



**Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de curso**

## **ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES EM UM SUPERMERCADO REGIONAL.**

### **ANALYSIS OF STOCK MANAGEMENT IN A REGIONAL SUPERMARKET.**

Gabriela Allende Torres.  
Prof(a). Isabela Braga da Matta.

**Resumo:** O bom controle de estoques de uma empresa é uma atividade essencial para garantir sua competitividade. Este trabalho visa esclarecer a importância da boa gestão de estoques adotando as ferramentas necessárias para obter a eficiência da gestão, podendo assim diferenciar-se dos concorrentes, melhorando a qualidade, reduzindo os tempos, diminuindo os custos e por consequência multiplicando os lucros adquirindo assim uma vantagem competitiva. O estudo é realizado em uma rede de supermercados da região sul do Rio Grande do Sul, neste é utilizado o método qualitativo onde a coleta de dados é feita através de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores do setor de estoques da empresa com o objetivo de analisar o sistema de gestão de estoque adotado pela rede para ver como se dá a gestão de estoque na organização principalmente em relação à sua eficiência. A pesquisa foi aplicada com êxito atingindo os objetivos propostos, e com os resultados do estudo chegou-se à conclusão que a empresa ainda possui um sistema de gestão de estoques bastante falho o que não permite ser considerado eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão de estoque, controle de estoque, supermercados, eficiência.

**Abstract:** Good inventory control of a company is an essential activity to ensure its competitiveness. This work aims to clarify the importance of good inventory management by adopting the necessary tools to achieve management efficiency, thus being able to differentiate from competitors, improving quality, reducing time, reducing costs and consequently multiplying profits by acquiring a competitive advantage. The study is carried out in a supermarket chain in the southern region of Rio Grande do Sul, where the qualitative method is used, where the data collection is done through semi-structured interviews with the employees of the company's inventory sector, with the objective of analyzing the inventory management system adopted by the network to see how inventory management is given in the organization mainly in relation to its efficiency. The research was successfully applied reaching the proposed objectives, and with the results of the study it was concluded that the

company still has a stock management system quite flawed which does not allow to be considered efficient.

**Key words:** Inventory management, inventory control, supermarket, efficiency.

**Resumen:** El buen control de stocks de una empresa es una actividad esencial para garantizar su competitividad. Este trabajo pretende aclarar la importancia de la buena gestión de stocks adoptando las herramientas necesarias para obtener la eficiencia de la gestión, pudiendo así diferenciarse de los competidores, mejorando la calidad, reduciendo los tiempos, disminuyendo los costos y por consecuencia multiplicando los beneficios adquiriendo así una ventaja competitiva. El estudio se realiza en una red de supermercados de la región sur de Rio Grande do Sul, en este se utiliza el método cualitativo donde la recolección de datos se realiza a través de entrevistas semiestructuradas con los colaboradores del sector de stocks de la empresa con el objetivo de analizar el proceso Sistema de gestión de inventario adoptado por la red para ver cómo se gestiona el inventario en la organización principalmente en relación a su eficiencia. La investigación fue aplicada con éxito alcanzando los objetivos propuestos, y con los resultados del estudio se llegó a la conclusión que y la empresa todavía posee un sistema de gestión de stocks bastante fallido lo que no permite ser considerado eficiente.

**Palabras clave:** Gestión de inventario, control de inventario, supermercados, eficiencia.

## 1. Introdução

Com o ambiente atual altamente competitivo no setor de supermercados, fica evidente a necessidade de se implantar uma gestão organizacional que seja eficaz. Ainda mais quando são nítidas as mudanças que o país vem sofrendo seja no âmbito econômico, cultural ou social, as quais exigem que as empresas tracem também novas características e diretrizes em seus perfis para assim conseguirem se adaptar e sobreviver.

O panorama econômico vigente associado aos avanços tecnológicos destaca ainda mais a competitividade no ramo supermercadista forçando assim a busca por novas estratégias, a fim de amenizar a vulnerabilidade das organizações envolvidas. Com este intuito, algumas empresas buscam explorar métodos inovadores através da implantação de mecanismos de controle nos diversos setores, dando ênfase para aqueles que possuem maior risco e importância como é o caso dos estoques.

Segundo Tadeu (2010), embora o estoque desde sempre tenha sido um ponto significativo dentro da administração de toda e qualquer organização, somente no início da segunda metade do século XX que foi dada a devida relevância a este assunto. A gestão de estoques para Alt e Martins (2006) é a composição de uma série de ações que possibilitam ao gestor constatar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados com relação aos departamentos que deles se empregam, bem manejados e bem controlados.

Devido ao crescimento da rede, e o desenvolvimento econômico da região em que está situada, a empresa em estudo percebe sua obrigação no que diz respeito à qualidade e eficiência dos processos, os quais se tornam mais complexos conforme as expansões e aumentos organizacionais ocorrem. Partindo da necessidade em haver um controle mais eficiente de estoque dentro da empresa, o questionamento que se faz é **como se dá a gestão de estoque em uma rede de supermercados regional, especialmente no que tange à sua eficiência?**

Este trabalho desenvolve o tema Análise de Gestão de Estoques em uma rede de Supermercados, situada na região sul do Rio Grande do Sul. A pesquisa tem como principal objetivo analisar o sistema de gestão de estoque adotado pela rede de supermercados regional.

Pretende, especificamente, verificar se há um controle que evite desperdícios de tempo, custo e espaço, certificar-se se há acuracidade dos registros de estoque, averiguar se a utilização dos processos está sendo feita de maneira correta minimizando os custos, analisar se há um ambiente organizacional integrado, e, por fim, verificar se a empresa está obtendo controle, organização e planejamento suficientes.

A competitividade que está fortemente presente no mercado varejista enfatizada a cada dia, incorre ainda mais sobre a importância do controle adequado de estoques para obtenção das metas a serem atingidas e para conseguir avanços para a empresa e o entorno. Dessa forma, esta investigação se faz necessária e importante, pois para que as empresas mantenham-se sendo concorrentes significantes no mercado de ação, precisam dispor do melhor método de gestão de estoques, que possibilite os melhores resultados de acordo com as prioridades e objetivos de cada uma.

