



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

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ESTUDO  
REALIZADO EM UMA LOJA DE SUPERMERCADO NA CIDADE DE SANTANA  
DO LIVRAMENTO**

Vanessa Trindade Martins<sup>1</sup>  
Isabela Braga da Matta<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos da loja de um supermercado da cidade de Santana do Livramento – Rio Grande do Sul. Para isso foi realizado um estudo de caso, com uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e foram realizadas entrevistas com os funcionários para a análise de conteúdo. O resultado alcançado permitiu identificar que a loja possui e desempenha um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde as funções dentro da loja estão bem definidas e organizadas de acordo com os objetivos estabelecidos, os seus funcionários executam tarefas de acordo com as necessidades dos setores, onde foi possível analisar a falta de qualificação no procedimento de algumas tarefas, automatizando o trabalho de alguns funcionários sem desenvolver habilidades para melhorar o funcionamento do setor, e para contribuir com o desempenho da loja do supermercado.

**Palavras-chave:** Cadeia de suprimentos, gerenciamento, qualificação dos funcionários.

**Abstract:** *This work had the objective of analyzing the supply chain management of a supermarket in the city of Santana do Livramento-Rio Grande do Sul. A case study was conducted with a descriptive research, qualitative approach and interviews were conducted with the employees for content analysis. The result achieved allowed to identify that the store owns and performs a good supply chain management, where functions within the store are well defined and organized according to established objectives, its employees perform tasks according to the needs of the sectors, where it was possible to analyze the lack of qualification in the procedure of some tasks, automating the work of some employees without*

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [vanessatrindademartins@gmail.com](mailto:vanessatrindademartins@gmail.com)

<sup>2</sup> Orientadora e Docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). E-mail: [isabelamatta@unipampa.edu.br](mailto:isabelamatta@unipampa.edu.br)

*developing skills to improve the operation of the sector, to contribute to the performance of the store supermarket.*

**Keywords:** *Supply chain, management, qualification of employees.*

**Resumen:** *Este trabajo tuvo como objetivo analizar la gestión de la cadena de suministros de un supermercado de la ciudad de Santana do Livramento- Rio Grande del Sur, para ello se realizó un estudio de caso, con una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo y se realizaron entrevistas con los empleados para el análisis de contenido. El resultado alcanzado permitió identificar que la tienda posee y desempeña una buena gestión de la cadena de suministros, donde las funciones dentro de lo supermercado están bien definidas y organizadas de acuerdo con los objetivos establecidos, sus empleados realizan tareas de acuerdo con las necesidades de los sectores, donde fue posible analizar la falta de cualificación en el procedimiento de algunas tareas, automatizando el trabajo de algunos funcionarios sin desarrollar habilidades para mejorar el funcionamiento del sector, para contribuir con el desempeño de lo supermercado.*

**Palabras-clave:** *Cadena de suministros, gestión, cualificación de los funcionarios.*

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, em todo o país, um setor que vem crescendo é o setor de rede de supermercados, esse setor supermercadista, segundo a 39ª edição da pesquisa Ranking ABRA/ (SUPERHIPER, 2016) que foi feita pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados junto com empresas de pesquisa Nielsen, aponta um faturamento de R\$ 315,8 bilhões em 2015. Isso significa um crescimento de 7,1% em relação a 2014, nesse setor é perceptível à influência da gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos consiste em um sistema de atividades que as organizações utilizam, no qual se refere desde a compra de matéria-prima e todo o processo que ela passa até chegar a venda para o consumidor, no qual agregará valor ao produto. Analisando dessa forma, se pode observar como um bom desempenho da cadeia de suprimentos é fundamental nos dias atuais dentro de uma empresa, e um dos setores que se beneficia desse desempenho é o setor de hortifrutigranjeiros, pois o resultado positivo em longo prazo desse setor resulta em um melhor desempenho para toda rede de supermercados.

Por tratar-se de produtos perecíveis, a qualidade, o transporte e o armazenamento são de suma importância, onde os gastos com as mercadorias devem ser evitados para a melhoria do setor, evitando desperdícios para a empresa. Segundo dados do MIN (Ministério da Integração Nacional, 2002), os consumidores brasileiros aumentaram as visitas aos supermercados devido ao hábito de aderir ao seu consumo diário hortifrutigranjeiro, onde o gasto médio com esse setor é em torno de R\$ 90,00 ao mês (VELOSO, ROCHA e MOURA, 2009 *apud* MIN, 2002).

Na região Sul do país onde a economia sofre uma forte influência do setor agrícola pode encontrar na capital do estado o CEASA (Centrais Estaduais de Abastecimento) onde várias redes de supermercados adquirem seus produtos. O Rio Grande do Sul é o estado que apresenta o quarto maior PIB do Brasil, onde em 2007 apresentou um crescimento de 7% e o PIB perca pito 5,9%, o que favorece o crescimento do Estado e as relações com os países do MERCOSUL.

Assim, o bom desempenho do setor de hortifrutigranjeiros de uma rede de supermercados pode movimentar a economia local e influenciar o desenvolvimento da cidade e região. Nesse setor é fundamental saber todos os procedimentos e possíveis problemas que a

cadeia de suprimentos possui. A compra dos produtos, a maneira como são transportados, o armazenamento, até a venda devem ser analisadas e controladas, de forma que possa reduzir custos para a empresa e fornecer produtos de qualidade aumentando a fidelidade dos consumidores. Muitas empresas possuem dificuldades decorrentes em diversos setores, muitos destes são decorrentes da falta de informação sobre o seu funcionamento.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como principal objetivo analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor de hortifrutigranjeiros da loja de um supermercado da cidade de Santana do Livramento (RS).

Esse estudo se justificou em uma necessidade de analisar esse desempenho, onde aprimorando os seus conhecimentos de uma possível melhoria na gestão desse setor, traria benefícios como uma escolha eficiente e eficaz na hora de selecionar os seus produtos e estabeleceria uma relação de confiança com os seus fornecedores, aos quais esses fatores proporcionariam um melhor desempenho na cadeia de suprimentos trazendo desenvolvimento para a rede de supermercados da cidade e cativando os consumidores da cidade de Rivera, no Uruguai, país vizinho.

## **2. A Cadeia De Suprimentos**

Quando uma empresa determina o que ela quer oferecer para os seus consumidores, ela deve saber onde e como adquirir os produtos para a venda ou para a fabricação dos mesmos. Para Ballou (2006), a forma como os produtos são comprados, armazenados e estocados fazem parte de um processo de atividades onde a cadeia de suprimentos está sempre presente.

Um dos primeiros passos que uma cadeia de suprimentos precisa conhecer é a demanda da empresa, ou seja, a quantidade ideal para repor os estoques e a venda, havendo a necessidade de fazer um pedido de compra dos produtos.

A cadeia de suprimentos é formada por várias etapas onde os produtores são responsáveis pela produção, os fornecedores fornecem os produtos às empresas e aos centros de abastecimentos onde estão localizadas as mercadorias precisas, que chegam até a rede de supermercados. A cadeia de suprimentos nada mais é que um bom relacionamento de integração entre essas atividades ocorridas em quantidade certa, tempo e local certo (GONÇALVES, 2007).

A qualidade dos produtos, tanto quanto a garantia dos serviços são importantes e necessários para manter os fluxos dos negócios no gerenciamento da cadeia, pois se ocorrer uma falha na comunicação durante todo o processo de aquisição do hortifrúti ou durante o deslocamento até seu ponto de destino, compromete todos os envolvidos no processo, havendo assim um mau gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Portanto todas as funções que envolvem o processo de suprimentos são essências, e devem ser programadas e administradas com muito controle para evitar possíveis conflitos entre as partes interessadas da transição. Segundo Schneider (2006), a cadeia de suprimentos é um processo no qual se adquire a matéria-prima, transformando-as em produtos em processo e posteriormente em produtos acabados, chegando aos consumidores finais.

A gestão da cadeia de suprimentos possuem vantagens como à melhora do serviço fornecido ao cliente, mas existem desvantagens que podem ocorrer, como a falha na comunicação sobre as possíveis dificuldades que a cadeia sofre durante seu procedimento. A logística concentra-se em aperfeiçoar os fluxos dentro da organização enquanto a cadeia de suprimentos ocupa-se em como seu processo procederá em todas as etapas, desde o início passando por cada operação (SCHNEIDER, 2006).

