir a quantidade mais adequada, econômica, de determinado material.

Para as empresas, o Lote Econômico de Compras desempenha um papel importante. Sabendo-se a quantidade certa a ser comprada, a empresa não terá custos extras em relação à estocagem, nem com mercadorias paradas, também não tem custos extras com estoques excessivos, que ficam parados por muito tempo, ocupando, assim, espaço físico. Para Pozo (2010), o Lote Econômico de Compras pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$LEC = 2 \cdot D \cdot ACI$ , em que:

- a) D = Demanda do item para o período;
- b) A = Custo unitário de preparação;
- c) C = Custo unitário de compra ou fabricação do item; e
- d) I = Taxa de encargos financeiros sobre os estoques.

Dessa forma, o lote econômico de compras é a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, na qual o custo total de aquisição, bem como os respectivos custos de estocagem, são considerados mínimos para o período considerado.

### 2.2.1.3 *Just in time*

Uma evolução do lote econômico de compras é o *Just in time* (JIT). De acordo com Rossetti *et al.* (2008), é um sistema japonês de produção, cujo conceito é o produto certo, na hora certa, na quantidade certa e no prazo certo. Neste sistema, diminuem-se, sobretudo, os custos de manutenção e armazenamento. Além disso, o estoque é bastante reduzido, uma vez que os fornecedores estão próximos das fábricas.

As metas colocadas pelo JIT são amplas e ambiciosas, não sendo alcançadas da noite para o dia, mas em um movimento contínuo de aperfeiçoamento, denominado *Kaizen*, que engloba os seguintes aspectos:

- a) zero defeitos;
- b) tempo zero de preparação;
- c) estoques zero;
- d) movimentação zero;
- e) quebra zero;
- f) *lead time* zero; e
- g) lote unitário (uma peça de cada vez).

Um sistema JIT deve apoiar-se em alguns elementos básicos, sem os quais serão muito pequenas as chances de sucesso. Segundo Bernardes e Marcondes (2006), o JIT usa um sistema simples, chamado Kanban, para retirar as peças em processamento de uma estação de trabalho e deslocá-las para a próxima estação do processo produtivo. As partes fabricadas ou processadas são mantidas em repositórios e somente alguns destes repositórios são fornecidos à estação subsequente. Quando todos os repositórios estão cheios, a máquina para de produzir, até que retorne outro repositório vazio, que funciona como uma ordem de produção.

De acordo com Rossetti *et al.*, (2008), o objetivo do JIT é produzir em lotes ideais de uma unidade. Na maioria dos casos, isso é economicamente inviável, devido aos custos de preparação das máquinas, comparados com os custos de manutenção dos estoques. O que se

procura é reduzir ao máximo é o tempo de preparação. Tempos de preparação baixos resultam em menores estoques, menores lotes de produção e ciclos mais rápidos.

#### *2.2.1.4 Classificação de materiais*

Para organizar o estoque de qualquer organização, é necessário realizar uma classificação de forma padronizada, proporcionando benefícios às organizações quanto à eliminação de compras e aquisições inadequadas, como também um correto agrupamento dos materiais no espaço destinado ao estoque. Para isso, as especificações dos itens devem ser as mesmas em todos os processos.

A classificação de materiais permite identificar quais itens precisam de maior atenção e tratamento adequados quanto à sua administração, e isso ocorre por meio da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. Uma vez obtida a sequência dos itens e sua classificação, será possível aplicar as técnicas necessárias quanto à gestão administrativa (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Para este projeto, a fase de classificação se torna importante, pois beneficia não só a gestão de estoque, mas todos os outros setores envolvidos que se utilizam dessas informações. Por isso, todo o ambiente precisa ser um local organizado de forma a evitar prejuízos, no qual os itens são classificados e agrupados de acordo com suas características específicas, obedecendo critérios técnicos e um padrão normativo para todos os setores. Segundo Dias (2014) e Fenili (2016), a classificação de materiais engloba catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais pertencentes ao estoque. Essa classificação facilita também o gerenciamento do armazém e favorece o planejamento e controle de estoques (HARA, 2012; DIAS, 2015).

Outro ponto importante sobre o uso das técnicas de classificação é o agrupamento de produtos por segmento, por esse meio há de se saber quais os segmentos mais significativos, auxiliando o gestor nas tomadas de decisão referentes ao estoque do estabelecimento. As etapas operacionais da classificação podem ser descritas conforme o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Sistema de classificação de materiais

<b>Catálogo</b>	Arrolamento de todos os itens de material existentes em estoque, permitindo se ter uma ideia geral do conjunto.
<b>Simplificação</b>	Redução da diversidade de itens de material em estoque que se destinam a um mesmo fim. A simplificação é uma etapa que antecede a padronização.
<b>Identificação (especificação)</b>	Descrição minuciosa do material, possibilitando sua individualização em uma linguagem familiar ao mercado.
<b>Normalização</b>	Estabelecimento de normas técnicas para os itens de material em si, ou para seu emprego com segurança. Pode-se dizer que a normalização de itens de material é necessária para a consecução da padronização em sua completude.
<b>Padronização</b>	Uniformização do emprego e do tipo de material.
<b>Codificação</b>	Atribuição de uma série de números e/ou letras a cada item de material, de forma que esta informação, compilada em um único código, represente as características do item.

Fonte: elaborado pela autora com base em Fenili (2016).

De acordo com o Fenili (2016), o produto final da classificação de materiais é um catálogo devidamente simplificado, especificado e codificado, e, se for o caso, apresentando itens de material normalizados e padronizados.

Essa padronização, segundo Dias (2015), deverá ter abrangência com uma gama de características, em vez de reunir apenas materiais para ser classificado, tais como: ter flexibilidade, deverá permitir interface entre diversos tipos de classificação; e ter praticidade, deverá ser direta e simples. Esses aspectos tendem a determinar a forma como os materiais serão classificados. Há diversas formas de classificação de materiais, mas cabe ao gestor a escolha da mais adequada, devendo este estar atento às características específicas de cada situação.

### 2.2.1.5 Classificação ABC

Na gestão de estoque de qualquer organização, existem materiais que são mais importantes que outros, de acordo com o critério utilizado. Classificar esses materiais permite aos gestores dos estoques definir prioridades, adotando medidas com relação aos itens que possuem maior destaque. A literatura traz várias ferramentas de gestão de estoque que possuem grande utilidade na área administrativa e envolvem decisões com grande volume de dados. Uma dessas ferramentas que se destaca pela sua aplicação é a classificação ABC, a qual sinaliza aos

responsáveis dos setores ligados ao estoque que nem todo produto mantido em estocagem exige a mesma notoriedade. Com isso, pode-se ter ciência de quais produtos são de maior notabilidade, possibilitando, desse modo, uma atenção diferenciada a cada grupo de itens de materiais.

Souza *et al.* (2017, p. 320) reforçam esse pensamento afirmando que o método de controle de estoque conhecido como classificação ABC trata da classificação estatística de materiais, podendo definir quais os produtos são mais importantes para o desempenho da empresa. Dessa forma, entende-se que as decisões de nível tático, na logística dos estoques, devem levar em conta a importância de cada produto dentro de sua classificação.

Carvalho (2016) classifica a curva ABC como uma técnica de uso do gestor de estoques, a qual permite a identificação da quantidade dos itens que exercem maior impacto econômico sobre o valor total do estoque. Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebe-se o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o grau de representação no faturamento da organização. Assim, os recursos financeiros investidos na aquisição do estoque poderão ser definidos pela análise e aplicação correta dos dados fornecidos pela curva ABC (PINTO, 2002).

Ao final do século XIX, durante a realização de um estudo sobre distribuição de renda, o sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto, considerado o criador da classificação ABC, concluiu que o grande percentual de riqueza do seu país estava concentrado em pequena parte da população, ou seja, 80% da riqueza local estava em posse de 20% da população.

O entendimento da classificação ABC é obtido pela observância dos perfis de produtos das empresas (onde a maior parte das vendas é derivada por relativamente poucos produtos da linha comercializada) e pelo princípio denominado de Curva de Pareto (BALLOU, 1993). Em outras palavras, 80% das vendas provêm de 20% dos itens da linha de produtos. Evidentemente, a relação 80-20 não é exata para toda firma, mas a desproporção entre valor de vendas e o número de itens é geralmente verdadeira (BALLOU, 1993).

Dickei (1951) descreve a primeira utilização da curva ABC como uma ferramenta de gestão de estoque em uma empresa, na General Eletric, nos Estados Unidos. Após isso, tal ferramenta tornou-se muito útil para empresas de diversos segmentos (GONÇALVES, 2016). Assim sendo, a classificação ABC é um importante instrumento para a administração, uma vez que permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Para obtenção da curva ABC, deve-se, primeiramente, realizar uma ordenação dos itens, conforme a sua importância, os quais são, portanto, classificados em três categorias, a partir do que se observa no Quadro 5, apresentado a seguir.

Quadro 5 – Classificação ABC

Classes	Descrição	Valor monetário	Itens
A	Grupo dos itens mais importantes, que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração.	80%	20%
B	Grupos de itens em situação intermediária entre as classes A e C.	15%	30%
C	Grupo de itens menos importantes, que necessitam de pouca atenção por parte da administração.	5%	50%

Fonte: adaptado de Pozo (2015).

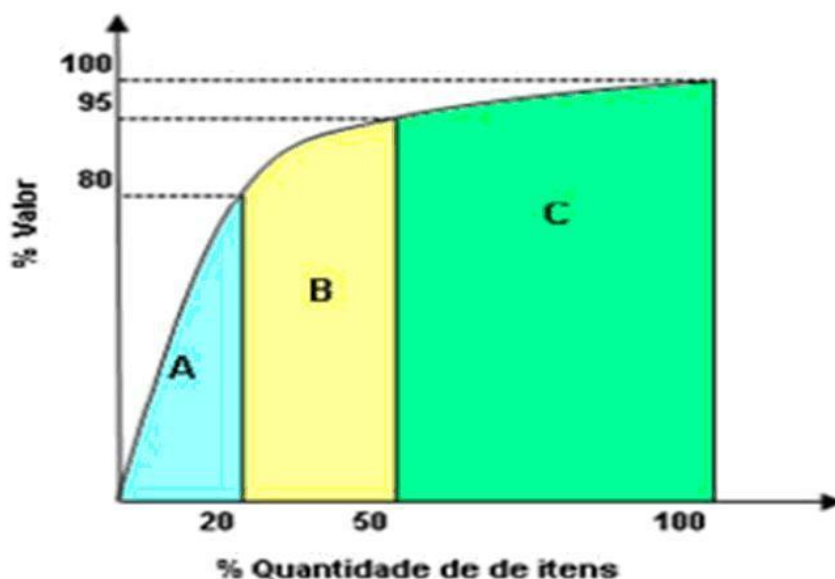
Por meio da curva ABC, é possível perceber que os itens que merecem maior atenção são os que correspondem à classe A, a qual contempla os estoques que possuem custos mais elevados, porém representam pouca quantidade de itens. Como categoria intermediária, têm-se os materiais classificados na classe B, que correspondem, em média, a 15% do valor desembolsado pela empresa e 30% de itens do estoque. Na classe C, estão os itens de menor valor de aquisição, que representam somente 5% do valor investido em estoque e totalizam 50% da quantidade de itens (POZO, 2015).