O desenvolvimento deste trabalho de investigação pretende criar uma otimização do processo, detectando possíveis erros com o intuito de repará-los. Espera-se que os resultados deste estudo possibilitem dispor de informação atualizada e confiável das atividades nele consolidadas e possibilitem encontrar soluções concretas para melhorar o desempenho dos meios de gestão de estoques, aprimorando o processo e obtendo a máxima eficiência. Este artigo apresenta a seguinte estruturação: é iniciado por esta introdução, seguida da exposição de uma reavaliação de conceitos sobre Estoque e Gestão de Estoques. Logo após é apresentado o método de pesquisa utilizado, assim como a forma de coleta de dados que foi utilizada para que se faça posterior análise e interpretação dos resultados. Por fim são apresentadas as considerações finais e a conclusão do artigo.

## **2. Estoque**

Por representarem um significativo investimento de capital, os estoques devem ser considerados como um fator promissor de geração de negócios e lucros. Diante disso, Palomio e Carli (2008) afirmam que a otimização de estoques é uma das principais metas a serem alcançadas pelos gestores de produção. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) os gerentes de produção têm na maioria das vezes uma atitude ambivalente em relação a estoques. Por um ponto de vista, eles são custosos, e algumas vezes tomam significativa quantidade de capital. Mantê-los também se torna arriscado porque alguns tipos de estoque, podem se deteriorar, tornarem-se antiquados ou perderem-se, além de ocupar espaço valioso. Pelo outro olhar, os estoques proporcionam certa segurança em ambientes de incertezas e complexidades. Sendo assim, os estoques são mantidos para a ocasião que os consumidores ou os processos de produção demandem, tornando-se uma espécie de garantia para o imprevisto.

Dias (2010) considera um grande desafio conhecer o estoque de uma organização, sendo que as empresas podem apresentar certos produtos em demasia e outros em quantidades escassas. O desafio da gestão de estoque não vem a ser a redução de estoque, para diminuir os custos nem ter excessos de estoque para vencer as demandas, mas sim ter números corretos para alcançar as prioridades competitivas da empresa de uma forma mais eficaz.

Estoque para Chiavenato (2005) é o arranjo de matérias que não estão sendo utilizados no momento, mas existem para serem utilizadas futuramente. Em outro ponto de vista para Kajewski, Ritsman e Malhotra (2009), o estoque é resultado do recebimento de materiais,

peças ou bens acabados em volume superior a sua utilização ou saída, sendo esgotado no momento que sua utilização for maior do que o recebido inicialmente.

Dependendo da função que desempenham os estoques, e as razões que levam ao desequilíbrio entre o fornecimento e a demanda em distintos momentos de qualquer operação definem-se diferentes tipos de estoque. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009) pode-se definir quatro tipos de estoque: estoque de proteção, estoque de ciclo, estoque de antecipação e estoque no canal.

O estoque de proteção é também conhecido como estoque isolador, tem por finalidade equilibrar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda utilizando o pedido baseado no estoque mínimo. O estoque mínimo serve para cobrir as necessidades caso a demanda venha a ser maior do que a esperada no período de reposição dos bens. Acontece o estoque de ciclo quando uma ou mais etapas da operação não conseguem fornecer simultaneamente todos os itens que produzem, sendo assim deve ser feita uma programação de produção. Este estoque para Slack, Chambers e Johnston (2009), também é utilizado para compensar as desigualdades de ritmo entre fornecimento e demanda. Em vez de se produzir somente quando necessário o produto é feito ao longo do ano, ou seja, antes da demanda, e é estocado até que seja necessário. Geralmente é usado quando a demanda apresenta flutuações significativas e de certa forma previsíveis.

Devido à impossibilidade de o material ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto da demanda é que existem os estoques no canal de distribuição.

## 2.1 Gestão de Estoque

Conforme Montanheiro e Fernandes (2008), uma administração que apresenta melhorias significativas dentro de uma organização, é fruto de uma eficiente gestão de estoques. Esta vem a influenciar em uma melhora na eficiência do processamento da produção planejada, gera maior segurança nas tomadas de decisões, além de prevenir atrasos imprevistos na entrega de pedidos.

Paoleschi afirma que (2012, p.40 – 41):

Uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo o seu planejamento tanto estratégico como operacional, porque um controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e vai atender o cliente no momento em que ele deseja.

Para fazer o gerenciamento de estoques é fundamental saber como se planejar, para não existir um estoque excessivo ou até mesmo insuficiente e assim conseguir atender a demanda.

Slack Chambers, Johnston e Betts et al . (2008, p.296) afirmam que, “o gerenciamento de estoques é a atividade de planejar e controlar acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos”.

