

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

ERIOSVALDO DUARTE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUE: PROPOSTA DE APLICABILIDADE DA
FERRAMENTA VMI (*VENDOR MANAGED INVENTORY*) EM UMA LOJA
VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL – TO.**

**PORTO NACIONAL
JUNHO 2019**

ERIOSVALDO DUARTE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUE: PROPOSTA DE APLICABILIDADE DA
FERRAMENTA VMI (*VENDOR MANAGED INVENTORY*) EM UMA LOJA
VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL – TO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins – *Campus* Porto
Nacional, como exigência à obtenção do grau
de Tecnólogo em Logística.

Orientadora: Prof^ª. M.^a Lucivania Pereira
Gloria.

**PORTO NACIONAL
JUNHO 2019**

S586g Silva Júnior, Eriosvaldo Duarte Pereira da
Gerenciamento de estoque: proposta de aplicabilidade da ferramenta VMI
(*Vendor Managed Inventory*) em uma loja varejista do município de Porto
Nacional – TO. / Eriosvaldo Duarte Pereira da Silva Júnior – Porto Nacional:
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2019.
63 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia, Curso de Tecnologia em Logística, Porto
Nacional, TO, 2019.

Orientador: Prof^a. Me. Lucivania Pereira Gloria

1. Abastecimento. 2. Ferramenta. 3. Fornecedor. 4. Gestão de estoque. 5.
VMI. I. Silva Júnior, Eriosvaldo Duarte Pereira da. II. Título

CDD: 658.78

ERIOSVALDO DUARTE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

**GERENCIAMENTO DE ESTOQUE: PROPOSTA DE APLICABILIDADE DA
FERRAMENTA VMI (*VENDOR MANAGED INVENTORY*) EM UMA LOJA
VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL – TO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Tocantins – *Campus* Porto
Nacional, como exigência à obtenção do grau
de Tecnólogo em Logística.

Orientadora: Prof^a. M.^a Lucivania Pereira
Gloria.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Professora M.^a Lucivania Pereira Gloria
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

Professor Esp. Leandro Maluf
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

Professor Esp. Januário Neto Pereira Sarmento
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

Professor Me. Afonso Duarte Vieira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele não era possível à realização desta fase de minha vida, concedendo-me força, fé e coragem para nunca desistir e prosseguir até conclusão do mesmo.

Aos meus pais, em especial minha mãe Deuzamar Duarte Carvalho, que sempre esteve ao meu lado e possibilitou-me incentivos em educação para conquistar todos meus sonhos com esforços e dedicação.

A minha sobrinha Maria Eduarda Pereira Côrtes, que em momentos de desespero e desmotivação sempre esteve ao meu lado tirando risadas e conselhos para nunca desistir com os obstáculos enfrentados.

Também quero agradecer ao Giovanny Martins de Souza, que sempre esteve presente nesta fase acadêmica, incentivando e motivando em todas as fases deste trabalho para que chegasse a conclusão do mesmo.

Aos professores pelo conhecimento transmitido e absorvido em todos os planos pedagógicos, em especial a minha orientadora Professora Mestre Lucivania Pereira Gloria que teve paciência e dedicação nos auxílios para que possamos chegar à conclusão deste trabalho com êxito.

E por fim, aos meus amigos e colegas de curso de Tecnologia em Logística, em especial Fernanda Kellen Alves Tavares e Solange Borges Reis, que de alguma forma contribuíram com ensinamentos para que este trabalho tornasse possível.

“(...) as conquistas dependem de 50% de inspiração, criatividade e sonhos, e 50% de disciplina, trabalho árduo e determinação. São duas pernas que devem caminhar juntas.” (CURY, 2007, p. 15).

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar e analisar o modelo de gerenciamento logístico com enfoque na gestão de estoques e seus processos de abastecimento, com finalidade de apresentar uma proposta de implementação da ferramenta VMI – *Vendor Managed Inventory*, dentre estas atividades, assim trazendo um equilíbrio nos níveis de estoques e buscando melhorar os fluxos de abastecimento organizacional para que a empresa possa atingir um ponto ideal contínuo de reposição. Com o uso desta ferramenta o fornecedor faz acompanhamento dos estoques de seus clientes em tempo real, sendo sua responsabilidade efetuar o abastecimento destas mercadorias quando houver a necessidade, com isto, será possível evitar rupturas em seus processos de abastecimento para não ocorrer ausência de mercadorias em gôndolas e impactar negativamente o resultado empresarial. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal avaliar a gestão de estoque e apresentar uma proposta de implementação da ferramenta VMI – Estoque Gerenciado pelo Fornecedor em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO. Assim, esta pesquisa definida como pesquisa descritiva qualitativa-quantitativa, que se utilizou como instrumento para estudo de caso na empresa varejista, levantou-se informações fundamentais para coleta de dados que foram realizados através de uma entrevista semiestruturada com a gerente da empresa e observação *in loco*. Após análise dos dados, os resultados indicam que, seria necessário à implementação da ferramenta VMI para melhorar a gestão de abastecimento da empresa, pois a mesma irá obter ganhos nos processos logísticos juntamente com os fornecedores e assim os materiais sempre estarão disponíveis em gôndolas para atender as necessidades dos consumidores e satisfazer suas expectativas, respectivamente.