Oliveira e Cervi (2017) demonstraram que a análise de estoque pelo método da curva ABC auxilia os administradores tanto no gerenciamento, com precisão das condições das mercadorias em estoque, quanto na otimização das tomadas de decisões. Definir a classificação dos produtos pode diminuir o custo e aumentar a capacidade de lucro, ajudar na rotação de mercadorias e diminuir os produtos em estoque. Por meio da classificação ABC, é possível identificar qual tratamento deverá ser dado a cada classe de itens, de acordo com o critério selecionado. Diante disso, segundo (BEZERRA, 2020 *apud* POZO, 2015), para aplicação da Curva ABC, deve-se seguir alguns passos:

- a) fazer um levantamento de todos os itens que a empresa possui, contemplando o preço unitário e as suas respectivas quantidades;
- b) elaborar uma planilha com os itens encontrados e alocar de forma decrescente, do maior custo para o menor. É importante destacar a descrição do item, número de unidades disponíveis, o preço unitário e consumo;
- c) calcular as porcentagens por meio da divisão do valor total de cada item, de forma individual, pelo total de todos os materiais mencionados na planilha; e
- d) dividir os itens na classificação ABC, por meio das necessidades da organização (BEZERRA, 2020 *apud* POZO, 2015, p.81).

Com a classificação dos itens, é possível elaborar o gráfico da curva ABC, conforme ilustrado a seguir.

Gráfico 1 – Modelo Curva da ABC



Fonte: Moreira (2012, p. 452).

A construção da curva ocorre da seguinte forma, segundo Carvalho (2016):

- no eixo das ordenadas, inserem-se os percentuais de valores e no eixo das abscissas, deve-se inserir a quantidade dos respectivos produtos;
- os pontos referentes aos percentuais adquiridos na tabela mestra devem ser inseridos no eixo das ordenadas dentro do gráfico;
- para o traçado da curva, os pontos considerados são unificados por meio de uma curva francesa, projetando a representação da curva ABC.

Como postula Carvalho (2016), utiliza-se o gráfico com curva para representar a classificação ABC. A linha horizontal é composta pela porcentagem dos itens vendidos, a vertical é constituída pelo valor do consumo, ou, neste caso, pelo valor do faturamento que a empresa teve decorrente da venda dos produtos.

Esses produtos podem oferecer sérios problemas se ficarem estocados por muito tempo, podendo causar investimentos desnecessários em estoque. Ainda segundo o autor, ao efetuar a classificação ABC, tem-se a probabilidade de observar quais itens precisam de um controle melhor, pois existe a possibilidade de ter produtos que mostrem uma grande parcela de unidades em estoque, porém não se destacam entre os que detêm um maior resultado financeiro para a empresa. O contrário também pode ocorrer, itens com baixa quantidade em estoque assumem a maior parte dos retornos financeiros (TUBINO, 2017).



### ***2.2.2 Aplicabilidade da ferramenta classificação ABC***

Conforme relatado, existem algumas metodologias que podem ser aplicadas para a realização da gestão de estoques, como a classificação de materiais, *just in time*, lote econômico, PEPS e UEPS e a curva ABC, devendo cada empresa analisar e definir qual delas se adéqua à sua respectiva realidade. Como o objetivo deste trabalho é desenvolver a aplicação da curva ABC em uma empresa de pequeno porte, destacam-se, a seguir, alguns estudos que já foram desenvolvidos e que aplicaram a curva ABC como ferramenta de gestão de estoque.

Santos, Gomes e Vasconcelos (2017) realizaram uma aplicação da curva ABC, como método de gerenciamento de estoques, em um supermercado de pequeno porte. A partir dos resultados obtidos, foi possível observar que o estoque possuía vários itens em quantidades superiores ao nível sugerido para suprir a demanda, ocasionando, portanto, maiores custos à empresa, uma vez que esta teria que despender de um maior espaço para armazená-los, bem como maiores recursos para mantê-los.

Suski e Kurt (2018) buscaram evidenciar a importância do controle de estoques, propondo a utilização da curva ABC como instrumento de gestão capaz de classificar os itens pelo seu grau de importância. O principal resultado que pôde ser observado, ao se utilizar o método, foi a possibilidade de obter informações a qualquer momento, e, assim, ter um controle instantâneo sobre os produtos em estoque.

Fiirst (2016) em sua pesquisa apresenta a curva ABC como um instrumento de gerenciamento de estoques, em uma empresa do setor de autopeças automotivas, com intuito de contribuir com a sobrevivência e lucratividade da organização. Teve como resultado, a identificação dos itens que merecem mais atenção, a representatividade de cada um em seu faturamento e o grau de imobilização nos estoques auxiliando nas decisões referentes aos estoques.

Aguiar, Oliveira e Cervi (2017) utilizaram a classificação ABC para realizar o gerenciamento de estoque em uma microempresa e observaram que a utilização dessa ferramenta auxiliou na análise das condições em que se encontravam as mercadorias nos depósitos. Os autores concluíram que a classificação ABC dos produtos auxilia no gerenciamento do estoque, uma vez que pode contribuir para a redução de custo e o aumento na capacidade de lucro, bem como a diminuição da rotação de mercadorias com a diminuição da quantidade de produtos em estoque.

Diante da importância de um planejamento estratégico e eficaz para a redução de recursos empregados e, conseqüentemente, dos custos financeiros da empresa, Ospedal (2016)

aplicou a ferramenta da curva ABC no planejamento de compras de uma empresa do ramo de construção civil. O autor verificou que, no momento da efetuação de compras, por meio da aplicação da curva ABC, foi possível adquirir produtos que tivessem o melhor custo-benefício.

Lourenço e Castilho (2006) utilizaram a curva ABC como uma ferramenta gerencial em um hospital universitário da USP. O estudo buscou conhecer os materiais adquiridos para consumo em 2013, classificando-os por classe, para, assim, observar as peculiaridades de cada uma. Os autores observaram que 35% dos itens equivaliam à classe A e representavam 50% do custo total do estoque, 33% pertenciam à classe B, correspondendo a 30% do valor dos custos, e os 32% restantes equivaliam à classe C, sendo responsáveis por 20% dos custos. Dessa forma, constataram que o hospital teve um estoque de segurança adequado, ou seja, uma pequena quantidade de itens, mas que fosse suficiente para garantir o atendimento necessário.

Almeida, Silva e Souza (2015) realizaram um estudo de caso em uma empresa do ramo de autopeças, com o intuito de analisar o processamento do gerenciamento de estoques, por meio da classificação ABC. Observaram, então, que a gestão da empresa avaliava os produtos a partir de uma metodologia simples, mas considerada arriscada, exigindo que os funcionários tivessem vários anos de experiência para fazer esse controle. Com base na aplicabilidade da classificação ABC, perceberam que existiam uma grande concentração de produtos em estoque que não eram considerados importantes e que poderiam acarretar prejuízos à gestão da empresa. O custo gerado para manter esses produtos em excesso no estoque e a falta de uma ferramenta eficaz para a administração desses estoques foram pontos negativos da empresa estudada.

Com o exposto, é possível afirmar que o tema é debatido e apresentado com ênfase na aplicação da ferramenta de classificação. Diante disso, pode-se destacar alguns pontos relevantes a partir das pesquisas apresentadas, quais são:

- a) evidência da utilização da curva ABC como uma ferramenta gerencial e estratégica não só em supermercados, mas também em outros ramos como hospitais e setor da construção civil, por exemplo;
- b) a sua influência sobre o controle de estoque e a importância desse para saber o que e quando comprar;
- c) a representatividade de cada produto dentro do faturamento das empresas dividida por prioridade;
- d) redução do custo de armazenamento e desperdícios de produtos;
- e) estabelecimento de prioridades, por meio do planejamento estratégico de estoque; e

f) o poder de tratar diferentemente cada classe de produtos.

Apesar da clareza da conceituação apresentada sobre a gestão de estoque, em que foram evidenciadas algumas das ferramentas disponíveis (curva ABC, lote econômico, PEPS UEPS) e dos benefícios obtidos ao se fazer uma gestão de estoque, conforme verificado nos trabalhos supracitados, as barreiras para se atingir o estoque zero são diversas, não somente em empresas brasileiras, mas também no âmbito global.

Dessa forma, as empresas convivem com a necessidade de estoques no processo produtivo. Níveis baixos de estoque são almejados, no entanto, a minimização de perdas, tanto no que se refere ao atendimento dos clientes quanto dos custos envolvidos, dificilmente é alcançado. Tal problema é ainda mais acentuado quando se dispõe de um capital de giro escasso, fato que deve ser a realidade na maior parte das organizações do ramo varejista, fazendo com que a gestão de estoque seja de uma importância ainda maior (SANTOS, 2021).

Ao aplicar a classificação ABC como modelo de gestão de estoque para profissionalização de uma empresa do varejo supermercadista de pequeno porte, fazendo o cálculo conforme a classificação por importância de cada grupo, é possível saber quais são as mercadorias com mais saída, o nível de lucratividade e quanto representam no faturamento da empresa, além de identificar quais produtos devem ser comprados em quantidade e frequência. Assim, a gestão do estoque estará sempre alinhada com a demanda dos clientes, evitando a falta (ou a pouca quantidade) dos produtos mais vendidos ou o excesso daqueles que têm pouca saída.

Importante destacar que a curva ABC consiste em identificar quais itens devem ter maior atenção no processo de gerenciamento, uma vez que alguns os produtos presentes nos estoques podem constar em grandes quantidades físicas, porém apresentar baixa representatividade financeira, ao contrário de outros itens que podem se fazer presentes em pequenas quantidades, no entanto, apresentam um grande custo, por possuírem grande valor dentro do conjunto dos estoques.

Sendo assim, a próxima seção apresenta os principais procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação, com vistas à utilização da classificação ABC em um supermercado de pequeno porte localizado na cidade de Fortaleza.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados nesta pesquisa com o fito de se obter uma resposta para a questão de pesquisa, bem como atender aos objetivos propostos.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos aspectos metodológicos, este estudo pode ser classificado como descritivo com abordagem qualitativa e no formato de estudo de caso que, segundo Vergara (2005), tem como objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno e/ou o estabelecimento de correlação entre variáveis. Esta pesquisa utilizará como método a Pesquisa-Ação (PA), que, segundo Reason e Bradbury (2001), é definida como um processo participativo e democrático preocupado com o desenvolvimento de conhecimento prático na busca de objetivos humanos valiosos, fundamentados em uma visão de mundo participativa que emerge de um momento histórico específico.

A PA assume a função de diagnosticar uma situação, iniciar a ação que possa resolver o problema encontrado e acompanhar o desenrolar dessa ação. Assim, a característica principal desse método de pesquisa é a intenção de mudar uma determinada realidade social, proporcionando benefícios a todos os envolvidos no processo ao mesmo tempo em que se gera conhecimento a respeito dessa realidade.

Na análise de dados de forma qualitativa, para se obter mais informações sobre a gestão de estoques em pequenos supermercados, a fim de proporcionar melhor organização e compreensão dos problemas, torna-se necessária a utilização de um modelo apropriado a fim de entender a natureza de um fenômeno social. Para Marconi e Lakatos (2017), a abordagem qualitativa difere da quantitativa não apenas por não empregar instrumentos estatísticos, mas sim pela forma como se realizam as coletas e as análises dos dados. A pesquisa qualitativa com a observação do pesquisador ao caso estudado procura analisar e esclarecer aspectos mais profundos, expondo o complexo comportamento humano. Proporciona uma análise aprofundada sobre as investigações, as condutas, os hábitos, os sentidos de comportamentos, entre outras razões.

O método da observação direta auxilia na identificação de evidências revelando comportamentos, atividades e tarefas difíceis de serem detectados por outras técnicas. Muito eficiente no diagnóstico em processos de mudança que ocorrem no dia a dia do trabalho, pois coloca o pesquisador em contato mais direto com a realidade.