O setor de hortifrutigranjeiro deve possuir um gerenciamento de qualidade em sua cadeia de suprimentos, pois as práticas inadequadas durante o processo como a falta de

higiene, tempo e temperatura inadequadas de transporte, compra de produtos contaminados comprometem a eficiência da cadeia de suprimentos causando transtornos para as organizações em seu desenvolvimento (SCHNEIDER, 2006). De acordo com Veloso, Rocha e Moura (2009), os consumidores estão a cada dia mais preocupados com sua saúde, e esse fator aumentou a demanda do setor de hortifrutigranjeiros, e um dos fatores que levam os consumidores a comprar esses produtos em uma rede de supermercados é pela higiene e o modo como estão expostos à venda.

A organização dos componentes da cadeia de produção associa-se a uma das medidas para aumentar o desempenho do setor de hortifrutigranjeiros, fatores com qualidade do produto, redução de custos em seu procedimento e satisfazer as necessidades do consumidor, se devem considerar essenciais para uma cadeia de suprimentos (VELOSO; ROCHA; MOURA, 2009).

Segundo Veloso, Rocha e Moura (2009), algumas dificuldades surgem durante o processo da cadeia de suprimentos de produtos de hortifrutigranjeiros, e um deles consiste na infraestrutura logística, as estradas danificadas, assim como, a falta de organização e de qualidade no modo de armazenagem e comercialização, prejudicam o processo logístico em sua eficiência.

Para Graeml e Peinado (2014), relatam sobre a resiliência da cadeia de suprimentos, ou seja, a maneira de como as empresas se adaptam as mudanças imprevisíveis do mercado, e como devem gerenciar o processo da cadeia de suprimentos de acordo com essas mudanças. As empresas devem possuir um controle adequado em seu processo logístico, como um sistema de gerenciamento controlado, mantendo o foco em sua estratégia, e a falta de resiliência na cadeia de suprimentos pode permitir riscos internos e externos afetando o desenvolvimento das organizações.

Ainda de acordo com Graeml e Peinado (2014), há fatores que impactam a resiliência da cadeia de suprimentos, e um desses fatores é o gerenciamento do processo logístico, onde adotando medidas mais flexíveis ao atendimento para os clientes, evitará possíveis danos a resiliência da cadeia de suprimentos.

## **2.1. Logística**

Para compreender como a logística atua no desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos, deve-se saber, que ambas andam lado a lado, com objetivo em comum de auxiliar o processo das operações dentro de uma organização. A logística possui várias atividades inter-relacionadas para a produção de bens ou serviços para quem deseja adquiri-los. Onde as organizações utilizam desse sistema logístico para facilitar as transições na hora de providenciar seus produtos (BALLOU, 2006).

Antigamente a diferença geográfica de uma região para outra era um grande problema para as negociações com alguns fornecedores, pois certos distribuidores localizavam-se em lugares de difíceis acessos para certas empresas, cabendo assim uma necessidade de integralização das partes interessadas, criando uma logística para facilitar as relações.

A logística interage nos meios de providenciar um melhor fluxo nos canais para obter novos e melhores produtos, e todos os processos que uma cadeia de suprimentos passa para fornecer esses determinados produtos conta com um auxílio de um bom sistema de logística.

Para Dias (2009), a logística tem como atividades de apoio a armazenagem, manuais de materiais, compras, embalagem, produção e operação e gestão das informações. Entende-se que a logística pode ser o sistema físico que uma cadeia de suprimentos deve possuir durante todo o seu processo. Segundo Soares (2015), em seu artigo destaca diversas definições de autores sobre a logística, mas enfatiza que a eficiência dos processos internos

são as que mais influenciam em seu procedimento e uma das prioridades da logística é providenciar produtos com qualidade, no tempo e local certo.

Embora se possa confundir cadeia de suprimentos com logística, são visíveis as diferenças, pois a logística tem sua direção na eficiência operacional, e a cadeia de suprimentos o foco é em todo o processo de integração entre seus diferentes níveis (SOARES, 2015).

### **3. Função das Compras e seus auxiliares**

A função compras é uma das atividades que necessita de planejamento para ser efetuada, pois todas as empresas podem possuir um controle devido de cuidados, como o quanto comprar e onde comprar. Na hora da compra, os responsáveis pelo setor deverão obter todas as informações necessárias como a quantidade certa de comprar e os prazos de entrega das mercadorias para evitar ou corrigir qualquer imprevisto, e a capacidade de armazenamento da empresa evitando assim possíveis perdas.

Para Dias (2009), uma boa compra resulta na redução de custos, fatores como uma boa qualidade, melhores preços, acertos de prazos, tornam uma compra qualitativa, mas outros fatores como a seleção de fornecedores e o bom relacionamento que se mantém com eles, é um dos fatores mais importantes dentro do setor de compras, e um dos resultados desse bom relacionamento é evitar possíveis prejuízos a empresa na hora de obter seus produtos.

Sabe-se que o mercado é imprevisível, e as empresas tornam-se vulneráveis enfrentando diversos fatores como mercados turbulentos, concorrentes ágeis, etc. Com isso avalia-se a flexibilidade que as empresas tendem à mudanças. “Ter flexibilidade para mudar, transformando ameaças em oportunidades, é a chave da sobrevivência” (GONÇALVES, 2007, p. 273). Estima-se que uma dessas oportunidades está relacionada em como as empresas efetuam os acordos com seus fornecedores, pois mantendo um acordo que estabeleça fatores de preço, qualidade e prazos que favoreça ambas as partes, a empresa diminui à chance de ocorrer riscos.

Para conhecer um bom fornecedor será necessário um estudo do mercado fornecedor, onde deverão possuir algumas condições de fornecimento como padrões de qualidade com menores preços, no tempo correto e com boas condições de pagamento. Muitas vezes para um bom desempenho será necessário um cadastro atualizado dos fornecedores para facilitar o processo na hora da escolha. Esse bom relacionamento é fundamental, pois o que as organizações almejam de seus fornecedores é melhores preços, qualidade e cumprimento dos prazos, por outro lado, os fornecedores esperam fidelidade e satisfação dos seus clientes.

“Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança” (DIAS, 2009, p. 285). Portanto se não houver contribuição de ambas as partes interessadas, não será criado um sistema de compras eficiente e eficaz, ocasionando uma falha dentro do gerenciamento do setor que poderá comprometer o desenvolvimento das organizações.

No setor de compras deve-se mencionar, de como um sistema bem organizado é fundamental para obter bons resultados. Esse sistema é influenciado por complementos que o tornam mais direcionados na sua meta. Segundo Dias (2009), esses complementos são: Pesquisa, aquisição, administração e diversos. A Pesquisa baseia-se em um estudo onde envolve desde o mercado que se quer atingir até os fornecedores. Já na aquisição envolve toda a parte de negociação das compras. Na administração fala na parte de como gerenciar os produtos comprados e evitar excessos dos mesmos. E no diversos refere-se na parte do custo e da comercialização dos produtos.

### **3.1. Estoques**

A maioria das empresas deseja maximizar seus lucros, e um dos setores que influenciam no capital de uma empresa é o investimento em estoques. A otimização desse setor é fundamental na hora de contabilizar os custos envolvidos em todo o seu procedimento, e um bom funcionamento de estoque para uma empresa é essencial para atender as suas necessidades de produção e nas vendas.

Um controle de estoques concentra-se no procedimento em que se possui uma fiscalização para a gestão da entrada e saída de mercadorias e produtos, incluindo sua aplicação para matéria prima, mercadorias produzidas ou mercadorias vendidas (AMARAL e DOURADO, 2011). Segundo Amaral e Dourado (2011), um dos objetivos para que haja um controle de estoques é financeiro, pois a manutenção desse setor torna-se cara, por isso o gerenciamento de estoques deve possibilitar que o capital investido seja minimizado.

Estima-se que para uma empresa estar bem sucedida em um mercado amplo de variedades e preços, as qualidades dos seus produtos oferecidos devem atender a sua demanda, onde um controle de estoque será necessário para que a empresa não aumente seus custos, evitando desperdício com estoques parados, e para que isso ocorra, um eficiente sistema de armazenagem deve ser feito, onde sua organização deverá auxiliar na hora de repor os produtos necessários para a venda.

De acordo com Dias (2009), uma das funções de administrar estoques é ter como característica principal o retorno de suas vendas para um melhor desempenho na organização da produção, como consequência desse retorno é a minimização dos recursos investidos em estoques.