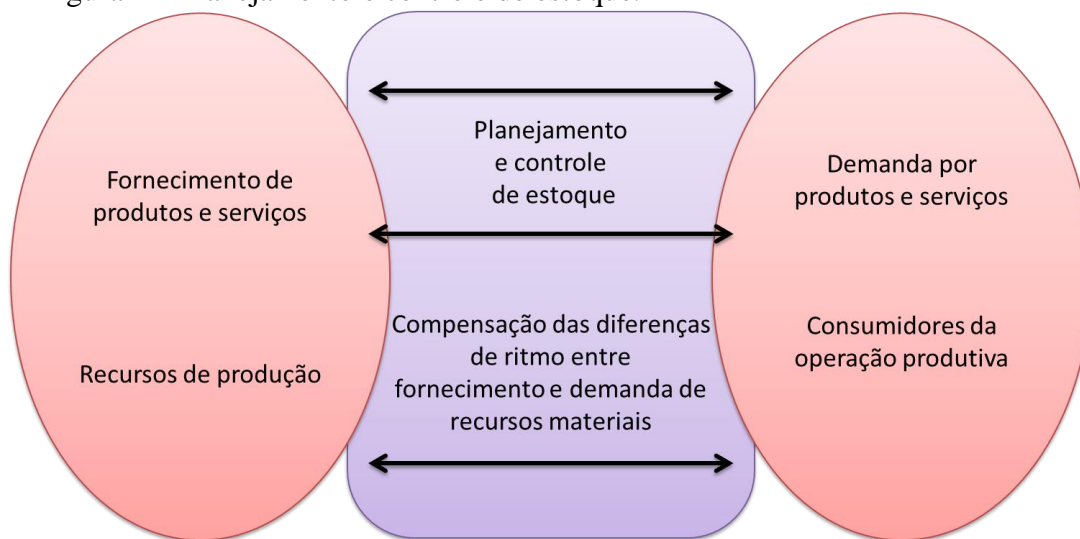
Segundo Siqueira (2009), para as decisões tomadas sobre a gestão dos estoques, os administradores fazem uso de modelos que servem para representar seu funcionamento real, considerando como se dá o seu uso e como ocorre o seu abastecimento. Já Favaretto, Drohomerski (2011) ressaltam que a precisão que um sistema de estoques obtém na representação do estoque real é medida através da acuracidade dos registros de estoque. Este controle bem sucedido é fundamental, pois, quanto mais precisas forem as informações sobre os estoques, mais segurança haverá nas decisões de quanto e quando pedir os materiais aos fornecedores, tornando assim o gerenciamento dos estoques mais eficiente. Em outro estudo Favaretto (2010) após realizar uma análise exploratória sobre os efeitos dos erros dos fatores

como tempo de reposição e quantidade disponível afetam o planejamento da produção, também conclui que um dos principais problemas causadores de falta de materiais e custos excessivos na produção são consequências da falta de acuracidade dos registros de estoque, ressaltando sua importância.

Sendo assim, segundo Ballou (2012) o controle de estoque é uma forma de melhorar o investimento em estoque, efetivando a correta utilização dos processos internos da empresa e minimizando os custos dos mesmos. O ato de “gerenciar os estoques, portanto, é uma tarefa muito maior e mais complexa do que o controle de materiais dentro de uma organização”, afirma Tadeu (2010, p.10).

A figura a seguir resume e exemplifica o papel do planejamento e controle de estoque dentro de uma organização.

Figura 1 – Planejamento e controle de estoque.



Elaborado pela autora, com base em Slack, Chambers e Johnston (2009, p.379).

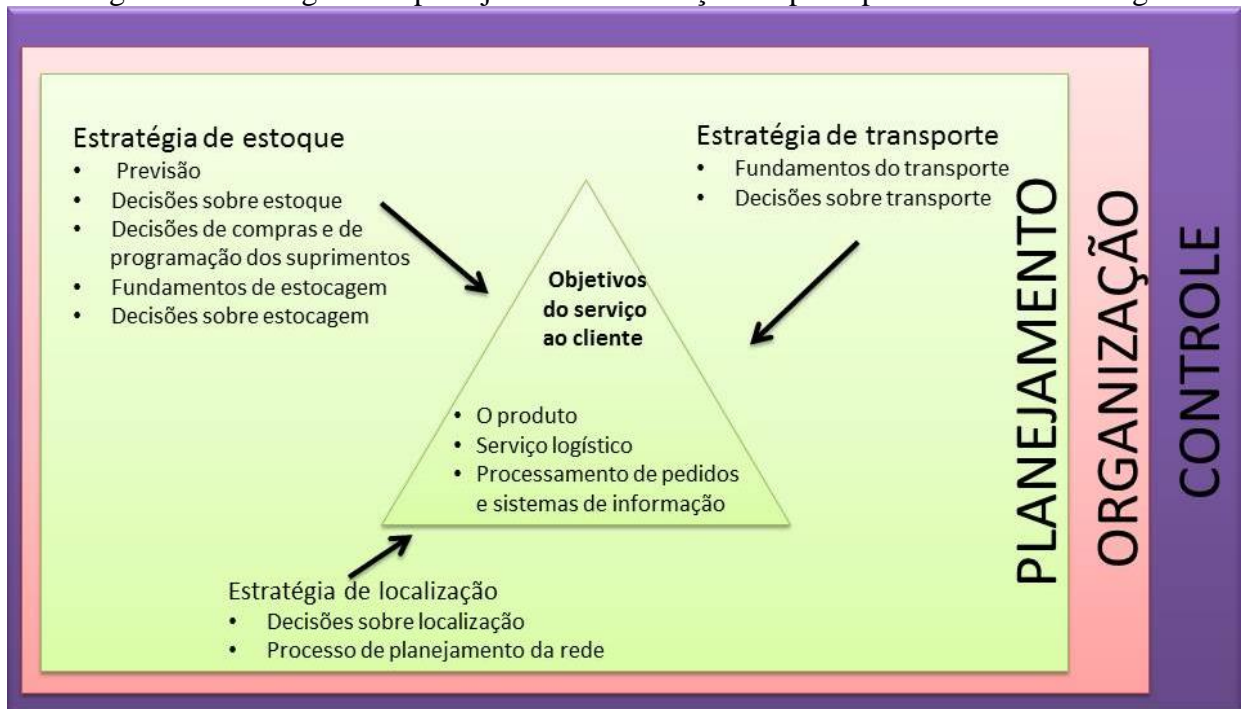
Devido sua complexidade, o gerenciamento de estoques divide-se em dois tipos: as atividades primárias e as atividades de suporte.

As atividades primárias para Tadeu (2010) são aquelas justamente encarregadas pela verdadeira execução dos afazeres do gerenciamento de estoques, ou seja, são primordiais para alcançar os objetivos desta ferramenta. Ballou (2012) ressalta que as atividades primárias colaboram com a maior porção do custo total da logística e são fundamentais para a sistematização e o cumprimento da atividade logística.

As atividades primárias são: compras, manutenção dos estoques, processamento de pedidos, distribuição e transportes. Estas atividades são as principais ações da logística dentro de uma gestão de estoques, onde divididas em etapas podem ser mais bem planejadas e consequentemente executadas com a finalidade de disponibilizar os produtos quando e onde for necessário.