Com efeito, a pesquisa qualitativa se mostra como um método mais adequado para se apreender as particularidades de empresas de pequeno porte, devido ao seu caráter reflexivo e compreensivo (DAVEL; COLBARI, 2000), além de constituir a abordagem metodológica mais utilizada pelos pesquisadores brasileiros interessados pelo tema (BORGES; VOLTA, 2020).

Esse método, utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2015), trata-se de uma ferramenta de investigação científica utilizada para compreender processos na complexidade social, nos quais esses se manifestam, seja em situações problemáticas para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. A metodologia pressupõe, em alguns casos, a existência de uma teoria prévia que será testada no decorrer da investigação, que será a aplicação de uma ferramenta de gestão de estoque na profissionalização de um mercado de pequeno porte, admitindo, em outros casos, a construção de uma teoria a partir dos achados da pesquisa. Yin (2015) considera ser esse um método em que o pesquisador se apropria do conhecimento do estudo do tema específico a uma empresa, podendo ser disseminado para outras.

### **3.2 Unidade de análise**

A empresa, unidade de análise desta pesquisa, trata-se de um supermercado de pequeno porte que atua no ramo varejista, localizado na cidade de Fortaleza-CE, do qual fazem parte 10 funcionários, incluindo o proprietário. A escolha desta empresa se deu pelo fácil acesso às informações de compra, venda e faturamento, bem como pela possibilidade de aplicação da classificação do material por meio da metodologia da curva ABC no processo de profissionalização do negócio. O estabelecimento é considerado um mercadinho de bairro, que toda a vizinhança do Bairro Demócrito Rocha conhece, tornando-se um local de conveniência. Fica em uma esquina entre ruas que interligam avenidas muito movimentadas em horários de pico, próximo a vários condomínios, residências e empresas.

Antes de ser vendido para a atual gestão, o estabelecimento já era conhecido pela vizinhança, onde funcionava um depósito de cereais e feijão. Foi adquirido por um casal de empreendedor vindos do Maranhão que alugaram o espaço e montaram um supermercado e

frigorífico. O casal de empreendedores ficou no estabelecimento por 5 anos, não possuíam experiência no segmento e nem formação técnica para dar continuidade ao empreendimento.

No atual cenário, o minimercado está sob nova direção, e por se tratar de uma empresa pequena e familiar, não possui organograma definido. Vale ressaltar que a empresa dispõe de *software* CRT de uma empresa independente, esse *software* era responsável pela gestão do estoque e do fluxo de caixa. Foi utilizado até o final do primeiro semestre do ano de 2022 por conta de suas limitações na emissão de relatórios e cadastro de materiais. O software foi substituído por outro elaborado pela empresa Focus prestadora de serviços voltados para tecnologia, disponibilizando gerência de dados, integração, manutenção em tecnologia entre outros serviços. Essa mudança ocorreu pelo fato do proprietário rever sua gestão e seus processos de controle.

O proprietário possui duas formações técnicas, uma em redes de computadores e outra em segurança do trabalho, além dessas formações, o empresário tem um curso de engenharia civil incompleto que fez até o quarto semestre e inglês avançado. Seu espírito empreendedor foi aflorado em virtude da necessidade, pediu demissão de uma empresa de logística e procurou negócios para trabalhar, nesta busca, encontrou o anúncio do repasse do supermercado e viu uma oportunidade. Investiu na época seus bens e a rescisão para reestabelecer o negócio que estava em declínio e com o plano estratégico de abrir novas filiais.

O estabelecimento, apesar de ser um empreendimento pequeno, possui uma variedade de produtos bem ampla como: alimentos congelados e frios, bebidas, produtos de limpeza, higiene pessoal e padaria, com o intuito de fornecer aos moradores do local os mais diversos produtos. O minimercado possui mais de 6.000 (seis mil) itens disponíveis para venda, já categorizados por departamentos, porém sem uma categorização dos produtos que mais são vendidos, bem como a quantidade disponível em estoque, dificultando, assim, a gestão de compras e de estoques. Assim, diante da real condição na qual a empresa atuava, não havia a profissionalização dos funcionários e do proprietário, bem como não se verificou a presença de algum método de gerenciamento dos produtos comercializados.

No tocante ao estoque da empresa, uma parte se encontrava disponível na gôndola, à vista do cliente, mas o compartimento não se estava à mostra, era localizado na parte superior do estabelecimento, em uma área de 100 m<sup>2</sup>, que era dividido em 04 corredores principais, com prateleiras de ferro e madeira mais resistentes para a o apoio dos produtos mais pesados, e entre os corredores, existiam outras prateleiras de ferro menos resistentes e paletes de madeira, os quais eram utilizados para alocação dos produtos menos pesados. À frente do estoque, era localizada uma câmara fria para armazenamento de carnes e embutidos e uma sala climatizada

para armazenamento de frutas e verduras. Na aplicação do estudo, foram registradas algumas imagens para melhor percepção do espaço.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados para a pesquisa, cuja aplicação ocorreu entre os meses de junho e julho de 2022, desenvolveu-se em quatro fases, onde a primeira foi a entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, a fim de apresentar o caso, com base no questionário desenvolvido por Silva e Oliveira (2020); na segunda, analisou-se a gestão do estoque na empresa, utilizando informações da entrevista e dos relatórios gerados pelo sistema do supermercado; na terceira, realizou-se a aplicação da classificação ABC; e a quarta e última fase foi a apresentação dos resultados da classificação ao proprietário e ao supervisor como maneira de propor o processo de profissionalização do estoque.

Para verificar se o questionário desenvolvido pelos autores supracitados se adequava à realidade da unidade de análise, as perguntas foram realizadas, inicialmente, com o proprietário do mercadinho. Além do questionário, foram feitas observações pessoais, com a minha inserção na empresa, na qual me fiz parte da equipe, interagindo por longos períodos com os funcionários, buscando partilhar o seu cotidiano para assimilar estar naquela situação.

Após a entrevista, foi realizado um levantamento quantitativo dos produtos vendidos durante os dois últimos anos, de 2020 e 2021, com base no relatório de vendas com seus respectivos preços dos produtos referentes a três linhas que aqui serão chamadas de família: cereais, limpeza e higiene pessoal. Os relatórios totalizaram 69 páginas, pois cada família possui muitos produtos, e, neste relatório, o sistema utilizou a classificação ABC, sendo selecionada uma amostra de sete produtos de cada classe e de cada linha, compreendendo um total de 21 produtos, os quais tiveram como critério utilizado a sua ordem de representatividade no relatório.

Na adoção desse critério de representatividade adotada no presente estudo, as porcentagens de cada classe ultrapassaram a porcentagem 80/20, sendo 80% classe A, 15% classe B e 5% classe C, o que na análise dos resultados fica evidente que os itens da Classe A ganham uma importância além do que é evidenciado na regra geral da classificação ABC.

As três famílias foram selecionadas com base nas vendas do mercadinho durante a pandemia da Covid-19. Nos dois anos, 2020 e 2021, as vendas nessas três famílias foram muito relevantes, conforme definido pelo proprietário na entrevista e com base nos relatórios de

vendas. Outras famílias também tiveram um aumento significativo, como por exemplo a família de bebidas, mas este estudo irá se basear apenas nas famílias de cereais, higiene e limpeza.

No levantamento realizado a partir da base de dados do mercadinho, foram identificados 4.653 produtos estocados dos mais variados tipos, como cereais, enlatados, embutidos, materiais de higiene, beleza e limpeza, bem como informações sobre valor unitário, valor total de vendas e percentual de participação de cada produto consumido nos anos de 2020 e 2021.

Ao longo da pesquisa, foi adicionada uma codificação aos itens selecionados para melhor visualização no momento da análise, após obter as informações necessárias, foi aplicada a classificação ABC, para posterior tabulação e análise dos dados “apresentados em gráficos e tabelas utilizando o programa *Microsoft Office Excel 2010 para Windows*” (SANTOS; GOMES; VASCONCELOS, 2017, p. 27), sendo possível identificar a linha de produtos que traz maior retorno para a empresa, evidenciando características particulares para a profissionalização da gestão de estoque da organização.

Para a coleta de dados e aplicação da classificação ABC, foram seguidos os quatro passos sugeridos por Pozo (2015):

- a) levantamento da quantidade, custos unitários e custos totais de todos os itens em estoque;
- b) identificação do consumo em valores monetários;
- c) classificação desses itens em ordem decrescente de valores; e
- d) categorização desses itens em classes A, B e C.

Após a classificação, aplicou-se a ferramenta, durante os meses de julho, agosto e setembro de 2022, a fim de observar e analisar o uso da classificação ABC no processo de profissionalização da gestão de estoque, bem como identificar as vantagens dessa ferramenta, para, após isso, sugerir propostas de melhorias para uma gestão mais eficiente.



## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise da entrevista com o proprietário sobre a gestão de estoque

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir da entrevista realizada com o gestor da empresa analisada, cujas perguntas se encontram no Apêndice A. A entrevista segue o que foi colocado entre os objetivos específicos, que têm como propósito explorar o caso ao ouvir o relato do empresário. As perguntas foram feitas *in loco*, utilizando como recursos um *notebook*, para transcrição das respostas, e um celular, para a gravação do áudio. A entrevista seguiu um questionário semiestruturado com base em estudos anteriores a este. Os trechos da entrevista serão colocados a seguir, com identificação das iniciais do proprietário.

Ao ser questionado sobre a existência do local para os produtos a partir da importância em relação ao volume de vendas, o gestor afirmou que existe o gerenciamento de classificação ABC no sistema, porém tal ferramenta não é utilizada, pois não tem o “costume”. Além disso, relatou que a organização do estoque físico não segue o modelo proposto por essa ferramenta de classificação. Saliencia-se que o proprietário reconheceu que, apesar de não utilizar a classificação ABC, considera útil para saber quais os produtos que são mais relevantes em relação às vendas (GRF, 2022).

A gestão de estoque para a organização é parte fundamental dos planos empresariais, fazendo necessário um planejamento da classificação de seus produtos de acordo com as suas prioridades a fim de prever essas rupturas (JANFRONE; CAMPOS, 2020). Ao priorizar a reposição de produtos de acordo com o grau de significância, sinaliza uma melhor rentabilidade para a corporação.

Ao ser questionado sobre a organização física e o controle do estoque, o proprietário afirmou que “o estoque é organizado fisicamente de acordo com a entrada dos produtos na loja, o que impacta negativamente o controle de vencimento de produtos” (GRF, 2022). Já o controle de estoque é feito informalmente, ou seja, apenas no controle visual, quando percebe que a gôndola está quase vazia, os produtos estão próximos de acabar, só assim é feito o pedido aos fornecedores. Além disso, informou que, quando um item está disponível em mais de um fornecedor, uma pesquisa é realizada, do contrário, quando há apenas um único fornecedor, o pedido é feito diretamente, como ocorre no caso das bebidas. Apesar de ter um sistema específico para isso, salientou que esse “*não é utilizado para este fim, pois não existe o hábito de verificar o controle de estoque no sistema antes de fazer as compras e nem para medir as vendas*” (GRF, 2022).

Além da necessidade do controle, foi verificado, por meio das respostas obtidas na entrevista, a necessidade de se implementar a centralização da responsabilidade do estoque. No caso dessa empresa, tal atividade é atribuída ao supervisor, uma vez que, atualmente, o mercadinho não tem gerente. Notou-se também durante o estudo que o supervisor não tem o poder de decisão e que apenas informa o que está faltando ao proprietário, e este decide e compra o que é necessário.