Para Gonçalves (2007), o estoque consiste em um procedimento que requer recursos, que poderiam ser utilizados em outras atividades, portanto a existência desse setor é indispensável para o funcionamento da empresa, onde sua armazenagem implica-se em custos de armazenamento e movimentação.

Uma função de extrema importância atrelada aos estoques é a armazenagem, ela consiste nos processos de estocar os produtos das empresas exceto os produtos em processo, pode ser chamado de almoxarifado ou depósito, e tem como função a organização e guarda física dos materiais estocados e entregues pelos fornecedores (DIAS, 2009).

Obtendo-se um controle certo na forma estocar matéria-prima, produtos em processo ou acabados, ajuda a diminuir os custos, aumentando a qualidade dos produtos e adiantando os trabalhos dentro de uma organização, prevenindo e reduzindo problemas administrativos.

### **3.2. Previsão de Vendas**

Para as organizações planejarem as ações futuras considerando os recursos disponíveis faz parte de previsões de demanda. “Estimar a demanda futura de bens e serviços é condição essencial para a elaboração de um plano de trabalho” (GONÇALVES, 2007, P. 14).

Sabe-se que o cenário do mercado está sempre ocorrendo mudanças, e não se pode ter certeza do que acontecerá, para isso as previsões auxiliam na construção de um bom planejamento na obtenção de materiais ou produtos, tanto no setor de produção como no de vendas, as previsões possibilitam à um desenvolvimento de horizonte de planejamento pretendido.

Segundo Gonçalves (2007), o horizonte de planejamento pretendido, pode ser de médio e longo prazo, onde fatores que o influenciam, como planejamento de novos produtos, necessidades de estoque, dentre outros, estão relacionados com os interesses do gerenciamento das organizações.

Existem várias técnicas no processo para a realização de estimativas futuras, a utilização das mesmas técnicas depende do tempo que dispõe para realizar as previsões e nos custos envolvidos. Quando os valores não são definidos nas previsões leva-se em consideração ao erro entre o valor previsto e o valor que ocorreu, ou seja, quando os erros começam a acontecer é necessária uma mudança no modo de fazer as estimativas.

Segundo Gonçalves (2007), os sistemas de previsão possuem um procedimento de correção dos erros, onde se estimula um limite para os desvios entre os valores ocorridos e os estipulados, se acontecer muitos erros será necessário uma alteração no modelo utilizado de estimativas.

Verifica-se que uma previsão de demanda torna-se necessária dentro das empresas, onde as técnicas usadas nesse processo identificam possíveis erros, com a identificação dos erros pode-se melhorar o processo da tomada de decisão, fazendo escolhas de mudanças nos procedimentos dentro de uma organização.

Uma boa previsão de vendas pode ser considerada aquela que se estima na redução do erro da estimativa, porém os erros ocorridos em uma demanda conjunta são menores dos que ocorrem na demanda individual, e quando o campo das previsões aumentam a mais chances de erros nas estimativas futuras ocorrerem.

Devido à importância que uma cadeia de suprimentos possui dentro de uma organização, o presente trabalho possui como objetivo analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor de hortifrutigranjeiros, onde seu estudo constará com a análise de conteúdo que auxiliará na melhoria do desempenho do setor, fortalecendo seus vínculos em um mercado de ampla concorrência.

#### **4. MÉTODO**

Para a realização desse trabalho que teve como objetivo analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor de hortifrutigranjeiros da loja de um supermercado que se situa na área Central de Santana do Livramento, foi escolhido esse local, pois é a principal loja dentre as demais filiais, onde os produtos são recebidos e distribuídos para as outras lojas do supermercado.

Nas ofertas do setor de hortifrutigranjeiros, quando se observa um fluxo de consumidores maior, são os dias que mais proporcionam aumento de vendas ao supermercado, pois possibilita um aumento do consumo dos demais setores. Neste estabelecimento são realizados as compras, recebimentos e distribuição das mercadorias de hortifrutigranjeiros para as demais filiais, onde cada funcionário é responsável pelo cargo e suas funções dentro da organização.

O tipo de pesquisa utilizada foi à descritiva, pois analisaram-se características de um grupo, no caso o grupo analisado foi os dos funcionários do setor de hortifrutigranjeiros (GIL, 2010). Essas perguntas foram aplicadas e respondidas pelos funcionários do setor de compras, estoque, loja e descarga.

A abordagem da pesquisa é qualitativa porque as entrevistas que foram realizadas tiveram o objetivo de coletar informações sobre como os funcionários pensam e executam suas funções (GIL, 2012).

O método utilizado foi o estudo de caso que permitiu a comparação da prática utilizada na loja com os conceitos pesquisados e citados no referencial teórico do presente trabalho (YIN, 2010).

A realização da coleta de dados aconteceu através de entrevistas com os funcionários que trabalham na loja do supermercado, as entrevistas consistem em perguntas abertas, que permitem aos entrevistados responderem livremente, usando a opinião própria (MARCONI e

LAKATOS, 2003). As perguntas que encontram-se no apêndice A e B, anexados no final deste trabalho, tiveram como base o referencial teórico elaborado.

As entrevistas que compõe o apêndice A caracterizam-se perguntas direcionadas ao setor de compras onde foram elaboradas um número maior de perguntas por constar nesse setor um envolvimento que abrange mais processos da cadeia de suprimentos em suas atividades diárias e as demais entrevistas que compõem o apêndice B foram direcionadas ao setor de estoque, loja e descarga, que são setores que complementam o setor de compras fortalecendo os procedimentos da cadeia dentro da loja do supermercado. As identidades foram mantidas em sigilo e para facilitar a compreensão das falas transcritas, os funcionários foram identificados por letras na ordem do alfabeto. Para uma melhor interpretação na análise de conteúdo identificou-se os funcionários do setor de compras como funcionário A e B, no setor de descarga o chefe de descarga é o funcionário C e um dos funcionários que realiza a descarga é o funcionário D. Na parte do setor de exposição da loja temos o chefe de loja como funcionário E, e o outro funcionário está como funcionário F e para finalizar as entrevistas o funcionário G é responsável pelo setor de estoques.

A análise de conteúdo teve como objetivo analisar e interpretar as falas escritas dos funcionários entrevistados em contraponto com o referencial teórico desse artigo (BARDIN, 2011). Através dessa análise foram desenvolvidas categorias que foram estabelecidas através dos conceitos utilizados dos autores contidos nesse trabalho. Com base nesses conceitos surgem as seguintes categorias:

- Procedimento da cadeia de suprimentos;
- Sistema logístico;
- Técnicas de compras;
- Organização da loja;
- Procedimentos de estocagem;
- Previsão da demanda.

O Quadro 01 se refere aos conceitos utilizados para estabelecer as categorias que foram relacionadas na análise de conteúdo.

### Quadro 01- Conceitos

TÓPICOS.	AUTOR:	CONCEITO:
Cadeia de suprimentos.	Ballou (2006)	Para Ballou (2006), a forma como os produtos são comprados, armazenados e estocados fazem parte de um processo de atividades onde a cadeia de suprimentos está sempre presente.
Logística.	Ballou (2006)	Várias atividades inter-relacionadas para a produção de bens e serviços para quem deseja adquiri-los. Onde as organizações utilizam desses sistemas logísticos para facilitar as transições na hora de providenciar seus produtos (BALLOU, 2006)
Função das compras.	Dias (2009)	Para Dias (2009), uma boa compra resulta na redução de custos, fatores como uma boa qualidade, melhores preços, acertos de prazos, tornam uma compra qualitativa.
Estoques.	Dias (2009)	De acordo com Dias (2009), uma das funções de administrar estoques é ter como característica principal o retorno de suas vendas para um melhor desempenho na organização da produção.
Armazenagem.	Dias (2009)	A armazenagem consiste nos processos de estocar os produtos das empresas exceto os produtos em processo, pode ser chamado de almoxarifado ou depósito, e tem como função a organização e guarda física dos materiais estocados e entregues pelos fornecedores (Dias, 2009).
Previsão de vendas.	Gonçalves (2007, p. 14).	“Estimar a demanda futura de bens e serviços é condição essencial para a elaboração de um plano de trabalho”

Fonte: Autoria própria.



## 5. RESULTADO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A realização da análise de conteúdo foi feita com base nos dados coletados, onde a loja do supermercado consta aproximadamente com 130 funcionários, e sete deles responderam as entrevistas por corresponder aos cargos que fazem parte da cadeia de suprimentos, tema do presente artigo. Com o resultado da análise de conteúdo permitiu identificar como é o gerenciamento da cadeia de suprimentos da loja em relação à teoria apresentada, tendo como base as categorias escolhidas para a realização da análise, onde foram classificadas cada categoria e analisadas com as entrevistas feitas.