Além das atividades primárias ocorrem também no processo logístico as atividades de suporte. Em conformidade com Tadeu (2010) as atividades de suporte que também podem ser denominadas de atividades auxiliares ou de apoio, são provenientes da ação primária. Estas atividades têm como uma de suas fundamentais missões o planejamento do estoque, seguido pela armazenagem e manuseio de materiais e gerenciamento de informação, todas elas consideradas contribuintes para realizações dos procedimentos da logística. A figura na que está na sequência mostra como são dispostas algumas destas atividades no planejamento.

Figura 2 – Triângulo do planejamento em relação às principais atividades de logística



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Ballou (2004, p.45).

É necessário um funcionamento sintonizado entre todos os setores, para que se possa assim fazer um planejamento eficaz e eficiente, identificando problemas e sugerindo soluções em conjunto.

Para obter níveis operacionais de perfeição nessa área é preciso segundo Tadeu (2010) gerar um ambiente organizacional que seja capaz de possibilitar a integração verdadeira, e não exclusivamente formal, das diferentes áreas e setores que fundamentam uma empresa. Conforme Paoleschi (2012, p.36), “para fazer um planejamento correto do estoque, antes de mais nada, é preciso fazer uma classificação de materiais de acordo com sua importância e valor para a empresa”.

Bowersox, Cooper e Closs (2006), ressaltam a importância da atividade de manuseio dos objetos no centro do depósito. Toda a movimentação desde o recebimento (movimentos, estoques, classificação, montagem) dos produtos deve ser feita com a finalidade de atender as exigências do cliente.

Tadeu (2010) diz que grande parte do investimento de uma organização pode ser na forma de estoques, os custos envolvidos com estoques como armazenagem, tratamento e segurança chegam a representar cerca de 20% dos gastos de logística de uma organização. Sendo assim, é imprescindível um investimento adequado na armazenagem dos estoques por se tratar de uma área muito significativa para a empresa.

O manuseio torna-se indispensável quanto a escolha dos equipamentos de movimentação e os procedimentos que serão utilizados na efetuação dos pedidos. Esses processos também podem ser facilitados com o auxílio do gerenciamento de informação.

É através do gerenciamento de informação que se faz o planejamento e o monitoramento logístico. Conforme diz Ballou (2012, p.27), “nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho”.

O avanço tecnológico trouxe para a organização o fortalecimento do gerenciamento de informação, que pode ser utilizado como estratégia para gestão de estoques. O enorme volume de informações envolvidas dentro e fora de uma empresa traz a necessidade de se fazer uma discriminação do que vem a ser realmente relevante para utilização.

Para Landi e Ratto (2003, p.27):

Na área de tecnologia da informação, foram incorporados recursos como os códigos de barras nos produtos, as leitoras ópticas, os sistemas de reposição de estoque e de logística que garantem melhores métodos de gestão a redução de custos e o melhor atendimento às necessidades dos consumidores.

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) esta ferramenta vem a refrear os custos com os estoques dos varejistas de forma considerável, possibilitando aos fabricantes uma previsão da demanda, proporcionando assim a utilização de recursos de forma mais simplificada e eficiente.

Portanto eficiência de estoque é atingida quando se consegue obter o melhor nível de estoque, no melhor tempo possível, utilizando a melhor acuracidade de estoque e consequentemente bom gerenciamento de informações, sem haver desperdícios alocando da melhor maneira possível os processos internos disponíveis buscando sempre a integração dos diversos setores nas distintas áreas com bons rendimentos operacionais obtendo assim controle, organização e planejamento eficientes.

### **3. Método de pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o sistema de gestão de estoque adotado pela rede de supermercados regional, para isso foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa de caráter descritivo, através de um estudo de caso. A abordagem qualitativa para Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que vem a ser um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a valores numéricos. A pesquisa tem o estudo classificado como descritivo que tem como principal meta conforme Marconi e Lakatos (2003), descrever por completo determinado fenômeno. O estudo de caso segundo Yin (2010) tem como importante vantagem a possibilidade de usar múltiplas fontes de evidência em sua coleta de dados, tornando as conclusões do estudo mais convincentes.

Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) e observações diretas. Foi escolhido o método de entrevista porque é uma forma de interação social que conforme Manzini (2003) vem a ser uma conversa orientada para levantar informações sobre o objetivo estabelecido pelo orientador.

A observação por sua vez foi utilizada para se obter um contato direto com a realidade, Marconi e Lakatos (2003) afirmam que é uma forma de coleta de dados com o objetivo de adquirir informações empregando os sentidos para obter certos aspectos da realidade. Este tipo de coleta de dados auxilia o pesquisador a identificar e conseguir provas em relação a objetivos onde os seres não tem consciência, porém direcionam seu comportamento.

As entrevistas foram aplicadas diretamente com os funcionários dos setores de estoque nos depósitos de quase todas as filiais da organização, com a exceção de duas filiais de um dos municípios que a rede está situada, estas lojas não foram utilizadas na coleta de dados por motivos de incompatibilidade de tempo do entrevistador. Cada unidade possui em média 3 funcionários no depósito trabalhando diretamente com o estoque, abaixo segue a Tabela 1 de identificação demonstrando o perfil dos entrevistados:

Tabela 1- Perfil dos entrevistados:

<b>Identificação</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Faixa de idade:</b>	<b>Faixa de renda:</b>
<b>LOJA 1</b>			
E1	Auxiliar de almoxarifado	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E2	Auxiliar de almoxarifado	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E3	Chefe de depósito	De 55 a 59 anos	De R\$ 2.811,01 a R\$ 4.685,00
<b>LOJA 2</b>			
E4	Auxiliar de almoxarifado	De 18 a 24 anos	Até R\$ 937,00
E5	Conferente de carga e descarga	De 40 a 44 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E6	Auxiliar de almoxarifado	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 3</b>			
E7	Conferente de carga e descarga	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E8	Auxiliar de almoxarifado	De 55 a 59 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E9	Auxiliar de almoxarifado	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 4</b>			
E10	Conferente de carga e descarga	De 30 a 34 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E11	Auxiliar de almoxarifado	De 25 a 29 anos	Até R\$ 937,01
<b>LOJA 5</b>			
E12	Conferente de carga e descarga	De 40 a 44 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E13	Auxiliar de almoxarifado	De 18 a 24 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 6</b>			
E14	Auxiliar de Serviços Gerais	De 45 a 49 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E15	Auxiliar de Almoxarifado	De 40 a 44 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E16	Auxiliar de almoxarifado	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 7</b>			
E17	Chefe de depósito	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E18	Auxiliar de Almoxarifado	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E19	Auxiliar de almoxarifado	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 8</b>			
E20	Conferente de carga e descarga	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E21	Auxiliar de Almoxarifado	De 30 a 34 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 9</b>			
E22	Auxiliar de Almoxarifado	De 18 a 24 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
E23	Auxiliar de Almoxarifado	De 25 a 29 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 10</b>			
E24	Conferente de carga e descarga	De 30 a 34 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00
<b>LOJA 11</b>			
E25	Auxiliar de Almoxarifado	De 35 a 39 anos	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o quadro acima se pode notar que o salário varia pouco em relação aos cargos ocupados, algumas lojas possuem chefe de depósito e outras o Conferente de Carga e Descarga executa essa função, os funcionários são todos do sexo masculino as idades variam mais entre os 25 a 39 anos juntamente com as observações percebe-se que as tarefas por cargo variam de loja para loja. Para realizar a pesquisa o entrevistador deslocou-se até as unidades pertencentes à empresa e realizou as entrevistas semiestruturadas presencialmente, todas as



entrevistas foram realizadas com o devido consentimento assinado por cada entrevistado (o modelo encontra-se no Apêndice B), assim ficaram gravadas com um aplicativo de gravador de voz e posteriormente transcritas para serem utilizadas na análise. As observações foram feitas nas mesmas unidades e transcritas para o diário de campo o qual foi utilizado para averiguar os resultados.

Ao todo foram 25 entrevistas, essas foram analisadas pela análise de conteúdo que conforme Bardin (2011) tem a intenção de conhecer o que está por traz das palavras em que se baseia, conclui também que a análise de conteúdo vem a ser uma procura de outros conhecimentos e realidades através das mensagens. Esta análise foi feita a partir de um constructo de eficiência na gestão de estoque formada pelas teorias conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Proposições de estudo:

<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
É preciso haver controle para evitar desperdícios de tempo, custo e espaço.	Paoleschi (2012)
É fundamental a acuracidade dos registros de estoque para um gerenciamento de estoque eficiente.	Favaretto, Drohomeretski (2011)
Deve ser feita a correta utilização dos processos internos para minimizar custos	Ballou (2012)
Faz-se necessário um ambiente organizacional que englobe as diferentes áreas para obter bons níveis operacionais.	Tadeu (2010)
É por meio do bom gerenciamento de informação que se faz o planejamento e o monitoramento logístico de forma eficiente.	Ballou (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1 Unidade pesquisada

A rede de supermercado regional na qual foi realizada a pesquisa é uma empresa familiar, sua história teve início em 1939 onde um homem simples, investiu em um pequeno comércio em um município situado na região central do Rio Grande do Sul. Nesta época, ainda solteiro conheceu sua futura esposa com quem se casou após três anos e tiveram seus 10 filhos, os quais posteriormente vieram a participar também do cotidiano da empresa.

Com o passar do tempo e a experiência adquirida os negócios foram expandindo, e com dois caminhões próprios passaram a transportar mercadorias para a região da Fronteira Oeste do Estado, as vendas nesta região tinham maiores procuras e melhores retornos, o que fez com que a família viesse morar em uma cidade e instalasse sua loja física também neste meio. Inicialmente atuava como atacado de rações, aos poucos buscou novos mercados comercializando produtos industrializados para diversas cidades da Fronteira Oeste e Centro do Estado.

Em 1981, inaugurou o seu primeiro supermercado na cidade, que logo se tornou pequeno para atender seus clientes, passando por uma ampliação em 1983. Desde então, a empresa não parou mais de crescer, expandiu suas atividades em pontos estratégicos da cidade matriz e posterior ente para duas cidades vizinhas substituindo, assim, os serviços de atacado pelo ramo supermercadista.

Atualmente é formada por 12 supermercados e um Centro de Distribuição, a empresa conta com cerca de 800 colaboradores no total.<sup>1</sup>

#### 4. Resultados

Uma vez aplicados os métodos de coleta de dados necessários para determinar como procede a gestão de estoques na rede de supermercados, através da análise de conteúdo que segundo Bardin (2011) vem a ser um composto de técnicas utilizadas para análise das informações buscando obter através de procedimentos metódicos e objetivos usados para descrição dos conteúdos das mensagens que permitam a dedução dos conhecimentos das variáveis inferidas nas mesmas, prossegue a análise dos dados.

O total dos registros analisados teve uma classificação de acordo com o constructo de eficiência visto na Tabela 2, cada conceito recebeu um título como palavra chave para ser analisado conforme a Tabela 3.

Tabela 3. Relação de conceito com título

<b>Conceito</b>	<b>Título</b>
É preciso haver controle para evitar desperdícios de tempo, custo e espaço. Paoleschi (2012).	<b>Desperdícios de tempo, custo e espaço.</b>
É fundamental a acuracidade dos registros de estoque para um gerenciamento de estoque eficiente. Favaretto, Drohomerski (2011).	<b>Registros de estoque.</b>
Deve ser feita a correta utilização dos processos internos para minimizar custos. Ballou (2012).	<b>Processos internos.</b>
Faz-se necessário um ambiente organizacional que englobe as diferentes áreas para obter bons níveis operacionais. Tadeu (2010).	<b>Ambiente organizacional.</b>
É por meio do bom gerenciamento de informação que se faz o planejamento e o monitoramento logístico de forma eficiente. Ballou (2012).	<b>Gerenciamento de informação.</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

##### 4.1 Desperdícios de tempo, custo e espaço

Pode-se notar com as entrevistas que não há treinamento específico para cada função, há também ausência de definição da rotina e os encargos de cada posto, causando muitas vezes desvio de função ou desperdício de tempo. As tarefas são executadas conforme surgem ao decorrer do dia, sem nenhuma ordenação ou sequência. Para Araújo(1994), com o estudo da rotina pode-se obter a fluidez da movimentação dos procedimentos mantendo os limites de decisões respeitando os princípios para evitar a ineficiência e ineficácia de todo o sistema.