Essa postura do proprietário vai de encontro ao defendido por Dandado e Martello (2015), ao afirmarem que o planejamento da gestão de estoque é essencial para a eficácia dos resultados no varejo supermercadista, uma vez que, em se tratando de um comércio varejista, não convém manter em estoque todos os produtos disponíveis para venda, porque alguns deles têm saídas mais demoradas. Esse planejamento determinará, portanto, quais os produtos, bem como as quantidades, que deverão permanecer em estoque, assim como a periodicidade da reposição e o grau de importância de cada item.

Segundo Freitas e Barth (2012), o processo de descentralização nas empresas de pequeno porte ocasiona mudanças nas formas de administrar, de profissionalizar e de planejar as estratégias da organização, fatores esses que também impactam sua cultura. Não obstante, em processos de profissionalização, descentralizar nem sempre significa retirar o poder das mãos do proprietário ou da família, mas sim de viabilizar a participação e a socialização de sucessores no contexto do empreendimento de pequeno porte, de modo a conduzir ao negócio a possibilidade de crescer e se tornar uma empresa mais engajada e com processos bem definidos.

Em seguida, perguntou-se se há ocorrência de perda de vendas por falta de produtos em estoque, e como essa ocorrência é monitorada. A resposta do proprietário foi a seguinte:

Há perda de venda por falta dos produtos, e que, na minha percepção, isso se deve à falta de controle de estoque. Não obstante, tais ocorrências não são monitoradas, sendo que a falta de produtos é comunicada ao proprietário ou ao supervisor, onde o registro é feito no grupo de WhatsApp, para que seja incluído no pedido. Saliento, ainda, que essas ocorrências costumam ocorrer com frequência semanal, o que indicam a falta de produtos, o que é algo rotineiro (GRF, 2022).

Mesmo com a aplicação de ferramentas de gestão de estoque, como a classificação ABC, entende-se que qualquer organização está sujeita à ocorrência de rupturas, no entanto, isso tende a ocorrer, com mais frequência, quando não há nenhum tipo de controle ou quando o controle é feito sem nenhum método ou tipo de profissionalização.

Na pergunta: De que forma são determinadas as quantidades de produtos nos pedidos aos fornecedores? Respondeu que:

As quantidades de produtos nos pedidos aos fornecedores dependem do período do mês, ou seja, quando está no início do mês, uma quantidade maior de pedidos é liberada, já no final do mês, priorizam-se os produtos mais necessários, com base na observação das prateleiras e no próprio estoque [...] alguns produtos são comprados, em maior quantidade, quando há ofertas, aproveitando, assim, o desconto. Outros produtos são comprados diariamente, todos os dias têm um vendedor diferente, sendo colocados diretamente nas prateleiras, principalmente o hortifrúti, água sanitária e carnes (GRF, 2022).

Nos últimos dois anos, diante da grande importância que o setor supermercadista teve para as famílias, o proprietário foi questionado sobre quais as principais ações tomadas pela gestão em relação ao estoque. Segundo o proprietário:

Nada mudou, mas o que ocorreu foi que, diante do grande volume de vendas, eles tiveram que trabalhar mais [...] não faltou produto, apesar de muitas famílias comprarem para estocar produtos em casa durante o *lockdown*, o mercadinho funcionava todos os dias e era abastecido diariamente. (GRF, 2022).

A entrevista evidencia que a empresa está passando por uma fase de reestruturação do seu modelo de negócios e está em busca da profissionalização da seção de estoque visando à profissionalização do seu modelo de gestão atual. Por outro lado, verificou-se que o gestor da empresa tem consciência de que a empresa precisa dessa profissionalização e que, mesmo assim, acredita que será por meio de práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas, adotando uma política de qualidade expressa em manuais, normas e procedimentos, desenhando seus processos de trabalho e substituindo os métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, que conseguirão transformar a gestão do seu negócio.

## **4.2 Análise da classificação ABC**

No levantamento realizado a partir da base de dados do mercadinho, foram identificados 4.653 produtos estocados, dos mais variados tipos, como cereais, enlatados, embutidos, materiais de higiene, beleza e limpeza, bem como informações sobre valor unitário, valor total de vendas e percentual de participação de cada produto consumido nos anos de 2020 e 2021.

As tabelas a seguir organizam os parâmetros que permitiram a classificação do estoque do supermercado das três principais famílias de produtos que mais se destacaram no faturamento do negócio durante o período. Primeiramente, a partir dos dados levantados, foi realizada a análise sobre os valores referentes ao ano de 2020, em que foi identificada a linha de produtos que gerou maior retorno para a empresa. Após a análise da classificação do ano de

2020, foi feita uma análise, nos mesmos moldes, para o ano de 2021. Salienta-se que, nestes dois anos, o cenário era de pandemia, reestruturação do negócio e recessão econômica.

Tabela 1 – Classificação ABC dos cereais por amostragem (2020)

<b>VENDAS DE CEREAIS (2020)</b>					
<b>ORDEM</b>	<b>NOME</b>	<b>QTD. VENDIDA</b>	<b>VENDA (R\$)</b>	<b>QTD (%)</b>	<b>% ACUMULADA</b>
<b>CLASSE A</b>					
1.1	ARROZ BRC. E PARB.	6.742	27.354,72	33,51	33,51
1.2	AÇUCAR CRIST	6.386	17.218,88	21,09	54,60
1.3	FEIJÃO CARIOCA 1KG	1.772	10.618,38	13,01	67,60
1.4	FEIJÃO DE CORDA 1KG	1.638	9.793,66	12,00	79,60
1.5	MACARRÃO ESPG	2.589	5.184,23	6,35	85,95
1.6	FARINHA DE MILHO FLOCADA	2.076	3.211,31	3,93	89,88
1.7	MACARRÃO INSTANTÂNEO GAL CAIP	1.784	2.592,92	3,18	93,06
<b>CLASSE B</b>					
2.1	CAFÉ 250G	177	821,63	1,01	94,07
2.2	MACARRÃO NINHO	163	740,29	0,91	94,97
2.3	FÉCULA MANDIOCA	169	670,62	0,82	95,80
2.4	FARINHA DAGUA	175	649,75	0,80	96,59
2.5	AVEIA 165G F. FINOS	170	601,52	0,74	97,33
2.6	CAFÉ EM PÓ SOLÚVEL 50 G	159	455,03	0,56	97,89
2.7	CHOC PÓ SH 200 G	38	430,56	0,53	98,41
<b>CLASSE C</b>					
3.1	DOCE PARA FESTA	42	305,74	0,37	98,79
3.2	SUCO PÓ MARACUJA	190	240,22	0,29	99,08
3.3	MACARRÃO PARAFUSO	43	201,05	0,25	99,33
3.4	MIST BOLO	39	196,25	0,24	99,57
3.5	MISTURA DE CEREAIS 230 G	35	160,45	0,20	99,77
3.6	GOMA FRESCA	40	94,00	0,12	99,89
3.7	MILHO PARA MUNGUNZÁ	37	98,05	0,12	100,00
TOTAL			81.639,26	100,00	100,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

A tabela acima apresenta os sete principais itens selecionados por amostragem conforme sua classificação referente ao ano de 2020. A família de cereais tem como principais

itens àqueles que compõem a cesta básica. Os itens arroz branco e parboilizado representam 33,51% e 21,09%, respectivamente, do total das vendas e, juntos, são responsáveis por mais da metade (54,60%) do total das vendas da família de cereais. Já os sete itens da classificação B são responsáveis por 4,84% das vendas da família de cereais no período analisado, sendo o café 250g e o Macarrão Ninho tendo os dois principais produtos desta classificação. Os sete itens da Classe C são responsáveis por apenas 1,59% do total das vendas dessa família, sendo que, os dois principais itens dessa classe, são Doce para festa e suco em pó sabor maracujá.

Tabela 2 – Classificação ABC por amostragem (2021)

ORDEM	NOME	QTD. VENDIDA	VENDA (RS)	QTD (%)	% ACUMULADA
<b>CLASSE A</b>					
1.1	ARROZ BRC E PARB	15.660	62.054,10	53,03	53,03
1.2	AÇUCAR CRIST	3.397	11.829,64	10,11	63,14
1.3	FEIJÃO CORDA 1KG	1.772	0.341,70	8,84	71,98
1.4	CAFÉ 100G	1.749	8.667,83	7,41	79,39
1.5	MACARRÃO ESPG	2.525	6.476,19	5,53	84,92
1.6	FARINHA DE MILHO FLOCADA	3.335	6.347,75	5,42	90,34
1.7	MACARRÃO INSTANTÂNEO GAL CAIP	2.243	3.819,11	3,26	93,60
<b>CLASSE B</b>					
2.1	FEIJÃO BRC 1KG	259	1.770,61	1,51	95,11
2.2	MILHO PIPOCA	255	1.006,75	0,86	95,97
2.3	AVEIA 165G F. FINOS	262	976,88	0,83	96,80
2.4	AMIDO DE MILHO	254	941,74	0,80	97,60
2.5	CAFÉ 50G	260	815,86	0,70	98,30
2.6	CHOC PÓ SH 600G	55	483,61	0,41	98,71
2.7	SUCO PÓ MARACUJA	244	290,37	0,25	98,96
<b>CLASSE C</b>					
3.1	SUCO PÓ MORANGO	237	282,69	0,24	99,20
3.2	FERMENTO EM PÓ	53	221,99	0,19	99,39
3.3	FARINHA MAND AMARELA 1KG	55	176,05	0,15	99,54
3.4	FARINHA MAND BRANCA 1KG	55	169,45	0,14	99,68
3.5	TORRADA 142G	53	164,87	0,14	99,82
3.6	CHOC PÓ SH 200G	52	110,38	0,09	99,91
3.7	GELATINA 25G LIMÃO	52	72,80	0,09	99,99
TOTAL			117.020,37		100,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Em relação ao ano de 2021, é possível observar que o valor acumulado dos sete primeiros itens de cada linha da família de cereais são praticamente os mesmos, quando comparado ao período de 2020. É possível observar que os sete primeiros itens, classificados como categoria A, em 2020, foram responsáveis por cerca de 93% das vendas, e, em 2021, a parcela de vendas desta mesma categoria teve um pequeno aumento, representando 93,60% das vendas da família de cereais.

Quanto às demais categorias, B e C, verifica-se que a representatividade em relação ao acumulado não se mostrou tão significativa, porém essencial para a diversidade de produtos ofertados aos clientes e para as vendas do mercadinho. Outra análise a ser considerada é o aumento no acumulado de vendas no ano de 2021 (R\$ 117.020,37) em comparação ao ano de 2020 (R\$ 81.639,26), o que demonstra que esses produtos se consolidam como essenciais para o faturamento do mercadinho, mesmo com a inflação acima de 10%, segundo o IBGE (2022).