Para facilitar a interpretação da análise de conteúdo, foi elaborado o Quadro 02 onde constam informações como: Um código para cada funcionário, em que setor ele trabalha, a sua idade e há quanto tempo trabalha no atual setor.

**Quadro 02- Informações sobre os funcionários entrevistados**

Código dos funcionários	Setor	Idade	Tempo que atua no setor
Funcionário A [EA]	Compras	72 anos	20 anos
Funcionário B [EB]	Compras	53 anos	20 anos
Funcionário C [EC]	Descarga	48 anos	2 anos e 8 meses
Funcionário D [ED]	Descarga	26 anos	4 anos
Funcionário E [EE]	Loja	46 anos	2 anos
Funcionário F [EF]	Loja	43 anos	7 meses
Funcionário G [EG]	Estoques	56 anos	3 anos

Fonte: Autoria própria com base em dados do estudo.

### 5.1. Sistema Logístico

Em uma organização a cadeia de suprimentos e a logística se complementam, ambas precisam uma da outra, onde essa integralização é necessária para garantir um melhor desempenho na loja de supermercados, com isso o sistema logístico integra auxiliando as funções dos demais setores. A logística possui atividades inter-relacionadas para a produção de bens ou serviços para quem deseja adquiri-los. Onde as organizações utilizam desse sistema logístico para facilitar as transições na hora de providenciar seus produtos (BALLOU, 2006).

Analisando a logística da loja podemos notar como seus processos são detalhados em cada função e pelos os meios de como se distribuem em cada setor. Na entrevista do funcionário A (EA) do setor de compras em sua fala sobre como é um dos processos de compra, ele relata que: “A empresa busca os produtos no CEASA (centrais de abastecimento) de Porto Alegre, esses produtos são transportados até a loja principal onde é feito a descarga e distribuído os produtos para as demais filiais conforme os pedidos feitos por cada loja” (EA). Nessa parte os meios que a loja utiliza para os processos físicos no transporte e locomoções das mercadorias fazem parte da logística, onde todo o desempenho e procedimento dos canais deveriam ser, mas de fato não é monitorado, pois a responsabilidade da entrega feita por essas centrais de abastecimento fica sobre a responsabilidade dos motoristas que transportam os produtos sem um auxílio de suporte caso houver algum imprevisto, onde a loja não possui nenhum sistema de acompanhamento de carga.

Esses canais que auxiliam no processo logístico correspondem desde o transporte até a venda feita para os clientes, a capacidade como a loja tem de atender todas as exigências para que os processos ocorram da melhor maneira possível superando as expectativas,

aperfeiçoa a logística da empresa proporcionando um melhor desempenho na cadeia de suprimentos.

Outra parte que caracteriza a logística está no modo de como são adquiridos os produtos e um dos processos logísticos consiste nas condições de transporte e de como os produtos chegam até a venda para os clientes. O EC que é responsável pelo setor detalhou que: “Vem de Porto Alegre as carretas com os produtos eu trabalho com seis rapazes que são funcionários das lojas e cada loja tem um caminhão, aí fizemos as distribuições dos produtos para os caminhões” (EC), a qualidade em que os produtos chegam na hora da descarga depende principalmente do modo em como é transportado, onde fatores como as condições de preservação das rodovias são essenciais para que contribua para um transporte seguro evitando possíveis imprevistos como atrasos com as mercadorias e que cheguem a bom estado para a venda. Para Ballou (2006), possuir uma operação de transporte econômica sem perder a eficiência é um dos meios de aumentar a competitividade no mercado. Percebe-se através desse ponto que o transporte dentro de uma organização vai além de somente garantir a qualidade dos produtos no modo de transporte e sim como umas das técnicas de se garantir atuante no mercado.

Além do transporte na busca das mercadorias, existe o transporte interno entre as filias onde a loja recebe os produtos de hortifrutigranjeiros e distribui para as outras lojas, onde o manuseio faz parte de outras etapas da logística e os cuidados com a distribuição são fundamentais para garantir a qualidade dos produtos. Ainda falando sobre o modo de distribuição e transporte o funcionário C falou: “Eu tenho as planilhas dos pedidos do que vai pra cada filial, aí eles tiram das carretas e coloca nos caminhões, a descarga é realizada a noite nos dias que chegam os produtos do CEASA” (EC).

Para Dias (2009), a logística tem como atividades de apoio a armazenagem, manuais de materiais, compras, embalagem, produção e operação e gestão das informações. Com isso, os meios que cada um dos setores da loja utiliza para fazer os procedimentos dessas atividades estão ligados ao sistema logístico. Para compreender esses procedimentos é possível observar na pergunta feita sobre quais os procedimentos utilizados na função da descarga o funcionário C responde: “Eu só digo à quantia que vai pra cada loja e os funcionários que fazem a descarga vão colocando nos caminhões e eu controlo pra que as quantias vão certas em cada caminhão pra cada loja” (EC). Reforçando a resposta do funcionário C, o funcionário D retrata que: “Nós temos um conferente que nos indica o que fazer, se utiliza à zorra, palhete e o braçalmente para fazer a descarga e a colocação dos produtos em cada caminhão” (ED). Com isso é possível perceber que ter uma equipe onde todos colaboram para que o setor desempenhe adequadamente suas funções e uma das técnicas utilizadas desse setor, onde nota-se que a sinergia em que os funcionários trabalham faz com o que a o setor desenvolva práticas que agregam um avanço na cadeia de suprimentos.

Segundo Ballou (2006), o sistema logístico colabora com a cadeia de suprimentos agregando valor em suas atividades, onde os consumidores preferem a qualidade em que os produtos se encontram mais do que valor atribuído para levar ao seu alcance. Embora se possa confundir ou tratar como similares os conceitos de cadeia de suprimentos e logística, são visíveis algumas diferenças, pois a logística tem sua direção na eficiência operacional, e a cadeia de suprimentos o foco é em todo o processo de integração entre seus diferentes níveis (SOARES, 2015). Realizando um contraponto das falas anteriores é possível notar claramente que o sistema logístico atribui-se na descrição operacional das funções e seus cargos, de como é feito cada procedimento, embora esse processo esteja integrado à cadeia de suprimentos, o foco desta não seria na parte operacional e sim como esse processo integralizaria nos demais setores. Tendo em vista que as funções agregadas em cada setor estão bem especificadas, a loja possui tarefas estabelecidas podendo detalhar cada processo logístico e seu desempenho dentro da organização.

## 5.2. Técnicas de compras

O processo do setor de compras da loja preocupa-se na maneira de como e quando comprar, o funcionário responsável por esse setor demonstra em sua entrevista além de conhecimento e domínio em sua função um controle rigoroso com planilhas atualizadas de preços de compra, preços de venda e quantidades, ainda para contribuir com esse controle ele calcula margens de contribuição, ou seja, quanto aquele setor contribuiu para os lucros da loja e quanto à porcentagem das perdas do setor influenciam sobre a empresa, ele faz um relatório a cada três meses contendo as informações das contribuições do setor de hortifrutigranjeiros para a loja.

Para Gonçalves (2007), o processo de compras possui diversas responsabilidades onde planejar e definir decisões como acompanhamento, seleção dos fornecedores, monitorando para que os produtos cheguem ao momento certo e ainda verificar a qualidade desses produtos, compõe esse setor. Verifica-se que além dessas funções o setor de compras integra os demais setores da loja onde a forma com ele for executado influencia os demais.

No momento da realização da entrevista foi possível observar como esse setor é essencial para o bom desempenho da cadeia de suprimentos onde o setor de compras ocupa uma parte fundamental, e como ter profissionais com experiência na função seja ele capacitado por algum curso ou por tempos de experiência, é válido na hora de por na prática o conhecimento sobre a função.