<sup>1</sup> A fonte de informação é o site da empresa que não vai ser citado para preservá-la oculta.

Com a observação nota-se que o controle de mercadorias é feito principalmente no ato do recebimento, fora isso apenas quando solicitado pela gerencia. O processo de recebimento de mercadorias está bem definido e padronizado em todas as filiais, este apresenta uma forma delicada e sequencial de ser executada com a finalidade de ter um controle certo no momento do recebimento evitando posteriores perdas. Há desperdício no ato do recebimento e neste caso, é de tempo, pois faz parte do procedimento conferir o pedido no sistema, o qual nenhum dos colaboradores do setor tem acesso direto, dependendo assim de um colega do escritório para fazer a consulta. O mesmo ocorre no setor de devoluções, o responsável pelo setor faz a relação dos produtos que devem constar na Nota Fiscal de devolução e a nota é digitada pelo colega do escritório, uma situação de desperdício de tempo neste processo é citada pelo E11 onde ele relata o que pensa sobre o sistema:

“Olha eu não posso sugerir nada assim porque eu não trabalho no sistema, mas eu vejo bastante erro no sistema, coisas que de vez em quando... Hoje mesmo foi um caso. Eu relatei uma troca, levei lá em cima, chegando lá eu me deparei que tinha 5 caixas de produto da PIÁ e na verdade tinha 20 itens, tinha saído uma nota de troca de 20 itens no caso. O que poderia acontecer, se eu não confiro ali na hora, no meu setor ali, tchê me dá a nota aqui que eu vou olhar a relação vê se está certinha, eu posso carregar aquelas 20 caixas ali e os cara vão levar, porque a troca funciona no caso, a troca é no valor, tu manda a nota no valor e na próxima compra eles te descontam o valor que deu a quebra no caso ia sair de 20 itens que tem bota 200 itens, e eles iam se eu não dou bola eles carregam aquelas caixas e aí eles descontam na próxima compra aquele valor sendo que teria que ser 4 vezes mais, poderia dar essa zebra, porque? Porque no sistema lá deu algum problema, algum erro, alguma coisa ocorreu. Já passei pro seu Fulano (gerente da loja) deu isso, aí terça-feira eu vou ter que pegar todos os produtos que eu já tinha relacionado e fazer uma nova relação e levar lá em cima pra conferir de novo e tirar uma nota pra fazer a troca” (informação verbal).

Neste relato pode-se notar que houve um engano na hora de digitar a nota fiscal o que vem a causar um grande desperdício de tempo, pois os processos de relação dos itens e digitação da nota terão que ser feitos novamente, o erro quase gerou perda de valor caso o engano não fosse observado no outro setor.

Cattani (1994) acredita que a capacidade de entender antecipadamente a tarefa, para que possam planejar suas atitudes operacionais de uma maneira objetiva e coordenada é uma das práticas que os empregados deveriam desenvolver ou aprimorar. Sendo muito adequada a mediação da gerência com o intuito de lhes proporcionar essa compreensão, por meio de orientações esclarecedoras sobre a necessidade e os objetivos da padronização. O controle de datas é bastante cobrado pelos gerentes e chefes de loja de toda a rede, mas cada uma define sua maneira e intervalo de tempo para execução sem apresentar um procedimento padronizado.

## **4.2 Registros de estoque**

A empresa possui um sistema computadorizado competente, porém não há disponibilidade de acesso a ele diretamente no setor de estoques, quando utilizado é por intermédio de outros setores, dificultando assim a consciência de como os processos realizados no estoque influenciam em todos os outros setores da empresa e como controla-lo através do sistema, visto que não existe conhecimento dos processos realizados no sistema nem sua utilização. Quase que a totalidade das entrevistas, sendo 21 dos 25 entrevistados não considera o programa confiável, considerando que a comparação feita para conferir o que tem no estoque físico com o que tem no sistema não é muito usual e quando a executam é bastante

provável que apresente diferenças, declinando a acuracidade considerada por Favaretto, Drohomerski (2011) como a representação do estoque real no sistema através de registros quase a nível 0.

### **4.3 Processos internos**

A maioria dos funcionários não considera ter uma função definida, fazendo de tudo um pouco sem treinamento, executando tarefas sem ordem ou procedimentos. Quanto a instrução de redução de custos é referente ao manuseio adequado da mercadoria, que é cobrado de modo geral à todos os setores, visto positivamente por Ballou (2012) que diz ser preciso utilizar os processos internos de maneira que venham a diminuir os custos. Souza & Mekbekian (1996), observam que os procedimentos devem representar um caráter prático, mas devem ser desenvolvidos com base em normas técnicas brasileiras, na bibliografia técnica relacionada ao assunto e na experiência acumulada dos técnicos das diversas áreas da empresa. Esse conceito traz a ideia de participação dos trabalhadores experientes, para elaboração de um manual de procedimentos sem perder de vista a sustentação teórica fundamental para obter resultados positivos com a padronização dos processos. Para Siqueira (2009), na tomada de decisões referentes a gestão dos estoques, os gestores devem utilizar modelos que representem o processo real, ou seja, como ocorre o funcionamento do uso e abastecimento do setor.

Já a classificação do estoque é feita por setores e dentro de cada setor por marca, esta categorização varia de loja para loja dependendo do espaço físico disponível, há alguns casos de depósitos muito pequenos com quantidade de produtos excedente que dificulta a classificação a até mesmo alocação adequada do estoque causando muitas vezes perdas de produto e desperdício. Conforme afirma Tadeu (2010), a parte de maior investimento de uma organização pode estar concentrada no estoque, os gastos com armazenagem, tratamento e segurança neste setor podem representar cerca de 20% dos custos logísticos de uma empresa.