Tabela 3 – Classificação ABC por amostragem produtos de higiene (2020)

VENDAS DE PRODUTOS DE HIGIENE (2020)					
ORDEM	NOME	QTD. VENDIDA	VENDA (R\$)	QTD (%)	% ACUMULADA
<b>CLASSE A</b>					
1.1	MÁSCARA REUTILIZÁVEL	1.177	3.858,89	26,07	26,07
1.2	AP. BARBEAR	1.444	3.713,72	25,09	51,16
1.3	PAPEL HIGIÊNICO PERFUMADO	526	1.596,00	10,78	61,94
1.4	PAPEL HIGIÊNICO NEUTRO	390	1.580,00	10,68	72,62
1.5	HASTE FLEXÍVEL	317	1.372,92	9,28	81,90
1.6	CREME DENTAL 70G	302	593,38	4,01	85,91
1.7	ALGODÃO MULT USO	440	550,00	3,72	89,63
<b>CLASSE B</b>					
2.1	SHAMPOO ANTICASPA	16	296,50	2,00	91,63
2.2	DESODORANTE AEROSOL	16	168,64	1,14	92,77
2.3	SHAMPOO INFANTIL	16	165,64	1,12	93,89
2.4	SABONETE EM BARRA	5	145,75	0,98	94,87
2.5	CREME HIDRATANTE	16	127,54	0,86	95,73
2.6	SABONETE ANTISSÉPTICO	5	117,95	0,80	96,53
2.7	CREME DENTAL INFANTIL	16	110,00	0,74	97,27
<b>CLASSE C</b>					
3.1	FRALDA DESCARTÁVEL XG	5	93,25	0,63	97,90
3.2	SHAMPOO	16	88,34	0,60	97,68
3.3	LENÇO UMEDECIDO	16	89,50	0,60	98,50
3.4	BOM AR	5	55,95	0,38	98,88
3.5	FRALDA DESCARTÁVEL M	5	49,71	0,34	99,22
3.6	ABS COM ABAS	5	13,24	0,34	99,31
3.7	SABONETE INFANTIL	5	13,27	0,34	99,99
TOTAL			14.800,19		100,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na tabela 3 são apresentados os dados da classificação da família de produtos de higiene para 2020. Os sete primeiros itens da classificação A representam 89,63% do total das vendas dessa família de produtos para esse período, tendo com item principal a máscara reutilizável, item obrigatório para uso em locais abertos e fechados durante a pandemia da Covid-19. A máscara reutilizável (26,07%) e o aparelho de barbear (25,09%) foram responsáveis por mais da metade (51,17%) das vendas dessa categoria. Os sete itens classificados na família B são responsáveis por 7,64% do total das vendas da família de produtos de higiene, onde shampoos e sabonetes são os itens principais desta categoria. Quanto à classificação C, esta representa 2,73% do total das vendas, sendo representada, principalmente, pelos itens de higiene infantil, como fraldas descartáveis.

Tabela 4 – Classificação ABC por amostragem produtos de higiene (2021)

VENDAS DE PRODUTOS DE HIGIENE (2021)					
ORDEM	NOME	QTD VENDIDA	RS VENDA	QTD (%)	% ACUMULADA
<b>1 CLASSE A</b>					
1.1	AP. BARBEAR	1.304	3.770,27	24,45	24,45
1.2	PAPEL HIGIÊNICO NEUTRO	1.097	3.084,72	20,00	44,45
1.3	CREME DENTAL 180G	388	1.950,00	12,64	57,09
1.4	MÁSCARA REUTILIZÁVEL	390	1.657,50	10,75	67,84
1.5	PAPEL HIGIÊNICO PERFUMADO	485	1.563,75	10,14	77,98
1.6	CREME DENTAL 90G	352	1.280,08	8,30	86,28
1.7	ALGODÃO	356	553,80	3,59	89,87
<b>2 CLASSE B</b>					
2.1	DESODORANTE AEROSOL	18	251,18	1,63	91,50
2.2	FRALDA XG	18	239,04	1,55	93,05
2.3	TINTA DE CABELO	17	194,07	1,26	94,31
2.4	PERFUME INFANTIL	17	152,37	0,99	95,30
2.5	FIXADOR CABELO	5	145,75	0,95	96,24
2.6	SHAMPOO	17	131,25	0,85	97,10
2.7	KIT BANHO LUA	18	105,84	0,69	97,78
<b>3 CLASSE C</b>					
3.1	SHAMPOO ANTI CASPA	5	88,41	0,57	98,36
3.2	SABONETEIRA	17	62,63	0,41	98,77
3.3	FIO DENTAL 50M	5	57,35	0,37	99,14
3.4	SHAMPOO CAB CRESPO	5	49,95	0,32	99,46
3.5	CREME HIDRATANTE	5	41,45	0,27	99,73
3.6	REPARADOR PONTAS	5	29,03	0,19	99,92
3.7	ABS COM ABAS	5	13,25	0,08	100,00
TOTAL			15.421,69	100,00	100,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Em contrapartida, em 2021, os dois produtos de higiene mais vendidos foram aparelho de barbear (24,45%) e papel higiênico neutro (20%). Quanto à diversidade dos demais produtos, percebe-se que esta se manteve durante o período, ou seja, não houve muita diversidade de produtos vendidos nos dois períodos, com exceção da máscara reutilizável que

em 2020, no auge da pandemia da Covid-19, teve um considerável volume de vendas, possivelmente, pela obrigatoriedade estabelecida por decretos estaduais.

Tabela 5 – Classificação ABC por amostragem produtos de limpeza (2020)

<b>VENDAS DE PRODUTOS DE LIMPEZA (2020)</b>					
<b>ORDEM</b>	<b>NOME</b>	<b>QTD VENDIDA</b>	<b>VENDA (R\$)</b>	<b>QTD (%)</b>	<b>%ACUMULADA</b>
<b>1 CLASSE A</b>					
1.1	ÁGUA SANITÁRIA	4.815	8.032,30	39,14	39,14
1.2	SABÃO EM PÓ SH 1KG	542	2.661,63	12,97	52,11
1.3	PAPEL TOALHA DUPLO	380	1.766,79	8,61	60,72
1.4	PAPEL TOALHA SIMPLES	345	1.761,30	8,58	69,30
1.5	SABÃO EM PÓ SACHE 400G	295	1.181,17	5,76	75,06
1.6	DETERGENTE 500ML	514	1.040,54	5,07	80,13
1.7	ESPONJA DE AÇO	723	1.009,07	4,92	85,05
<b>2 CLASSE B</b>					
2.1	MOP LIMPADOR	12	935,88	4,56	89,61
2.2	INSETICIDA MULTIUSO	41	446,26	2,17	91,78
2.3	ESPONJA MULTIUSO	42	255,06	1,24	93,02
2.4	DESINFETANTE 2L	42	230,18	1,12	94,14
2.5	LIMPADOR MULTIUSO 500ML	40	193,80	0,94	95,08
2.6	SABÃO EM PÓ 500G	42	175,98	0,86	95,94
2.7	RODO DE PLÁSTICO	12	161,88	0,79	96,73
<b>3 CLASSE C</b>					
3.1	DESIFETANTE 500ML	12	132,00	0,64	97,37
3.2	ALVEJANTE 1L	42	121,44	0,59	97,96
3.3	ÓLEO LUSTRA MÓVEIS	12	100,63	0,49	98,45
3.4	PEDRA SANITÁRIA	41	99,37	0,48	98,93
3.5	SABÃO EM BARRA	10	80,62	0,39	99,32
3.6	VASSOURA DE PLÁSTICO	12	72,38	0,35	99,67
3.7	AMACIANTE	11	62,89	0,33	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>20.521,17</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Com relação à terceira e última família de produtos, a de limpeza, verifica-se uma maior estabilidade com relação aos dois períodos estudados, uma vez que a participação dos produtos por categoria A, B e C foi praticante a mesma. A classe A, cujos principais itens foram Água Sanitária e Sabão em Pó, foi responsável por 85,05% do total das vendas dessa família. Já os produtos das Classes B e C contribuíram com 11,68% e 3,25%, respectivamente do total das vendas da família de limpeza, sendo que os principais produtos foram o Mop limpador, esponja multiuso e rodo (Classe B) e desinfetantes 500ml, alvejante 1 litro e óleo lustra-móveis (Classe C).



Tabela 6 – Classificação ABC por amostragem produtos de limpeza (2021)

VENDAS DE PRODUTOS DE LIMPEZA (2021)					
ORDEM	NOME	QTD. VENDIDA	R\$ VENDA	QTD (%)	% ACUMULADO
<b>1 CLASSE A</b>					
1.1	ÁGUA SANITÁRIA	3.106	5.560,24	35,07	35,07
1.2	SABÃO EM PÓ SACHE 800G	350	2.685,36	16,94	52,01
1.3	PAPEL TOALHA	380	1.766,79	11,14	63,15
1.4	SABÃO EM PÓ 400G	454	1.084,44	6,84	69,99
1.5	ESPONJA DE AÇO	610	988,66	6,24	76,23
1.6	DETERGENTE MAÇA	597	647,46	4,08	80,31
1.7	SB LÍQUIDO	44	563,56	3,55	83,86
<b>2 CLASSE B</b>					
2.1	SB BARRA 5X200G	45	491,65	3,10	86,96
2.2	VASSOURA	46	429,20	2,71	89,67
2.3	ESPONJA MULTIUSO	402	311,22	1,96	91,63
2.4	DESINFETANTE 2L	46	242,12	1,53	93,16
2.5	SABÃO EM PÓ 500G	46	192,74	1,22	94,38
2.6	INSETICIDA MULTIUSO	12	150,68	0,95	95,33
2.7	AMACIANTE 500ML	45	147,45	0,93	96,26
<b>3 CLASSE C</b>					
3.1	LUST MÓVEIS 200ML	13	109,09	0,69	96,95
3.2	LIMPADOR DE VIDRO	12	101,88	0,64	97,59
3.3	POLIDOR DE ALUMÍNIO	44	101,50	0,64	98,23
3.4	LIMPADOR MULTIUSO 500ML	13	101,75	0,64	98,87
3.5	PANO DE CHÃO	12	75,48	0,48	99,35
3.6	DESINFETANTE 500ML	13	65,83	0,42	99,77
3.7	ESCOVÃO	12	35,88	0,23	100,00
TOTAL			15.852,98	100,00	

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na tabela 6 um fato que chamou a atenção foi que o valor das vendas em 2020 das três famílias analisadas foi (R\$ 20.521,17), valor superior em 22,74% àquele registrado em 2021 (R\$ 15.852,98), o que indica um grande aumento das vendas no primeiro ano da pandemia. Salienta-se que o produto mais vendido, nos dois anos analisados, foi a água sanitária, representando 39,14% e 35,07% do faturamento das vendas desta família, em 2020 e 2021, respectivamente.

Tabela 7 – Representatividade dos itens sobre o faturamento

CLASSE	ITENS VENDIDOS	FATURAMENTO
<b>CEREAIS</b>		
	<b>Ano 2020</b>	<b>Ano 2021</b>
A	93,71%	93,33%
B	4,57%	5,36%
C	1,72%	1,31%
	100%	100%
<b>HIGIENE PESSOAL</b>		
	<b>Ano 2020</b>	<b>Ano 2021</b>
A	96,72%	89,75%
B	2,17%	7,78%
C	1,12%	2,47%
	100%	100%
<b>LIMPEZA</b>		
	<b>Ano 2020</b>	<b>Ano 2021</b>
A	91,64%	84,46%
B	6,54%	12,05%
C	1,82%	3,50%
	100%	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

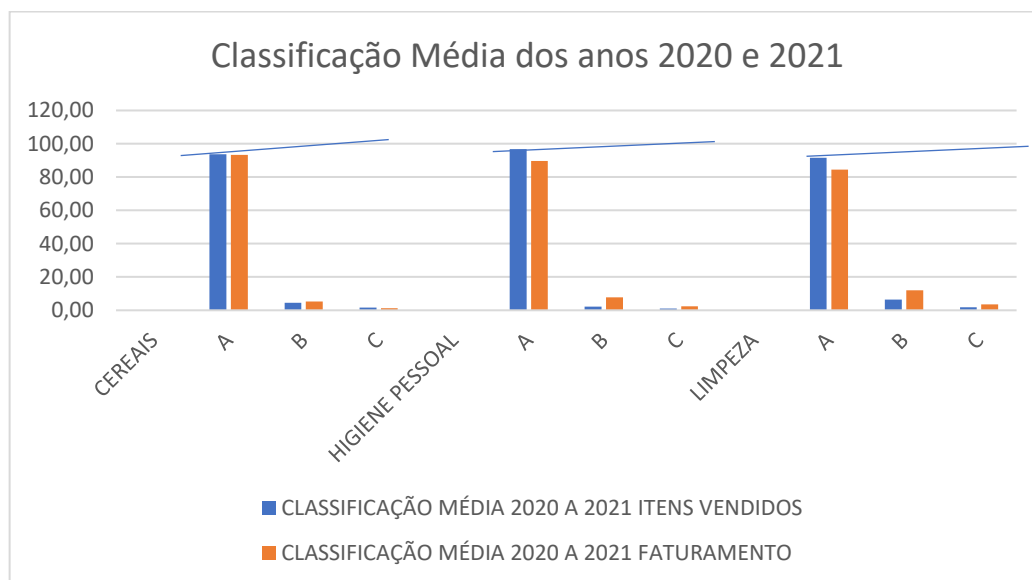
O quadro acima apresenta os percentuais dos produtos vendidos nos dois períodos analisados, bem como o valor da respectiva representatividade no faturamento da empresa das três famílias, considerando as três classes, analisadas neste estudo. No tocante à família de cereais, pode-se observar que 93,71% dos itens vendidos são categorizados na classe A e representam 93,33% do faturamento que a empresa auferi com os itens desta família. Já os da classe B representam 4,57% das vendas, sendo responsáveis por 5,36% do faturamento, e os itens da classe C representam 1,72% das vendas e 1,31% do faturamento.