Palavras-chave: Abastecimento. Ferramenta. Fornecedor. Gestão de Estoques. *Vendor Managed Inventory*. VMI.

ABSTRACT

The present work aimed to identify and analyze the logistics management model with focus on inventory management and its supply processes, with the purpose of presenting a proposal of implementation of the VMI - Vendor Managed Inventory tool, among these activities, thus bringing a balance in the levels. inventories and seeking to improve organizational supply flows so that the company can reach a continuous optimal replacement point. With the use of this tool, the supplier monitors his clients' stocks in real time, being responsible for supplying these goods when necessary, thus, it will be possible to avoid disruptions in their supply processes so that there is no absence of goods. gondolas and negatively impact the business outcome. In this context, the present work has as main objective to evaluate inventory management and to present a proposal to implement the VMI - Supplier Managed Inventory tool in a retail store in Porto Nacional - TO. Thus, this research defined as qualitative and quantitative descriptive research, which was used as a case study instrument in the retail company, raised fundamental information for data collection that was conducted through a semi-structured interview with the company manager and in-house observation. loco After analyzing the data, the results indicate that it would be necessary to implement the VMI tool to improve the company's supply management, as it will gain gains in logistics processes with suppliers and thus materials will always be available in gondolas to meet the needs. consumers' needs and meet their expectations respectively.

Keywords: Supply. Tool. Provider. Inventory Management. Managed Inventory Vendor. VMI.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 Estrutura Organizacional de uma empresa varejista do município de Porto Nacional – TO.	38
Imagem 2 Gerenciamento logístico pelo Centro de Distribuição.	39
Imagem 3 Fluxo de entrada de mercadorias entre 2016 e 2018.	43
Imagem 4 Fluxo de saída de mercadorias entre 2016 e 2018.	44
Imagem 5 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2016.	45
Imagem 6 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2017.	46
Imagem 7 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2018.	47
Imagem 8 Processo de abastecimento com o uso da ferramenta VMI.	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Algumas vantagens e desvantagens do EDI.	24
Tabela 2 Classes de motivos para implementar Sistemas ERP.	27
Tabela 3 Principais recursos do SRM.	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 LOGÍSTICA	15
2.1 Gestão de estoque.....	16
2.1.1 Nível de estoques de segurança	18
2.2 Gestão da cadeia de suprimentos (<i>Supply Chain Management</i>)	19
2.3 Gestão de compras.....	20
2.3.1 Fornecedores	21
3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	22
3.1 Ferramentas utilizadas no gerenciamento de estoque	23
3.1.1 <i>Electronic Data Interchange</i> – EDI	23
3.1.2 <i>Efficient Consumer Response</i> – ECR.....	24
3.1.3 <i>Enterprise Resource Planning</i> – ERP	26
3.1.4 <i>Supplier Relationship Management</i> – SRM	28
3.1.5 <i>Vendor Managed Inventory</i> – VMI	29
4 LOJA VAREJISTA.....	32
5 METODOLOGIA	33
5.1 Área de estudo	35
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A	62

1 INTRODUÇÃO

A logística está tornando-se cada vez mais importante no mundo dos negócios, que baseia em uma área estratégica, pois as empresas estão inseridas em um mercado competitivo, que buscam fomentar seu desenvolvimento tecnológico, trazendo uma melhor performance no mercado, juntamente com a cadeia de suprimentos, gestão de estoques e compras com suas respectivas distribuições, através disto, é possível ofertar produtos/serviços que trarão melhor expectativas para seus clientes (ARBACHE; SANTOS; MONTENEGRO, 2006; CHING, 2011).

A gestão de estoque representa a coleção de elementos que visa atender as necessidades de material da organização, com o máximo de eficiência e menor custo, por meio da maior rotatividade possível, tendo como objetivo principal a busca ideal do armazenamento que trará constante equilíbrio entre nível de estoque ideal e redução dos custos gerais de estoque (VIANA, 2015).