Para Dias (2009), uma boa compra resulta na redução de custos, fatores como uma boa qualidade, melhores preços, acertos de prazos, tornam uma compra qualitativa, mas outros fatores como a seleção de fornecedores e o bom relacionamento que se mantém com eles, é um dos fatores mais importantes dentro do setor de compras. Quando o EA relatou: “Um dos critérios utilizados é o conhecimento dos abastecedores, conhecimento de safra, quando o produto está entrando em safra ele apresenta uma qualidade diferente de quando está saindo” (EA), saber de onde é extraída a matéria prima é um dos elementos fundamentais para garantir a qualidade na hora da venda, embora que a loja não acompanhe como foi à plantação dos produtos de hortifrutigranjeiro, a loja busca informações em que condições se encontram a safra dos produtos, o que gera benefícios para o setor de compras. “Tem produtos que produzem o ano inteiro, mas outros são por épocas. Por isso certos produtos encarecem, por que quando existe a falta de algum produto o CEASA importa de outros estados” (EA). Para garantir boa qualidade dos produtos a loja prioriza mais a qualidade do que preço mesmo que encareça por ser importado de outros estados se a qualidade for boa à loja compra esses produtos, ainda que tenha que alterar os preços dos mesmos.

O setor de compras enfrenta alguns contratempos com o fornecimento de alguns produtos. Por centralizar suas compras em um único centro de abastecimento, quando há falta de algumas mercadorias, a loja para não ficar sem as mesmas aceita as condições de preço de alguns fornecedores fazendo com que os preços de alguns produtos se elevem, esses produtos que o CEASA importa fora do estado é somente para cobrir as faltas onde o funcionário do setor de compras tenta negociar preço para garantir ofertas nas promoções do dia da feira no setor de hortifrutigranjeiro: “Sempre procuramos a melhor qualidade para os nossos clientes, por isso que o nosso rendimento é um dos mais favoráveis por que oferecendo qualidade e preço justo nos produtos, nossos clientes ficam satisfeitos aumentando o consumo” (EA).

Para garantir um preço justo nos produtos o setor de compras tenta negociar dentro de suas possibilidades com os fornecedores, pois como a loja trabalha com a margem baixa nos dias de ofertas de hortifrutigranjeiros, garantir um preço justo e qualidade nos produtos é uma questão de buscar um equilíbrio onde favoreça ambas as partes. Segundo o funcionário do setor de compras falou: “No nosso controle das vendas são avaliados a quantidade

comprada, vendida e lucro, e quando o produto chega é verificado a qualidade, onde vemos se possuem condições de serem vendidos, porque ofertamos produtos que nós gostamos de consumir” (EA). Esse funcionário demonstra que a negociação é a peça fundamental para que haja conhecimento das partes interessadas, pois através dessa negociação a empresa conhece as condições oferecidas pelos seus fornecedores e tem a oportunidade de esclarecer o que ela espera deles. Isso refletirá para a inicialização de uma boa compra, pois verificando a qualidade e os meios que os produtos podem ser negociados, o resultado será benéfico para o setor proporcionando um aumento no rendimento da loja.

“Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança” (DIAS, 2009, p. 285). Para Dias (2009), essa confiança é fundamental para fortalecer laços com os fornecedores, que são contribuintes importantes para uma compra bem sucedida. Na pergunta como é feita a seleção dos fornecedores e como é a relação, ele diz: “Para controle temos uma planilha contendo o cadastro de todos fornecedores e a relação vai muito da confiança mútua para que possamos saber que estamos comprando produtos de qualidade” (EA). Aqui o funcionário cita um procedimento do setor onde é muito importante para o controle sobre quantos fornecedores a loja pode negociar, facilitando o trabalho dos funcionários gerando também informações necessárias para um possível controle, e ainda complementa dizendo: “Nós conhecemos os nossos fornecedores e eles nos conhecem, portanto a qualidade sempre está em primeiro lugar” (EA).

“Assim, criar um cadastro de fornecedores habilitados a prestar serviços e fornecer materiais é crucial para o setor de compras” (GONÇALVES, 2007, p. 256). Se compararmos os procedimentos que a loja possui na relação com seus fornecedores com a colocação de Gonçalves, pode-se analisar que a loja posiciona-se de maneira certa para fortalecer os laços de confiança, criando uma relação amistosa que beneficiará ambas as partes. A forma como o funcionário destaca essa relação duradoura com os seus fornecedores indica que um bom relacionamento com eles faz toda diferença na hora da escolha dos produtos, pois como a maioria das compras são feitas pelo telefone, a confiança que existe vai além de possíveis parcerias.

Outro detalhe que caracteriza se o setor está realmente capacitado é como se adapta as mudanças que ocorrem no mercado, na pergunta sobre a entrada de novos fornecedores no mercado, ele respondeu: “Quando surgem novos fornecedores é verificada a qualidade dos produtos e ainda temos uma tabela com a base dos preços, com isso nos verificamos as dificuldades que esse novo fornecedor apresenta” (EA). A loja sempre está pronta para negociar com novos fornecedores, pois a procura por produtos de qualidade e preços acessíveis só favorece se as duas partes saem ganhando.

Para Dias (2009), vários fatores referem-se em realizar uma compra bem sucedida onde a verificação dos prazos, preços e qualidade agreguem na redução dos custos na hora da compra. Com o surgimento de novos fornecedores os cuidados com a qualidade aumentam exigindo certa fiscalização do setor, pois se há perda na qualidade isso pode significar perda de consumidores, pois quando estamos acostumados a adquirir produtos de boa qualidade, não aceitamos produtos com condições inferiores.

A importância do setor de compras atribuída aos demais setores contribuem para que a loja desenvolva uma cadeia de suprimentos eficiente e eficaz onde é aproveitado o seu melhor rendimento, com seus recursos disponíveis no menor tempo, reduzindo os custos, mas sem perder o que a loja diz que é a chave do seu ganho no mercado, que está na satisfação dos seus clientes oferecendo produtos da melhor qualidade.

### 5.3. Organização da loja

Sabe-se que hoje em dia os consumidores importam-se com o que estão consumindo, por isso os produtos ofertados para a venda devem estar em condições próprias para consumo, necessitando uma supervisão mais rigorosa na questão de qualidade dos produtos, por serem perecíveis como é o caso do setor de hortifrutigranjeiros.

De acordo com Veloso, Rocha e Moura (2009), os consumidores estão a cada dia mais preocupados com sua saúde, e esse fator aumentou a demanda do setor de hortifrutigranjeiros, e um dos fatores que levam os consumidores a comprar esses produtos em uma rede de supermercados é pela higiene e o modo como estão expostos à venda. Analisando do ponto de vista desses autores, uma organização deve se preocupar além da qualidade dos produtos a forma como eles estão expostos para seus clientes, por isso o setor que expõe esses produtos a higiene tem que ser fiscalizada diariamente.

O Entrevistado E que é chefe de loja do estabelecimento preocupa-se em realizar as medidas possíveis para manter a organização e a higiene do local, com isso pergunta-se como é feito a organização e higienização da loja, ela afirma que: “Primeiramente as frutas são selecionadas no setor de origem pelas avarias que algumas apresentam na chegada, algumas vem passada do ponto como exemplo o tomate, e as outras devido ao manuseio da banca estragam bastante” (EE). O modo como os produtos são manuseados pode comprometer a sua qualidade, pois a maioria sai em bom estado do setor de origem, passam por processos de transporte, descarga e armazenagem, quando chegam à venda alguns produtos já estão devidamente danificados.

Segundo Ballou (2006), é fundamental as organizações buscarem um equilíbrio entre serviços ao cliente e os custos dos mesmos, sendo necessário alguém para fiscalizar a movimentação dos produtos. O funcionário E desempenha essa função dentro da loja onde ele busca supervisionar em que condições os produtos estão expostos para as vendas, ainda sobre a higienização do setor o funcionário complementou: “Ai agente recomeça a outra higienização de uma por uma durante o dia, na parte das bancadas e pisos a higienização é feita por as funcionárias da loja que auxiliam na limpeza” (EE).

Em contraponto a mesma pergunta foi feita ao funcionário F que executa essas tarefas, ele disse: “os produtos são selecionados um a um, separando os que estiverem bons dos estragados, que são descartados” (EF). Quando o funcionário respondeu de forma bem sucinta pode-se observar que a prática que deveria levar ao aperfeiçoamento apenas tinha desenvolvido a automatização das suas tarefas no setor, não fica evidente o mesmo entusiasmo em sua fala, diferente da fala do funcionário E que mostrou que essa operação era fundamental para um bom funcionamento do setor.

Para Gonçalves (2007), é necessário que as organizações desenvolvam táticas operacionais adaptando-se as mudanças do mercado, onde a sintonia operacional entre as partes interessadas devem estar totalmente integralizadas para atender as novas demandas dos seus clientes. Ter uma equipe que realize suas funções buscando atingir as mesmas metas é uma vantagem que proporciona para a loja uma evolução no setor, onde a sintonia dos funcionários facilitará o desenvolvimento de novas técnicas auxiliando nas funções.