Já em relação aos produtos de higiene pessoal, verifica-se que 96,72% dos itens vendidos, pertencentes à classe A, são responsáveis por 89,75% do faturamento obtido com itens de higiene pessoal. E que 2,17% e 1,12% das vendas, referentes aos itens da classe B e C, respectivamente, explicam 7,78% e 2,47% do faturamento obtido com itens de higiene pessoal.

Finalmente, no grupo de produtos de limpeza, verifica-se que foram vendidos 91,64%, que são relacionados aos itens da classe A, 6,54% das vendas são compostas por itens da classe B, e 1,82% se referem a produtos da classe C, gerando, respectivamente, 84,46%, 12,05% e 3,50% do faturamento do supermercado com itens de limpeza.

Abaixo, segue o resumo dessa classificação representado pela Curva ABC:

Gráfico 2 – Resumo da classificação ABC (2020 a 2021)



Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico apresenta a classificação ABC dos anos de 2020 e 2021 das famílias de cereais, higiene pessoal e limpeza. Perceptível que há uma estabilidade de consumo dos produtos, principalmente da família de cereais, onde praticamente não há mudança. Já na família de higiene pessoal houve um pequeno aumento no consumo dos produtos da classe A no ano de 2020, o que se repetiu para os produtos da família de material de limpeza. Já os produtos da Classe B das famílias de Higiene Pessoal e Limpeza tiveram um aumento considerável no ano 2021. Os produtos da Classe C das três famílias tiveram estabilidade nos dois períodos.

De um modo geral, observa-se que, para a empresa obter entre 84,46% e 93,33% do faturamento das famílias dos produtos analisados, foi preciso vender, em média, de 91,64% a 96,72% dos itens para cada linha referente a categoria A, resultado bastante expressivo. Dessa forma, a administração da empresa deve ter um olhar mais atento a esses produtos justamente por ter maior representatividade dentro da empresa, por serem os mais procurados e vendidos.

Após esse levantamento, essa amostra de classificação de produtos serviu para orientar o proprietário e ao supervisor para fazer uma reflexão das prioridades para a gestão de estoque. Eles foram reunidos e informados sobre os resultados da pesquisa.

Uma das primeiras percepções relatadas pelo proprietário e confirmada pelo supervisor foi em relação à organização do estoque, já que os pedidos aos fornecedores dos

produtos não são feitos com base em relatórios, mas sim com base no visual das prateleiras ou paletes vazios e que após o estudo eles utilizaram os relatórios do sistema para servir como base em alguns pedidos, como os pedidos dos cereais.

#### 4.3 Do processo de profissionalização na visão do proprietário e do supervisor

A profissionalização da gestão de uma empresa é considerada um importante fator de competitividade e de continuidade. Durante a aplicação da classificação ABC nos três meses da pesquisa, foi possível apresentar o relatório ao proprietário e ao supervisor responsável pelo controle do estoque do mercadinho, bem como, uma proposta de organização e classificação de armazenagem no espaço destinado ao estoque e um modelo de relatório de prioridade para fazer os pedidos de cada família de produtos, com base na classificação ABC das famílias apresentadas anteriormente.

A organização do estoque físico foi feita conforme a classificação ABC baseada nos anos de 2020 e 2021. Essa fase da organização pode ser visualizada por meio das imagens apresentadas abaixo, as quais foram capturadas nos meses de maio de 2021 a setembro de 2022.

Figura 2 – Organização do estoque maio 2021 (1)



Fonte: elaborada pela autora.

Essas primeiras imagens foram registradas no início da elaboração do projeto de pesquisa, sendo mostradas ao proprietário para que ele percebesse que a organização do estoque do estabelecimento, por meio da classificação ABC, era necessária. Não havia organização e separação dos materiais. Os pedidos, quando chegavam, ficavam nos corredores no chão. Havia

uma mistura de materiais de higiene junto com bebidas, artigos pessoais e caixas abertas com a quantidade incompleta do total dos itens.

No primeiro momento, houve uma resistência, demonstrada por alguns questionamentos, por exemplo, por que temos que fazer isso agora se temos muita coisa pra fazer? No entanto, não especificava o quê. Ao decorrer do estudo, os funcionários do mercadinho e o proprietário se convenceram da importância da gestão de estoque e, assim, foram se desvinculando de certos preconceitos e empregando mais tempo na organização do estoque. As fotos a seguir foram registradas em abril de 2022.

Figura 3 – Organização do estoque (fotos registradas em abril de 2022)



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na figura acima, fica demonstrado que houve uma organização do estoque entre os meses de maio de 2021 a abril de 2022. Alguns materiais ainda estavam no chão, porém outros materiais já se encontravam nas prateleiras.

Figura 4 – Organização do estoque (fotos registradas em julho de 2022)





Fonte: elaborada pela autora (2022).

Nas figuras acima, as quais foram registradas em julho de 2022, pode-se verificar a evolução da organização do estoque, a qual foi iniciada após a entrevista com o proprietário e a emissão dos relatórios dos anos 2020 e 2021. O local do estoque fica no mesmo prédio onde está localizada a loja física, sendo que o estoque fica no primeiro andar do prédio. Nessas imagens é possível identificar que o estoque possui muitos materiais nas prateleiras em aço localizadas no meio do espaço e paletes de ferro localizados ao fundo.

Figura 5 – Organização do estoque (fotos retiradas em julho 2022 parte II)



Fonte: elaborada pela autora (2022).

A partir do mês de julho de 2022, a pesquisa começou a ser aplicada no mercadinho, seguindo como ponto inicial a classificação ABC de três famílias de produtos: cereais, higiene e limpeza. Após a identificação dos principais produtos de cada família, a organização do

estoque físico foi feita conforme os relatórios, estes entregues aos responsáveis pelo estoque e ao supervisor, bem como apresentados ao proprietário.

Conforme as imagens a seguir, o estoque ficou de acordo com a classificação de cada família, diferentemente do que ocorria anteriormente, uma vez que se pôde verificar por meio das imagens anteriores, que havia produtos de higiene junto com produtos pertencentes à família de cereais.

Figura 6 – Organização do estoque (fotos registradas em agosto e setembro de 2022)



Fonte: elaborada pela autora (2022).

Após a organização, conforme a classificação ABC, teve-se a sensação de que os espaços ficaram mais amplos, facilitando o deslocamento de pessoas e produtos. Os produtos da família de cereais como arroz, açúcar e feijão foram organizados embaixo, em virtude do seu peso e volume, já os itens como café, macarrão instantâneo e leite líquido ficaram na parte de cima, pois são mais leves.

Os produtos da família de higiene ficaram na prateleira de aço disposta no meio da loja por se tratar de itens leves e pequenos. Já os produtos da família de limpeza foram organizados ao fundo, nas prateleiras de ferro, o sabão em pó e a água sanitária na parte inferior e o papel higiênico e outros produtos mais leves na parte superior.

Figura 7 – Organização do estoque



Fonte: elaborada pela autora (2022).

As figuras registradas acima demonstram a evolução da organização do estoque ao decorrer dos meses, fato esse decorrido, segundo o proprietário, pela contratação de mais um funcionário exclusivo para organização do espaço, bem como pela percepção e necessidade do mercadinho para evitar desperdícios e para a organização dos pedidos junto aos fornecedores.

No período da aplicação do estudo, o proprietário e o supervisor do estabelecimento receberam uma lista dos produtos com maior rentabilidade, conforme a classificação ABC, para que os mesmos, antes de fazerem o pedido dos respectivos produtos, observassem o estoque físico e o relatório do sistema. Observou-se que os pedidos feitos aos fornecedores não contavam apenas com a observação, mas também com a análise do relatório, desta forma, o processo foi revestido de um certo nível de profissionalização, não ocorrendo, apenas pela percepção ou costumes dos funcionários.

Durante os dias de sábado, nos meses de julho a setembro de 2022, esta pesquisadora acompanhou a gestão de estoque e seu processo de profissionalização por meio da classificação ABC. Nesse período, as conversas com o proprietário e os funcionários, principalmente o supervisor, foram constantes, bem como a observação direta do caso.

O proprietário e os funcionários foram bem receptivos ao assunto, salientando que a empresa sempre está aberta para assuntos relacionados às mudanças, pois acreditam que estas são sinônimos de melhorias, principalmente neste momento de crescimento que a empresa vem experimentando desde o início da Pandemia da Covid-19.

Quanto à proposta, que visa a profissionalização da gestão de estoque por meio da classificação ABC, mostraram interesse, afirmando a necessidade de uma ferramenta para essa área essencial ao supermercado. Também se observou que em vários questionamentos relacionados à profissionalização, a empresa apresenta certa carência de capacitação, mas que



busca sempre melhorar os seus processos e, na medida do possível, treinar seus colaboradores para o cumprimento das tarefas e missões do supermercado.

De acordo com o proprietário, cada vez mais o supermercado de pequeno porte caminha para ser uma empresa, entre aspas, organizada, saindo dessa informalidade dos seus processos, que foi até 2020” (Proprietário). A fala do entrevistado confirma a visão de Rocha (2002), quando o autor aponta que a profissionalização é um processo de aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

Ao ser questionado sobre o processo de profissionalização do supermercado, o proprietário respondeu o seguinte:[...] que nos últimos dois anos, a necessidade de profissionalização se tornou mais visível nos processos da empresa, pois o mercadinho cresceu além do esperado nos últimos dois anos. Atualmente a empresa está se estruturando, está dentro daquilo que é possível para o faturamento. E reforço, ainda mais essa necessidade, pois o objetivo principal é tornar o mercadinho sustentável.

Percebe-se que há um grande esforço da empresa na busca de uma gestão profissionalizada, para isso, a empresa tem encontrado apoio na aquisição de sistemas mais modernos de controle de faturamento e gestão de estoque.

O mercadinho é uma empresa que está em busca constante de melhoria, que está jogando todas as fichas em sistemas, em processos, em desenvolvimentos contábeis, em busca de ajudas externas, segundo mais um relato do proprietário: [...] nos últimos três meses instalamos um sistema mais moderno e completo de fluxo de caixa e gestão de estoque como uma empresa que está num status de empresa profissional. Atualmente a empresa conta com um supervisor que fica responsável por direcionar os demais funcionários nas tarefas do dia a dia, bem como o controle do estoque e das vendas, mas o supervisor não tem a capacitação e liderança, que um gerente deve ter, dentre outros requisitos, na minha percepção, como confiança em si e ser estrategista.