### **4.4 Ambiente organizacional**

A maioria dos funcionários de depósito não tem interação com outro setor e também não sabem como funcionam os outros setores que dependem do estoque, quando sabem é porque já trabalharam em algum outro setor, muitos não tem conhecimento de quais são os outros setores afetados pelo estoque. Percebe-se também através da observação que as compras dos produtos são feitos diretamente no sistema baseando-se por ele mesmo que apresente diferenças na representação do estoque físico, a compra é feita sem interação com o setor do estoque para saber sua real situação, contrariando a afirmação de Tadeu (2010) que ressalta a importância de um ambiente organizacional que integre as diferentes áreas para poder obter bons níveis operacionais.

Segundo a fala do E12, que diz:

“Poderia melhorar fazer, por exemplo, compra, eles deviam fazer levantamento nas lojas às vezes pra ver o produto que tem no depósito, porque às vezes eles tem produto que eles não vêm a quantia no computador, ou não bate com o que tem aqui, por exemplo, o estoque, aí eles compram a média, fazem a média de todas as semanas e deu pra bolinha só isso (informação verbal)”

Neste momento nota-se que é visível a necessidade de informação e integração entre os setores. Para Tadeu (2010), as atividades de compra são extremamente importantes no sentido de garantir que sejam disponíveis os materiais essenciais no momento, quantidade, localização e condições corretas para sua utilização, com planejamento de valores ponderados pelas estratégias de estoque desenvolvidas pela empresa, ressaltando assim a importância do setor de compras para a organização.

#### **4.5 Gerenciamento de informação**

É bastante confuso para os colaboradores quanto a quem é o encarregado responsável pelo estoque, na maioria das lojas não há ninguém direto do depósito que se considere responsável e dirigem essa finalidade aos gerentes e chefes de loja no geral. Para Gitlow (1993) o fluxograma é uma ferramenta bastante útil, pois é um resumo visual e esclarecedor do fluxo das várias operações de um processo, com este pode-se concluir como as várias etapas do processo estão relacionadas entre si o que o torna uma ferramenta vital tanto para o planejamento quanto para melhorias no sistema.

Quanto às devoluções a maioria sabe basicamente como são geradas as devoluções, mas, nenhum destes conhece o processo por completo, há um responsável em cada loja para cuidar deste setor onde se faz o controle dos produtos para gerar a nota de devolução, o restante dos processos como negociações e acertos que envolvem as devoluções eles não tem conhecimento. . De acordo com Ballou (2012, p.27), “nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho”.

#### **5. Considerações finais**

Com o término da análise de dados conclui-se que a gestão de estoques da rede de supermercados regional vem aos poucos tentando melhorar seus rendimentos e resultados, mas, ainda não pode ser considerada eficiente comparada ao conceito construído nesta pesquisa que afirma, lembrando, que se atinge a eficiência de estoque quando se consegue arranjar o melhor nível de estoque, no melhor período de tempo possível, empregando a melhor acuracidade de estoque, com bom gerenciamento de informações, sem que hajam desperdícios utilizando da melhor maneira possível os processos internos disponíveis buscando sempre a integração dos setores da organização, nas distintas áreas com bons rendimentos operacionais conseguindo obter controle, organização e planejamento eficientes.

No quadro abaixo (Tabela 4) está o comparativo dos conceitos do constructo com os resultados obtidos na pesquisa.

Tabela 4. Comparativo dos resultados

<b>Título</b>	<b>Conceito</b>	<b>Resultado do estudo:</b>
<b>Desperdícios de tempo, custo e espaço.</b>	É preciso haver controle para evitar desperdícios de tempo, custo e espaço. Paoleschi (2012).	O método de trabalho apresenta muitos desperdícios de tempo
<b>Registros de estoque.</b>	É fundamental a acuracidade dos registros de estoque para um gerenciamento de estoque eficiente. Favaretto, Drohomeretski (2011).	O sistema utilizado não é considerado confiável.
<b>Processos internos.</b>	Deve ser feita a correta utilização dos processos internos para minimizar custos. Ballou (2012).	Os processos internos são confusos e indefinidos
<b>Ambiente organizacional.</b>	Faz-se necessário um ambiente organizacional que englobe as diferentes áreas para obter bons níveis operacionais. Tadeu (2010).	A empresa não apresenta integração organizacional
<b>Gerenciamento de informação.</b>	É por meio do bom gerenciamento de informação que se faz o planejamento e o monitoramento logístico de forma eficiente. Ballou (2012).	Há pouco gerenciamento da informação e planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais mudanças necessárias para conseguir essa eficiência considerando o cenário encontrado são: necessidade de treinamento em todas as áreas, definição de rotinas, tarefas e processos, a criação de um manual de procedimentos para as tarefas como, por exemplo, controle de estoque, a visualização de um fluxograma em todos os setores da empresa para um melhor entendimento dos processos, maior conhecimento e interação com o sistema e os outros setores da organização principalmente o setor de compras, e o esclarecimento quanto às responsabilidades e os responsáveis pelo estoque.

Nota-se que, por ser uma empresa familiar esses processos estão sendo implantados aos poucos à medida que esta vem evoluindo e se profissionalizando. O sucesso de uma boa gestão de estoques depende do apoio da alta gestão da empresa, e da colaboração dos funcionários, para que as mudanças necessárias sejam implantadas da maneira correta e obtenham os resultados esperados.