Seguindo com a entrevista, realizou-se outra pergunta para o funcionário E sobre como está selecionada a exposição em que os produtos devem ocupar no setor de hortifrutigranjeiros, que seria outro ponto para impulsionar as vendas, ele relatou: “Tem algumas partes essenciais que é o caso dos verdes, depois as cítricas e a parte dos secos no caso a batata, cebola e a banana que são neutras, e as outras nós vamos agrupando as que são

por épocas” (EE). A mesma pergunta se aplicou ao funcionário F que disse: “Quando comecei na loja os lugares já estavam estabelecidos, a gente casa as mercadorias pelo tipo que elas apresentam, fruta com fruta, produtos secos com os mesmos” (EF).

Ainda para esclarecer as diferentes opiniões entre o responsável pelo setor o funcionário E, e o funcionário F que executa as tarefas realizou-se outra pergunta sobre o espaço físico da loja se era suficiente, o funcionário E respondeu: “Sim às vezes o espaço físico é mais uma falta de organização, ou seja, requer organização do que os metros quadrados” (EE), enquanto a resposta do funcionário F foi: “Eu acho suficiente, da para trabalharmos bem, se aumentar vai aumentar o trabalho” (EF). Analisando as respostas dos dois funcionários que trabalham na mesma loja, mas em cargos diferentes, o funcionário E por ser chefe do setor possui mais responsabilidades, mas também executa seu trabalho de maneira exemplar colaborando para possíveis melhorias da loja; por outra visão o funcionário F faz a função dele e nada mais, não colabora para que o setor possa ter mais desempenho, o que facilitaria o próprio trabalho e dos demais colegas que compõe o setor do hortifrutigranjeiro, apenas “Faz” como ele mesmo relata, e não tem a visão que às vezes uma pequena mudança de atitude pode colaborar para um melhor desenvolvimento da organização.

Essa divergência na visão dos dois funcionários da loja que a entrevista apresentou mostra como a integralização entre os setores é importante, não somente para aquela função, mas para todos os demais setores, pois a loja é composta por uma equipe que desempenha seus cargos realizando tarefas e prestando serviços de atendimento as clientes, portanto uma boa integralização dos diretores, dirigentes e funcionários é necessária para garantir a satisfação de seus clientes.

O setor de hortifrutigranjeiro deve possuir um gerenciamento de qualidade em sua cadeia de suprimentos, pois as práticas inadequadas durante o processo como a falta de higiene, tempo e temperatura inadequadas de transporte, compra de produtos contaminados comprometem a eficiência da cadeia de suprimentos causando transtornos para as organizações em seu desenvolvimento (SCHNEIDER, 2006). A qualidade que os produtos são expostos para as vendas é uma das preocupações principais da loja e começa desde a compra e o transporte dos produtos, vindos das centrais de abastecimento transportados por caminhões adaptados para cargas perecíveis com baús refrigerados, passa pela descarga onde o manuseio é feito com cautela para não danificar os produtos e segue com os cuidados devidos do setor de exposição da loja para garantir produtos bons e próprios para o consumo.

Nas entrevistas dos funcionários, todos tem um mesmo objetivo que está em desempenhar suas tarefas, o que difere esses funcionários é a maneira que cada um executa cada tarefa. O trabalho em equipe que o setor da descarga realiza é um dos fatores que reforça a importância da integralização das pessoas que compõe os setores e seus cargos e esses funcionários se preocupam em fazer suas funções de maneira que a qualidade dos produtos seja conservada, o funcionário C que é responsável pela descarga relatou sobre a qualidade em que chegam os produtos: “Todos os produtos tem boa qualidade, saem de lá em boa qualidade e chegam com boa qualidade para nós” (EC). De acordo com essa fala, o seu colega que realiza a descarga o funcionário D complementa dizendo: “Quase sempre é muito boa a qualidade dos produtos, estão limpos e organizados, ai fica fácil pra gente descarregar” (ED). Na loja a qualidade dos produtos é garantida pela a higienização que os funcionários fazem do local e dos produtos para isso o funcionário F respondeu: “Os produtos são selecionados um há um, separando os que estiverem bons dos estragados que são descartados” (EF).

A qualidade é uma garantia que a loja utiliza para cativar e fidelizar os clientes, mas para garantir essa qualidade a organização da parte onde esses produtos ficam expostos é fundamental e para entender como é feita, perguntou-se para o funcionário F como era definida essa organização, ele respondeu: “É feita por falta, quando chega mercadoria nós abastecemos o que está em falta primeiro, depois os demais produtos” (EF).

Cada funcionário tem responsabilidades em suas funções e usa sua disposição e criatividade de maneira que fiquem melhor para desempenhar suas tarefas, a loja cria suas técnicas para obter vantagem competitiva no mercado e ganhar seus clientes, mas para que isso de certo cada funcionário tem que fazer a sua parte, pois nenhuma organização consegue se desenvolver sem a participação dos seus colaboradores.

#### **5.4. Procedimentos de estocagem**

Os cuidados com os produtos aumentam quando se trata na maneira de como eles serão armazenados; existem dois momentos de armazenagem na loja, o primeiro é em que condições eles ficam desde a descarga que é realizada a noite até o outro dia quando são expostos na loja para a venda, e o restante dos produtos que ficam armazenados para repor a falta até a chegada da nova remeça do setor de hortifrutigranjeiros. A armazenagem consiste nos processos de estocar os produtos das empresas exceto os produtos em processo, pode ser chamado de almoxarifado ou depósito, e tem como função a organização e guarda física dos materiais estocados e entregues pelos fornecedores (DIAS, 2009).

Na entrevista do funcionário G que é responsável por essa parte da estocagem, explicou que: “No setor de hortifrutigranjeiros as mercadorias chegam à noite e são deixadas aqui no depósito onde na parte da manhã nós colocamos no lugar onde elas ficam armazenadas” (EG). Pergunta-se em que condições se encontram a parte física do setor de estoques na loja, ele disse: “Nós temos um setor específico para cada mercadoria, onde eles ficam separados nos lugares devidos de acordo com cada setor” (EG).

Um controle de estoques concentra-se no procedimento em que se possui uma fiscalização para a gestão da entrada e saída de mercadorias e produtos, incluindo sua aplicação para matéria prima, mercadorias produzidas ou mercadorias vendidas (AMARAL e DOURADO, 2011). Analisando esses contra pontos da teoria com a prática da loja, as funções de estoque estão bem sincronizadas, onde esse funcionário possui o controle e o conhecimento do espaço físico, facilitando o seu trabalho na hora de conferir as mercadorias que restam no armazenamento, solicitando os pedidos das que faltam, mas para o setor de hortifrutigranjeiros o pedido é feito pelo funcionário B que controla por planilhas o que deve comprar para o setor, auxiliando o funcionário de compras. O funcionário G apenas tem a função de organizar os produtos que ficam no depósito após a descarga facilitando o trabalho dos colegas da loja, e explicou que: “Esses produtos secos são armazenados em palhetes para não ter problemas com umidade e em caixas de madeiras ou plásticas como é o caso do tomate, e as hortaliças e verduras são armazenadas em câmaras que estão na loja, onde elas são transportadas em zorras para loja” (EG). O funcionário auxilia colocando as mercadorias no local que os colegas buscam para levar pra a loja, e como cada setor têm funcionários específicos para cada função, o entrevistado G é responsável por organizar a ordem e o local onde as mercadorias devem ocupar no estoque.

Para Gonçalves (2007), o estoque consiste em um procedimento que requer recursos, que poderiam ser utilizados em outras atividades, portanto a existência desse setor é indispensável para o funcionamento da empresa, onde sua armazenagem implica-se em custos de armazenamento e movimentação. A outra pergunta refere-se em quais são os devidos cuidados com os produtos na hora da armazenagem, pois como são cargas perecíveis qualquer manuseio indevido pode ocasionar perdas, gerando gastos com os produtos danificados ele falou: “Primeiro a gente analisa a qualidade deles e o manuseio para não amassar, não derrubar as caixas, procuramos armazenar em lugares apropriados para o próprio destino deles, e se estiver algum produto já deteriorado nós descartamos ele” (EG).