Ao serem indagados a respeito dos fatores que poderiam melhorar a gestão, os entrevistados apontam que a centralização é um ponto a ser melhorado, pois com o crescimento do negócio fica cada vez mais difícil o proprietário administrar tudo sozinho, então é preciso delegar mais e acreditar mais na gerência e nos demais profissionais que atuam na gestão, conforme relatado a seguir: Essa maior delegação, eu acho, que é um ponto que o proprietário sabe que deve acontecer e já está percebendo, já está trabalhando nisso e eu acho que esse é um ponto fundamental [...] eu vejo que a gestão precisa ainda evoluir nessa questão de delegação [...] por mais que a gente tenha autonomia para desenvolver o trabalho, eu acho que essa delegação ainda pode melhorar. O que eu acho que seria importante é extremamente

contraditório. Eu acho que o nosso maior gargalo é a centralização [...] e a falta de processos bem definidos, bem como a orientação às decisões corretas quanto o que comprar e quando comprar, o que acabo fazendo por intuição e percepção que os produtos estão acabando, mas é um grande receio também, perder um pouco dessa personalidade e dessa propriedade de como eles conduziram o negócio até agora.

Pode-se dizer que o processo de profissionalização envolve definir processos estruturados a fim de eliminar tarefas desnecessárias, desenvolvimento de competências e de lideranças, qualidade dos processos e capacitação dos gestores e de toda a equipe, para responder com rapidez e eficiência as demandas do mercado. Conforme Lodi (2005), a profissionalização refere-se à existência de uma estrutura organizacional e de gestão, na qual prevaleçam os valores organizacionais e que os dirigentes possuam a formação e a capacitação adequada ao cargo que exercem, sendo ou não membros da família.

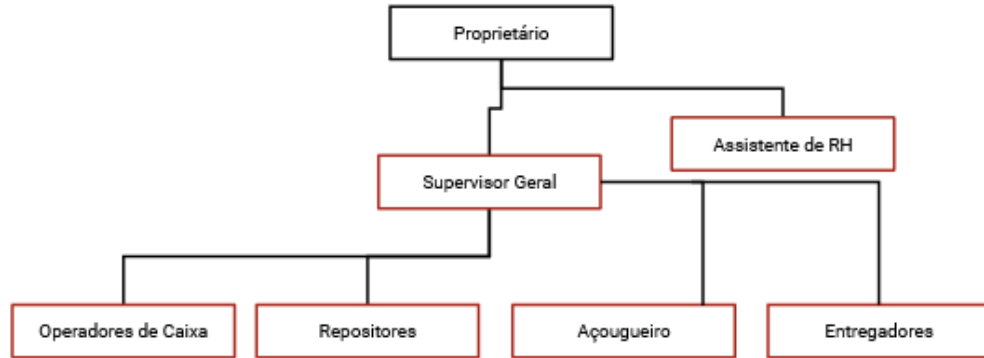
Segundo o supervisor, a organização do estoque é um dos mais importantes fatores para as vendas do supermercado, portanto, para isso, a classificação que foi feita durante o período se tornou relevante, conforme verificado no relato a seguir: Após a classificação e a apresentação feita, tive a oportunidade de constatar o que eu percebia, só não tinha a certeza, após essa constatação, fizemos uma organização geral do estoque conforme os itens mais importantes, ficou mais fácil manter o controle dos pedidos junto aos fornecedores. E após essa organização, ficou mais fácil até mesmo saber onde colocar os produtos que chegavam para reposição.

Outro ponto importante para melhorar a gestão do estoque foi a mudança do sistema de informação mais moderno, segundo o proprietário: A gestão do estoque não deve ser limitada apenas à organização e à classificação ABC, após este trabalho, identificamos a necessidade de um sistema de informação mais moderno e fizemos uma aquisição em que tivemos que alterar processos, cadastrar novos códigos e treinar os funcionários, foi uma fase bem desafiadora, porém, compensadora, pois após esses três meses é possível ter relatórios mais didáticos e precisos, o que me despertou a curiosidade de trabalhar mais no sistema e também a vontade de tomar as decisões de maneira mais profissional e menos intuitiva.

Por meio da observação direta, foi possível verificar que a classificação ABC é simples de ser aplicada e entendida, porém é limitada, podendo ser integrada a outros tipos de modelo de gestão de estoque, como por exemplo, Peps e Ueps, onde a organização do layout sendo realizada de acordo com sua classificação, e o modelo Just Time para alguns produtos, como carnes e hortaliças.

Foi proposto também o organograma, a missão e visão da empresa, como uma estratégia de profissionalização, o qual foi proposto da seguinte forma:

Figura 8 – Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Conforme o organograma acima, a hierarquia é dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional. A estrutura apresentada é do tipo funcional (clássica), em que os funcionários estão subordinados ao supervisor geral, e cada função possui autonomia para a execução do trabalho ao qual é designado, por meio de supervisão e coordenação. Atualmente, a empresa não possui a figura do gerente-geral na parte tática do organograma, sendo assim, o supervisor fica diretamente no operacional, assumindo, muitas vezes, as funções de repositor e caixa.

A missão da organização é ser referência para o cliente no quesito conveniência, variedade e disponibilidade de produtos, oferecendo qualidade e preço justo. Sua visão é ser um supermercado de médio porte com seus processos profissionalizados e funcionários treinados para oferecer um serviço de qualidade e confiança aos seus clientes. A missão e a visão do mercadinho são baseadas nos seguintes valores: confiança, simplicidade, união e aperfeiçoamento.

Por fim, a partir da entrevista realizada e das observações durante a aplicação da classificação ABC, percebeu-se que o presente estudo e a proposta elaborada foram muito bem-aceitos pelo proprietário da empresa bem como o supervisor e demais funcionários, visto o empenho de todos para continuar aprimorando sua profissionalização e organizando não só o estoque, mas a gestão como um todo da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou aplicar a classificação ABC como modelo de gestão de estoque para profissionalização de uma empresa de pequeno porte do varejo supermercadista. Neste sentido, foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa do varejo supermercadista. Com base nos dados levantados pela pesquisa, foi possível identificar qual a linha de produtos gera maior retorno para a empresa supermercadista por meio da aplicação da curva ABC, sendo o objetivo do estudo devidamente alcançado.

Ao estudar as três linhas, foi possível observar que, para a empresa atingir 80% a 90% do faturamento, foi necessário vender entre 40% e 50% dos produtos de cada linha, o que é um resultado bastante expressivo, se comparado àqueles observados em estudos já realizados, onde foi necessário vender, apenas, entre 20% e 30% dos itens. Assim, a ausência desses itens nas gôndolas, o risco de quebra de estoque e prejuízo financeiro é relevante, podendo, ainda, ocasionar insatisfação dos clientes.

Ao aplicar o estudo, conforme a classificação no processo de profissionalização da gestão de estoque, conclui-se que uma das vantagens dessa classificação é a sua simplicidade em fazer com que a percepção dos envolvidos seja aplicada na própria gestão, ou seja, o que os envolvidos já percebiam no dia a dia era exatamente igual ao que a planilha de classificação mostrava no sistema, o que faltava era um direcionamento e um fluxo estabelecido pelo estudo em questão.

Quanto à profissionalização, o mercadinho possui suas deficiências, que refletem diretamente na sua gestão. As principais críticas atribuídas às empresas familiares são: a falta de profissionalismo e de planejamento em processos gerenciais e de organização, afetando diretamente a sua sobrevivência, comprometendo a perpetuidade do negócio.

Observou-se que o proprietário é o principal tomador de decisões, que possui conhecimento em algumas áreas com certificados de cursos técnicos, porém não possui capacitação na área de gestão. Ficou evidente que o empreendedorismo foi o responsável para a continuidade do negócio e continua sendo um fator motivacional, porém, para profissionalizar o estoque especificamente, se faz necessário conhecimentos além do empreendedorismo e percepções, como a capacitação do proprietário ou a contratação de gestores competentes para aplicar os conhecimentos da área de gestão de estoque para a sua devida profissionalização.

Geralmente, a empresa de pequeno porte é familiar e gerida de forma empírica, passada, na maioria das vezes, de geração para geração, não havendo uma preocupação em analisar o mercado, atualizar os procedimentos internos e acompanhar as tendências

administrativas e organizacionais, fato esse que tende à dissolvência do negócio. O mercado atual está cada vez mais exigente e requer atenção dos profissionais para que acompanhe esta evolução.

A partir do estudo realizado, fica evidente que esse acompanhamento só será possível quando a empresa for gerenciada por profissionais capacitados e preocupados em prosperar junto à organização. É essencial que quem esteja à frente da administração seja uma pessoa com visão ampla e empreendedora, atendendo às necessidades internas, do mercado, dos clientes, com as perspectivas do proprietário e/ou de seus familiares.

Desta forma, é de grande ênfase que o proprietário tenha essa consciência, em profissionalizar-se ou buscar no mercado pessoas já preparadas para isso. Além de agregar positivamente na gestão empresarial e processo decisório.

Contudo, este estudo contribuiu diretamente com a empresa objeto de estudo, propondo a profissionalização administrativa, capaz de trazer inúmeros benefícios. Acredita-se também que tenha contribuído socialmente, uma vez que este tipo de organização é muito comum em nossa região e, as demais unidades semelhantes possuem as mesmas deficiências citadas.

A abrangência do estudo apenas na gestão de estoque utilizando a classificação ABC pode ser considerada uma limitação da pesquisa, pois consideraram-se somente três famílias de produtos, podendo utilizar-se de outros modelos de gestão de estoque e outras famílias. Deixa-se como sugestão para futuros estudos a aplicação de outros modelos bem como a sua integração de um ou mais modelos a fim de gerir amplamente o estoque dos pequenos negócios do ramo supermercadista em seu processo de profissionalização.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R.; OLIVEIRA, P. A.; CERVI, R. G. Utilização da classificação ABC para gestão de estoque em uma microempresa. **Tekhne e Logos**, v. 8, n. 1, p. 2-12, 2017.
- ALMEIDA, T. F. Gerenciamento de estoques por meio da curva ABC: estudo em uma empresa supermercadista. **Revista de Informação Contábil**, v. 13, n. 3, p. 79-103, jul.-set., 2019.
- ALMEIDA, D. S.; SILVA, J. D.; SOUZA, Adalberto Dias. Análise da gestão de estoque de uma microempresa de autopeças de Campo Mourão-PR: uso da classificação abc dos materiais. **Revista Foco**, v. 8, n. 1, p. 21-38, 2015.
- ANDRADE, Euclides. **Gestão de suprimentos: estudo de caso dos supermercados da cooperativa Languiru Ltda.** 2014. 125 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates. Lajeado, Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://intranet.univates.br/bdu/handle/10737/772>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- ARAÚJO, A.; SILVA, F.; ANJOS, A.; AZEVEDO, L.; BEZERRA, M. Utilização de ferramenta estratégica no controle de estoque em unidades de alimentação e nutrição. **Revista Ciência Plural**, v. 6, n. 3, p. 74-92, set., 2020.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking**: pesquisa. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C. Evolução da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 2010-2019. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 44, 2020, Porto Alegre. **Anais**. Maringá: ANPAD, 2020.
- BORGHI, J.; CAMELO, C. dos S.; TEIXEIRA, P. M. da S. Controle do estoque: um estudo de caso em empresa de indústria e comércio. **Revista eletrônica de Alta Floresta**, v. 5, n. 2, p. 01–13, jun., 2017.
- CARVALHO, R. B. **Estoque de segurança aplicado à curva ABC de demanda**. 2016. 25f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166433>. Acesso em: 17 set. 2021.
- CARVALHO, G. L. J. **Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista**. 2019.