## Referências:

ALT, Paulo Renato Campos; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2ªed. São Paulo: Saraiva 2006.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1994.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BALLOU, Ronald H. Tradução: YOSHIZAKI, Hugo T. Y. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. Tradução: YOSHIZAKI, Hugo T. Y. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, Laurence. Tradução: Reto, Luis A., Pinheiro, Augusto. **Análise de Conteúdo**. 1ªed. São Paulo : Edições 70, 2011

BOWERSOX, Donald J; COOPER, M. Bixby; CLOSS, David J. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CATTANI, Airton. **Um estudo sobre o acesso de operários da construção civil à linguagem gráfica arquitetônica**. Porto Alegre, 1994. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. 7ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios conceitos e gestão**. 6ª ed. 3ª reimp. São Paulo : Atlas 2010.

FAVARETTO, Fábio. Qualidade da informação no planejamento detalhado da produção. **ANAIS** do IV CNEG -Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói RJ, 2010.

FAVARETTO, Fábio; DROHOMERETSKI, Everton. Análise de problemas no controle de estoque decorrentes de erros nos registros de saídas. In: **Anais** do XIV SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Itajuba-MG, 2011.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. (org.). Logística diaEmpresarial: **A Perspectiva Brasileira**. 1ªed. 15ªreimpressão São Paulo: Atlas, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GITLOW, H. S. **Planejando a qualidade e a competitividade**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1993.

LANDI, Ana Cláudia; RATTO, Luiz. **O trabalho no supermercado: setores, funções e carreira profissional**. Rio de Janeiro, 2003.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANHEIRO; W. J. ; FERNANDES, L. A.; A gestão de materiais em uma confecção. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5.,2008, Resende. **Anais**: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PALOMIO,R. C.;CARLI, F. S. Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**: Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

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

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica:guia para eficiência nos estudos**. 6ªed. São Paulo:Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. Tradução: OLIVEIRA, Sandra de. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Prática de Impacto Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_ **Administração da produção** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de. **Gestão de Produção e Operações**. Curitiba: Iesde, 2009.

SOUZA, Roberto, MEKBKIAN, Geraldo. **Entraves comportamentais e de gestão na implantação de sistemas de qualidade em empresas construtoras**. In: ENTAC 95 - ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 1995, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, nov. 1995. v. 1, p. 237-242.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. (org.). **Gestão de Estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learnig, 2010.



YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 4ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICE A

OBJETIVO	ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO
<p>Verificar se há um controle que evite desperdícios de tempo, custo e espaço.</p>	<p>Existe um treinamento para sua função?            Você tem uma rotina de trabalho?            Há um controle de produtos regularmente?            Existe um controle de datas e vencimentos?</p>	<p>Como se dá o controle de estoque?            Há algum cuidado em relação aos desperdícios de tempo, custo e espaço?            Há alguma orientação para não haver desperdícios?</p>
<p>Certificar-se se há acuracidade dos registros de estoque</p>	<p>Existe um sistema computadorizado disponível?            Tem acesso a ele?            O sistema é utilizado no seu setor?            Você considera o programa confiável?            É feita alguma comparação para conferir o que há no sistema com o estoque físico?</p>	<p>Como acontece o abastecimento de dados no sistema?            Quais são os problemas encontrados no sistema e em sua alimentação?            Há um treinamento para utilizá-lo?</p>
<p>Averiguar se a utilização dos processos está sendo feita de maneira correta minimizando os custos</p>	<p>Você tem uma função definida?            O procedimento que executa tem uma ordem específica?            Você recebeu alguma instrução para minimizar os custos?            O estoque de sua responsabilidade é classificado?</p>	<p>Os colaboradores estão engajados em proceder as suas tarefas de maneira correta?            Há uma orientação para isso?</p>
<p>Analisar se há um ambiente organizacional integrado</p>	<p>Você tem alguma interação com outro setor da empresa?            Sabe como funcionam os outros setores que dependem do estoque?</p>	<p>Como se configura o ambiente de trabalho? Existe integração dos setores da empresa?            As informações sobre os estoques chegam a todos os setores que dele disponibilizam?</p>
<p>Verificar se a empresa está obtendo controle, organização e planejamento suficientes.</p>	<p>Há um responsável encarregado pelo estoque no seu setor?            Como são feitas trocas e devoluções?            Há um setor para cuidar disso?</p>	<p>Há gestores de estoque?            Há um bom aproveitamento da rotina de trabalho?            Existe um planejamento de estoque?</p>

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO

A aluna de bacharelado em Administração da Universidade Federal do Pampa, Gabriela Allende Torres, está desenvolvendo uma pesquisa intitulada “Análise da gestão de estoques em uma rede de supermercados regional”. A referida pesquisa é de autoria da aluna de bacharelado Gabriela Allende Torres e de coordenação da Prof. Isabela Braga da Matta. Neste sentido, gostaríamos de convidá-la(o) a participar de uma entrevista gravada para identificar os fatores relacionados à gestão de estoque que afetam a sua eficiência.

Possíveis contribuições: Demonstrar as ações e diferenciais no desempenho das funções, que explicam a maneira de trabalho adotado pela gestão de estoques. Auxiliando gestores em futuras ações do programa, bem como no seu desenho estratégico.

Desconfortos e riscos: Caso você sinta algum desconforto durante a entrevista você poderá pedir ao pesquisador que a entrevista seja encerrada. Você também poderá solicitar qualquer esclarecimento quando sentir necessidade e poderá interromper sua participação em qualquer momento, sem ônus, de qualquer natureza. Você tem a liberdade de recusar ou retirar o consentimento sem penalização em qualquer etapa da pesquisa.

Asseguramos que o que for dito, registrado e escrito será respeitosamente utilizado exclusivamente para fins desta pesquisa, e que serão mantidos o sigilo e anonimato das informações aqui contidas.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, li e entendi o consentimento e me foram dadas as oportunidades para esclarecer minhas dúvidas. Minha participação é inteiramente voluntária, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através de entrevista, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder de Gabriela Allende Torres para realização da pesquisa intitulada “Análise da Gestão de Estoques em uma rede de supermercados regional”.

Sant’Ana do Livramento, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Telefone da pesquisadora: Gabriela Allende Torres – (55) 984525091

Universidade Federal do Pampa, Rua Barão do Triunfo. Campus Universitário – CEP: 97573-000 SANT’ANA DO LIVRAMENTO – RS.