De acordo com Dias (2009), uma das funções de administrar estoques é ter como característica principal o retorno de suas vendas para um melhor desempenho na organização

da produção, como consequência desse retorno é a minimização dos recursos investidos em estoques. Qualquer gasto indevido por erros cometido por manuseio ou produtos armazenados em locais impróprios para aquela mercadoria resulta em gastos para a loja, por isso a necessidade de um trabalho bem executado nas funções é essencial para conter custos para a organização, principalmente na parte de estoques que é responsável pela conservação dos produtos até serem levados para a venda.

### **5.5. Previsão da demanda**

Para saber o que comprar antes a loja tem que ter uma previsão da demanda, ou seja, saber que tipo de produtos os seus clientes preferem consumir para poder satisfazer as necessidades de consumo desses clientes. Não é indicado que nenhuma organização defina que tipos de produto devem comprar sem pelo menos fazer uma pesquisa de mercado para saber as preferências de seus consumidores, às vezes até por questão de hábitos as pessoas aderem mais um local do que o outro para fazer as suas compras, claro que influenciadas por vários fatores e um deles é a qualidade dos produtos consumidos.

Cativar seus clientes levando a fidelização do local é um dos objetivos da loja, para isso eles focam principalmente nesse objetivo na hora das compras e no local que esses produtos ocupam na loja para as vendas. Na entrevista o funcionário A relata em sua fala que: “Nós ofertamos para os nossos clientes produtos com a mesma qualidade que nós gostamos de consumir” (EA), a preocupação com a qualidade do que está se vendendo evidencia que a loja verifica a garantia em que seus produtos se encontram possam ser consumidos. Para chamar a atenção do cliente para os produtos expostos a venda, o setor usa técnicas e a criatividade de seus funcionários, como relatou o funcionário E na pergunta em como eles definiam a organização do setor para chamar a atenção dos clientes: “A gente define por alguns aspectos como os das cores, depois nós definimos pelo olhar do cliente, pela visão que o cliente vai chegar e vai ver um produto bonito exposto” (EE).

A qualidade é uma das táticas da previsão da demanda, não adianta saber que tipos de produtos que os clientes preferem sem pensar na qualidade, mas a previsão também cerca outros aspectos como os de como e onde comprar, seja por semanas, meses, por faltas. “Estimar a demanda futura de bens e serviços é condição essencial para a elaboração de um plano de trabalho” (GONÇALVES, 2007, P. 14). Fazendo um comparativo dessa descrição do autor define um dos processos que a loja faz nas suas compras, perguntando de que forma o funcionário A analisa o que e quando deve comprar: “Os produtos são comprados em determinados dias da semana, nós analisamos dependendo das vendas e das semanas, no começo do mês até o dia 10 é quando o consumo é maior, e no restante do mês os pedidos variam conforme a necessidade de cada loja” (EA). Segundo Gonçalves (2007), o horizonte de planejamento pretendido, pode ser de médio e longo prazo, onde fatores que o influenciam, como planejamento de novos produtos, necessidades de estoque, dentre outros, estão relacionados com os interesses do gerenciamento das organizações. No caso da loja as compras são realizadas em curto prazo, por se tratar de produtos perecíveis a sua durabilidade é pouca, no caso a previsão de demanda da empresa se concentra na primeira quinzena dos meses pelo aumento do movimento, havendo a necessidade de uma remessa maior de produtos do setor de hortifrutigranjeiro, mas com um controle de pedidos baseado no que falta na loja.

Projetar demandas futuras com base nas necessidades de recursos faz parte de um planejamento para a previsão de vendas (GONÇALVES, 2007). Para a loja há uma necessidade de um controle do que se pretende comprar para evitar custos desnecessários à organização garantindo a qualidade dos produtos para chegar à satisfação dos clientes que é



um dos principais objetivos da loja, juntamente com os setores que desempenham suas funções com determinação garantindo um sistema de qualidade em sua cadeia de suprimentos.

## **5.6. Procedimento da cadeia de suprimentos**

Operações relacionadas à cadeia de suprimentos estão presentes em todas as funções que a loja realiza em seus procedimentos, pois cada setor possui tarefas especializadas para o funcionamento destes interligadas a fornecedoras e consumidores de vários níveis. Quando se encontra produtos de qualidade e de bom preço, não imagina-se os processos que uma organização realiza para garantir a satisfação dos clientes.

Para Ballou (2006), a forma como os produtos são comprados, armazenados e estocados fazem parte de atividades onde a cadeia de suprimentos está sempre presente. Assim, cada uma das funções é um procedimento que faz parte dessa cadeia de suprimentos.

Quando se realizou a entrevista com o EA sendo mais antigo no setor, a experiência que ele possui permite um alto conhecimento dos processos de compras, onde acompanhou cada mudança para a evolução do procedimento da cadeia de suprimentos, pois assim como os demais o setores, o setor de compras tem participação fundamental nessa cadeia.

Outra característica nesse setor foi que EA trabalha junto com o EB, mas esse funcionário realiza apenas os pedidos, mas relatou o que sabia sobre o setor de compras: “apenas realizo os pedidos onde passo para o responsável que realiza as compras” EB, sendo que na ausência desse mesmo funcionário o setor de compras ficaria desfalcado, pois quem realizaria essa função, havendo assim um problema comprometendo o bom funcionamento da cadeia. A falta de funcionários substitutos para certos setores da loja é uma falha onde compromete o desempenho de toda a organização, pois sempre que necessário se pode qualificar outro funcionário para assumir essas funções caso houver eventuais faltas do funcionário responsável do setor.

Quando foram entrevistados os funcionários do setor da descarga um dos auxiliares, em uma de suas falas mostra a disposição em que realizam a descarga: “faz quatro anos que realizo essa função onde a gente espera a chegada dos caminhões lá por 23h e 30min junto com os colegas, duas vezes na semana” (ED). Nesse setor a sintonia com que os funcionários executam suas tarefas auxiliam nos procedimentos das funções, pois a maneira de como os produtos são manuseados na hora descarga é o que vai garantir a qualidade há mais para o cliente agregando pontos positivos para a cadeia de suprimentos.

Todos esses procedimentos que ocorrem durante a cadeia de suprimentos, são etapas realizadas dentro da loja do supermercado, onde a cada setor é responsável por a realização das funções de maneira que possibilite um melhor desempenho dos funcionários para garantir uma boa qualidade. Todo pessoal envolvido por suas tarefas, além de demonstrar conhecimento de seu cargo compromete-se dando o melhor de si para garantir uma boa qualidade de sua função, uma das entrevistas o EE que exerce o cargo de chefe de loja, ao falar do espaço físico do setor de hortifrutigranjeiro relatou que “o espaço físico às vezes é uma questão de organização” (EE), admitindo que nos procedimentos possam ocorrer falhas, mas tendo conhecimento do seu trabalho é possível corrigir erros procurando sempre superar qualquer contra tempo que ocorra.

A ligação que existe entre a loja de supermercado e as demais empresas que fazem parte do fornecimento dos produtos é de grande relevância para o sucesso dessa cadeia de suprimentos, pois quando não se tem uma boa integração de ambas às partes a cadeia de suprimentos estará comprometida. A cadeia de suprimentos consiste em um bom relacionamento de integração entre essas atividades ocorridas em quantidade certa, tempo e local certo (GONÇALVES, 2007). A loja de supermercados mostra que leva muito a sério a sua relação com seus fornecedores, pois é onde começa a prática da cadeia de suprimentos, e

onde teremos o conhecimento da matéria prima, ou seja, a qualidade dos produtos fornecidos. O Entrevistado A enfatiza isso quando falou que: “A maioria dos fornecedores existe um conhecimento de ambas as partes a mais de 20 anos que foi quando começamos” (EA).

Assim, a cadeia de suprimentos da loja passa por várias etapas dentro de uma organização onde todas as atividades se complementam. Sendo assim, pode-se dizer que a loja tem conhecimento de como da cadeia de suprimentos acontece em seu estabelecimento e mostra que mesmo que os erros ocorram em cada setor, mas se saber identificá-los a tempo e providenciar sua correção é uma maneira de melhorar o processo de toda a cadeia de suprimentos garantindo um desempenho melhor na empresa.

No quadro 03 especifica como os processos que compõem o procedimento da cadeia de suprimentos se integram, fazendo uma conexão entre eles, iniciando-se pelo processo logístico, técnicas de compras, organização da loja, procedimentos de estocagem e previsão da demanda, onde todas essas etapas determinam as fases que fazem parte da cadeia de suprimentos.