326f. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28062019-170554/publico/CorrigidaJoao.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

CASTRO, Cláudio Henrique. **O que é e como funciona a Curva ABC**: análise de Pareto. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

COMÉRCIO varejista. **ADVFN Brasil**. Disponível em: <https://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista>. Acesso em: 25 ago. 2021.

DANDARO, Fernando; MARTELLI, Leandro L. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**. v. 11, n. 2, p. 170-185, 2015. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733>. Acesso em: 29 nov. 2021.

DANTAS, July C. A. **A importância do controle de estoque**: estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN. 2015. 57f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, RN. 2015.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio-ago, 2000.

DAVID, A. C., JÚNIOR, D., SALES, D., RICCI, G., MAGIOLLO, I., & MATA, R. Estoques: apuração de custos de aquisição e venda. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, out., 2019.

DEKKER, J., LYBAERT, N., STEIVERS, T., DEPAIRE, B. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 516-538, 2015.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ECR Brasil. Ruptura. 2016. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/ruptura.asp>. Acesso em 09 set. 2021.

FACCHINI, E; SILVA, R. J.; LEITE, M. V. Curva ABC e estoque de segurança como solução para redução de estoque. **Sout American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 73-88, abr., 2019.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: Enap, 2016.

FERNIE, J.; SPARKS, L. Retail logistics: changes and challenges. *In*: FERNIE, J.; SPARKS, L. (org.) **Logistics and retail management**: emerging issues and new challenges in the retail supply chain. Filadélfia: Kogan Page, 2009.

- FIIRST, Clóvis. O método de classificação abc na gestão de estoques: o caso de uma pequena empresa do ramo de peças automotivas. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**. v. 3, n. 1, p. 100-110, 2016.
- FILHO, C. F. P.; FRANCISCO, A. C.; RIBEIRO, P. U.; LESSA, T. R.; SANTOS, S. J. Avaliação da qualidade no atendimento dos clientes do supermercado Americano Ltda. *In*: 2º Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI, 2019 **Anais**. Aracaju, SE. 2019.
- FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. **Growing pains**: building sustainably successful organizations. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.
- GARCIA, E.; REIS, L.; MACHADO, L.; FERREIRA FILHO, V. J. **Gestão de estoques**: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro-RJ: E-papers, 2006.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Harbra, 2004.
- GODDARD, E. The impact of Covid-19 on food retail and food service in Canada: preliminary assessment. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 68, p. 157-161, 2020.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- HARA, C. M. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. Campinas: Alínea, 2012.
- JANFRONE, A. S.; CAMPOS, R. R. Gestão de estoque de peças sobressalentes: um estudo de caso para redução de horas de máquina parada em uma indústria do ramo metalúrgico. **Revista Interface Tecnológica**, n. 17, v. 1, p. 613–624, 2020.
- KNABBEN JÚNIOR, A.; RODNEY, W.; RUFATTO, I.; JUNGES, I. Comparação entre o custo financeiro da estocagem e a curva ABC: estudo de caso em indústria de autopeças. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 6, n. 1, 2019.
- KAWASE, F. S.; DE PAULA, L. L. **A importância do gerenciamento do estoque no setor Supermercado de pequeno porte na cidade de Lins-SP**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra, Lins, São Paulo. 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun., 1999.



LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, J. B. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.

LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; HOY, F. **Administração de pequenas empresas**: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras. São Paulo: Cengage, 2018.

LOURENÇO, K. G.; CASTILHO, V. Classificação ABC dos materiais: uma ferramenta gerencial de custos em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 59, n. 1, p. 52-55, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v59n1/a10v59n1.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 353 p.

MERLO, E.; MAUAD, T.; NAGANO, M. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 39, n. 1, p. 30-41, 2004.

MONTICELLI, J. M.; BERNARDON, R. A.; TREZ, G.; SABRITO, C. Transgenerational Entrepreneurship of the Family Businesses: is it in the blood or not. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 223-249, 2019.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NUNES FILHO, R. Sempre adiante, apesar dos desafios. **SuperHiper**, São Paulo, v. 45, n. 514, p. 18-20, maio, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3hI5jmn>. Acesso em: 21 jun. 2019.

OSPEDAL, C. Z. **Planejamento de compras na construção civil baseado na curva abc**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) – Especialização em Gestão de Suprimentos, Universidade Federal do Paraná. 2016.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARK, C. W., IYER, E. S.; SMITH, D. C. The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior: The Role of Store Environment and Time Available for Shopping. **Journal of Consumer Research**, n. 15, v. 4, 422, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/209182>. Acesso em: 21 jun. 2019.

PASCUCI, L. M.; ALVES, C. Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 130-161, 2018.

POLAT, G. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization, **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 4, p. 555-571, 2020.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RABELO, M. H.; VENTURA, N. S. Gestão e Ferramentas de Estoque: estudo de caso realizado na casa de peças de uma concessionária da cidade de Luz-Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, n. 1, v. 3, p. 1-11, Minas Gerais, 2018.

REASON, P.; BRADBURY, H. **Handbook of action research**: participative inquiry and practice. Londres: Sage, 2001.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura** (Boca), v. 2, n. 6, 2020.

RIBEIRO, P. P.; LOPES, C. de M.; CORREIA, A. M. Avaliação da gestão de estoque em uma microempresa de autopeças utilizando a curva abc como ferramenta de apoio. **Revista Cereus**, v. 12, n. 2, p. 130-145, 2020.

ROCHA, C. H. M. Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. *In*: XXVI ENANPAD. **Anais**, Salvador, BA, 2002.

RODRIGUES, A.; CRUZ, R.; SOUZA, J.; RODRIGUES, L. A importância da gestão de estoque na obtenção de êxito na Administração Organizacional. **ID on-line**, v. 14, n. 49, 518-530, 2020.

ROSSETTI, E. K.; BARROS, M. S.; TÓDERO, M.; DENICOL JÚNIOR, S.; CAMARGO, M. E. Sistema Just In Time: conceitos imprescindíveis. **Revista Qualit@s**, v. 7, n. 2, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2005.

RUCHEL; L.M.; DOMENICO, D. D.; ZUANAZZI; J.; SCHUSTER; A. H.; Controle de estoque pelo método ABC. **ABCustos**, v. 15, n. 2, p. 161-184, mai./ago., São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2020.

SÁ, V.; GONZAGA, J. P. O controle de estoques na indústria Santa Clara Filial Mossoró/RN: um estudo de caso. **Revista Colóquio**: administração e ciência, v. 2, p. 36-50, Mossoró, RN, 2020.

SAMPAIO, L. PWC **Brasil**: empresas familiares e plano de sucessão. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de--imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 05 jun. 2022.

SAMPAIO, M.; MACHILINE, C. **A reação do consumidor frente a ruptura no varejo**. FGV EAESP, 2008. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/reacao-do-consumidor-frente-ruptura-no-varejo>. Acesso em: 26 maio 2022.

SANTOS, J. W.; GOMES, K. T. S.; VASCONCELOS, C. R. Aplicação de métodos de controle de estoque no varejo supermercadista. *In: Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe. Anais eletrônicos*. Sergipe, São Cristóvão/SE, 2017.

SEBRAE, **Levantamento do porte das empresas brasileiras**, Brasília:

Sebrae, 2022. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), acesso em: Maio/2022

SETOR supermercadista registra crescimento de 9,36% em 2020. **Abras**. Indicadores do autosserviço. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72398/setor-supermercadista-registra-crescimento-de-9-36-em-2020>. Acesso em: 09 set. 2021.

SILVA, R. R. **Os efeitos da pandemia da COVID-19 na cadeia de suprimentos**: um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista. 2020. 78f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29729>. Acesso em: 11 mar. 2021.

SILVA, G. K. **Plano de comunicação**: Supermercado Dom Bosco. Monografia (Graduação em Propaganda e Publicidade). 2021. 46f. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1507>. Acesso em: 25 maio 2022.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, M. J.; OLIVEIRA, C. A. **A gestão de estoques como diferencial competitivo em supermercados de pequeno porte na cidade de Pendências/RN**. 2020. 14f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciência e Tecnologia). Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, 2020.

SONFIELD, M.; LUSSIER, R.; PFEIFER, S.; MANIKUTTY S. A cross-national investigation of first-generation, second-generation. **Journal of Small Business Strategy**, v. 16, n.1, 2005.

SOUZA, Eitor Guimarães de; NASCIMENTO, Carla Oliveira. **Controle de estoque: melhoria de atendimento ao cliente**. 2017. 18f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Rio Verde-GO, Goiânia, GO, 2017.

SPARKS, L.; WAGNER, B. Retail exchanges: a research agenda. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 8, n.1, p. 201-208, 2003.

SUSKI, Cassio Aurélio; KURTH, Daniel Ivan. Estudo de caso da implementação de curva abc para organização de estoque de loja de ferragens. **Centro Universitário (Sociesc)**. v. 8, n. 4. Santa Catarina. 2018.

TAJEDDINI, K., ELG, U., TRUEMAN, M. Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of consumer and entrepreneurial orientation. **Journal of Retailing and Consumer Service**, v. 1, n. 3, p. 453-462, 2013.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP. 2008. 273f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2008.

VASCONCELLOS, L. H. R.; SAMPAIO, M. The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo supermarket sector. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 3, p. 263–279, set. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TUBINO, F.D. **Planejamento e controle da produção -teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

### QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

**ENTREVISTADOS:** proprietário e funcionários responsáveis pelo setor de estoque e reposição dos produtos nas gôndolas

**OBJETIVO:** Diagnóstico da gestão de estoque dos supermercados de pequeno porte a partir da utilização da classificação ABC.

**COM BASE NO ESTUDO DOS AUTORES:** Silva e Oliveira (2020) – A gestão de estoques como diferencial competitivo em supermercados de pequeno porte na cidade de Pendências – RN.

#### **RESPONDER AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) realizar uma classificação dos produtos, pelo nível de importância no volume de vendas, por meio da classificação ABC;
- b) identificar os produtos que trazem maior retorno para cada linha;
- c) identificar a linha de produtos que gera maior retorno/rentabilidade, através da aplicabilidade da classificação ABC
- d) identificar as vantagens da utilização da classificação ABC, para o processo de profissionalização;
- e) sugerir propostas de melhorias para uma gestão mais eficiente do estoque no varejo supermercadista; e
- f) entrevistar o proprietário para explorar o caso.

1 – Existe estoque no local para os produtos com nível de importância perante o volume de vendas conforme a classificação ABC?

- 2 – Atualmente, como o estoque é organizado fisicamente?
- 3 – Existe algum controle sobre o prazo de validade dos produtos em estoque?
- 4 – De que forma é realizado o controle do estoque? É utilizado algum software para este fim?
- 5 – Quem é responsável pela gestão do estoque?
- 6 – Há ocorrência de perda de vendas por falta de produtos em estoque? Como essa ocorrência é monitorada?
- 7 – Com que frequência costuma ocorrer a perda de venda de algum produto que esteja em falta no estoque?
  - ( ) Diariamente
  - ( ) Semanalmente
  - ( ) Mensalmente
- 8 – De que forma são determinadas as quantidades de produtos nos pedidos aos fornecedores?
- 9 – Com que frequência normalmente são realizados os pedidos de produtos aos fornecedores?
- 10 – Quais as principais ações tomadas pela gestão em relação ao estoque pós pandemia?