### Quadro 03- Processos da cadeia de suprimentos



Fonte: autoria própria

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização desse artigo que teve como objetivo analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma loja de supermercados da cidade de Santana do Livramento (RS) realizou-se um estudo de caso que permitiu a comparação das práticas utilizadas da loja com o referencial teórico abordado no trabalho, onde através de entrevistas realizadas com funcionários responsáveis por setores que fazem parte da cadeia de suprimentos, foi possível compreender como cada setor executa suas funções e como conceitos relacionados à cadeia de suprimentos estão presentes em cada processo feito nas tarefas do dia a dia da loja.

Os resultados mostram que a loja por sua vez possui os cargos e funções bem definidas executadas por seus funcionários os quais, por sua vez, desempenham papéis fundamentais para um bom desenvolvimento da empresa. O comprometimento com seus deveres variam de pessoa, onde se encontra funcionários extremamente comprometidos com o

que fazem e outros que parecem estar automatizados, apenas executam o que mandam sem possuir um diferencial a mais para o desenvolvimento das suas funções.

A cadeia de suprimentos consiste na integralização desses processos feitos dentro da loja com os demais canais de onde adquirem seus produtos para a venda, e a loja executa essa integralização de maneira favorável beneficiando e alcançando um dos objetivos de se manter no mercado com rendimentos favoráveis, que segundo o funcionário de compras o (EA), mostrou em sua entrevista planilhas onde contêm dados como a porcentagem de lucro que o setor de hortifrutigranjeiros contribui para o faturamento da loja, onde relatou que a porcentagem das perdas fica insignificante comparado a sua contribuição.

Outro fator que chama a atenção está no modo de como alguns setores estão totalmente integralizados como é o caso do setor de descarga que nas entrevistas se nota a conexão como eles realizam suas tarefas. Esses funcionários, por sua vez, atuam de maneira consciente sabendo da importância de cumprir suas funções de acordo com as exigências do setor colaborando para um desempenho melhor.

Por outro lado temos o setor que também é relevante para a loja que é o setor de exposição dos produtos a venda, onde procedimentos de higienização, a maneira dos lugares onde estão expostos visando chamar a atenção dos clientes e o cuidado com manuseio dos produtos que estão na bancada é o cartão de visita para que os clientes fidelizem suas compras na loja. Porém, a falta de cooperação dos funcionários com o chefe de loja que monitora os setores, onde o comprometimento que ele desempenha as suas funções fica incompatível com os de quem recebe as ordens e as executa tornando seu serviço automatizado, bloqueando possíveis mudanças de hábitos para melhorar seu desempenho ajudando a fortalecer o ambiente de trabalho.

É relevante ressaltar que a experiência dos funcionários mais antigos faz com o que os capacite para o desenvolvimento das suas funções, a segurança com que eles executam o seu trabalho e a capacidade de aceitar mudanças precisas para a evolução do mesmo é uma das vantagens que a loja tem a seu benefício.

Analisando esses contrapontos a loja desempenha um bom gerenciamento sobre a sua cadeia de suprimentos, onde os setores estão bem desenvolvidos proporcionando para a empresa benefícios em ter suas tarefas bem distribuídas, sabendo que cada uma dessas tarefas contribui para fortalecer a cadeia de suprimentos. Muitos de seus funcionários executam suas funções sem saber que se trata de um procedimento da cadeia, e que a boa execução dessas tarefas agregadas a outros fatores aumentam o rendimento da empresa, fazendo com que possa se expandir proporcionando mais empregos para a população, movimentando assim a economia local.

Portanto a loja desempenha bem seu gerenciamento, esquecendo um fator que pode ser benéfico para a organização melhorando ainda mais os processos da cadeia de suprimentos, que consiste em capacitar os funcionários para executar suas funções, pois às vezes não é uma questão de falta de interesse de seus funcionários e sim uma falta de adaptação para executar determinadas tarefas que podem ser resolvidas com um bom treinamento de capacitação para os cargos.

Para realizar esse estudo ocorreram certas limitações onde alguns dos funcionários se negaram a submeterem-se as entrevistas dificultando as etapas da análise de conteúdo, onde responderam somente o essencial sem deixar nenhuma informação a mais para esclarecer alguns pontos da entrevista.

No geral pode-se relatar que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois há um gerenciamento sobre a cadeia de suprimentos onde os responsáveis pelos cargos possuem habilidades na realização de suas tarefas, porém sem saber que estão contribuindo para o desempenho da cadeia de suprimentos.

Sugere-se para próximos estudos uma possível realização em todos os setores da loja, pois como um setor complementa o outro para o rendimento da organização, seria interessante analisar como se comporta o procedimento geral da cadeia de suprimentos, visando alcançar uma análise mais ampla e completa sobre a contribuição da cadeia de suprimentos para o desenvolvimento das organizações como método de competitividade no mercado atual, onde a capacitação dos funcionários agregará um rendimento maior para o desempenho das funções dentro dos setores da loja.

## 7. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**/Ronald H. Ballou: tradução Raul Rubenich. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**/Laurence Bardin,; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro- São Paulo: Edições 70, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **-Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**/Marco Aurélio P. Dias. -5. ed.-4 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antonio Carlos Gil- 5. ed.- São Paulo: Atlas 2010.

GONÇALVES, Paulo Sergio, 1948- **Administração de materiais**/Paulo Sergio Gonçalves- 2 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2007- 2º reimpressão. il.

GRAEML, Alexandre Reis; PEINADO, Jurandir. O efeito das capacidades logísticas na construção de resiliência da cadeia de suprimentos. **RAUST. Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 642-655, out/nov. dez, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**/Robert K. Yin- 4. ed. -Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**/Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5 ed. –São Paul: Atlas 2003.

SCHNEIDER, Aline Petter. Fornecimento de hortifrutigranjeiros para unidades de alimentação e nutrição hospitalares. **Ciênc. Tecnol. Aliment.** Campinas, v. 26, n. 2, p. 253-258, abr. jun., 2006.

SOARES, Leandro. Logística e gestão da cadeia de suprimentos: Conceitos e diferenças. **Caderno Unisum Pesquisa Externa**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 46-53, 2015.

SUPERHIPER, Revista. **Notícias Abras.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/analises-especiais/>>. Acesso em: 04 de abr. de 2017.

VELOSO, Aline de Freitas; ROCHA, Denis Teixeira da; MOURA, Altair Dias de. Gestão da cadeia de suprimentos de hortifrúti: Estudo de caso de uma empresa varejista de Minas Gerais. **GREPOS, Gestão da produção, Operações e Sistemas.** Belo Horizonte- MG, v. 4, n. 1, p. 147-158, jan./mar., 2009.

## **APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE COMPRAS DA REDE DE SUPERMERCADOS.**

Este apêndice consta perguntas direcionadas aos funcionários que são responsáveis pelas compras, pretende-se conhecer as práticas desse setor no cotidiano na visão dos funcionários.

Perguntas:

- Qual o nome e idade?
- Quantos atualmente trabalham nesse setor?
- Há quanto tempo trabalham na empresa?
- E quantos anos no atual setor?
- Como funciona o setor de compras?
- De que forma os funcionários analisam o que, e quanto devem comprar as mercadorias para o setor de hortifrutigranjeiros?
- Como é verificada a qualidade dos produtos de hortifrutigranjeiros, que critérios são utilizados.
- Como é feito a seleção dos fornecedores?
- Como é a relação com os fornecedores?

## **APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FUNCIONÁRIOS DA FUNÇÃO DE DESCARGA, ESTOQUE E ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE HORTIFRUTIGRANJEIROS.**

Neste apêndice constam as perguntas que estão relacionadas com a estrutura da empresa, como os funcionários exercem suas funções nos respectivos cargos, evidenciando o referencial teórico apresentado no presente trabalho.

Setor descarga:

- Como se realiza a função da descarga?
- Quais as técnicas utilizadas nesse setor?
- Como se encontra a qualidade das mercadorias na hora da descarga?

Setor de estoques:

- Como (em que condições) e onde se encontra a parte física do setor de estoques?
- Como os produtos do setor de hortifrutigranjeiros estão armazenados?
- Quais os cuidados devidos com os produtos na hora da armazenagem?

Setor da loja (exposição):

- De que maneira é feita a higienização das mercadorias na exposição da loja.
- Como está selecionada a posição em que os produtos devem ocupar dentro da loja?
- O espaço físico é compatível com as necessidades do setor?
- Como é definida a organização do setor?