Segundo Ballou (2015), armazenar mercadorias será um investimento futuro, pois atenderão suas demandas futuras, devido isto, a principal preocupação na gestão de estoque é determinar quais os custos serão envolvidos aos processos. Portanto, o custo de estoque pode ser desmembrado em partes que auxiliam na determinação do nível de estoque a ser mantido, assim o planejamento e dimensionamento da gestão de estoque trará sucesso na disponibilização dos produtos no tempo e na quantidade esperada pelos clientes (GURGEL; FRANCISCHINI, 2013).

No contexto atual juntamente com avanço da tecnologia surgiram varias diversidades em produtos, os quais sofrem com seu ciclo de vida reduzido, pela necessidade de inovação simultânea no mercado, portanto as empresas acabam faturando ganhos em sua produção em massa, dentro da economia, porém com o avanço destes produtos, as empresas acabam gerando perdas e assim impactando os seus resultados, pois a mesma precisa estar no meio do mercado consumidor e acabam efetuando compras excessiva de produtos que talvez não tenha procura.

De acordo com Moreira (2008), há dois pontos principais segundo os quais a gestão de estoques adquire grande importância e merece cuidados especiais: o operacional e o financeiro. Assim há uma necessidade de balancear a qualificação

de gestão de estoques com o operacional, os que regulam os fluxos principais da empresa e para o financeiro, o estoque é investimento e parte que será contabilizada por parte do capital da empresa (MARTINS; ALT, 2009).

Santos (2013) afirma que, para ocorrer uma boa gestão de estoque a Tecnologia de Informação auxilia em termos profissionais e organizacionais, efetivando melhor impacto na estratégia corporativa, a fins de beneficiar os clientes, usuários e a empresa, por meio deste, existem várias ferramentas, como o EDI (*Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados), o ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), o ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Sistema de Gestão Empresarial), SRM (*Supplier Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com Fornecedores), que auxilia no gerenciamento de suprimento, e a ferramenta de VMI (*Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) impactará positivamente na gestão de estoques, com objetivo de efetuar a reposição de insumos no momento exato para não prejudicar os limites máximo de seus estoques.

O VMI (*Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) é uma ferramenta importante no desenvolvimento no setor de compras das empresas, pois tem a função de trazer equilíbrio entre consumo de produtos e armazenagem, assim o fornecedor poderá ter acesso aos dados e assumir o reabastecimento das mercadorias antes que atinge ao nível máximo do estoque de segurança (PEREIRA, 2012; VILHENA; RIBEIRO, 2015; SOUSA; SILVA; BRAGA, 2017).

Diante do que foi exposto surgiu o seguinte questionamento: Qual a importância da implementação da ferramenta VMI em uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO?

Desta forma o trabalho possui alta relevância no contexto atual, pois o cenário vivenciado neste país é marcado por grandes concorrências mercadológicas, que buscam reduzir custos e apoiam ofertas ligadas aos seus benefícios. Portanto, será analisada a gestão de estoque de uma empresa varejista do município de Porto Nacional – TO, com intenção de apresentar uma proposta de implementação da ferramenta VMI para a gerenciamento logístico, a fim de estabelecer um ponto ideal de reposição, que visa contribuir para ampliação do

conhecimento, uma ferramenta de gerenciamento de estoque voltada para ajudar atender as necessidades dos clientes e auxiliar empresas e fornecedores a gerenciar melhor seus processos internos e externos, assim aumentando a competitividade à frente de seus concorrentes.

O objetivo principal desse trabalho é avaliar a gestão de estoque e apresentar uma proposta de implementação da ferramenta VMI (*Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO. Com os seguintes objetivos específicos: (I) mapear os procedimentos de entradas, movimentação e saídas de mercadorias no período de 2016 a 2018 em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO; (II) verificar se há dificuldades na operação de gestão estoque em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO; e (III) analisar a aplicabilidade da ferramenta VMI em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO.

2 LOGÍSTICA

De acordo com Schier, Lombardo e Cardoso (2013), a logística vem do francês *logistique*, sendo umas de suas características o planejamento, que por sua vez na guerra antiga, eram necessários efetuar constantemente o deslocamento de recursos para abastecer toda tropa com alimentos, bebidas, armamentos para o combate em guerra, o que se levou em conta um bom planejamento para atender todas as necessidades da tropa. Já na antiga Grécia, os militares com o título de *Logistikas* eram responsáveis de garantir o deslocamento destes suprimentos para a tropa a fim de estarem prontos para guerra (GOMES; RIBEIRO, 2009).

Segundo Ballou (2015) as empresas notaram que necessitavam de um departamento logístico, após a Segunda Guerra Mundial, pois as demandas cresciam desesperadamente e os consumidores tornavam-se cada vez mais exigentes com os produtos disponíveis sempre em gondolas ou com a entrega dos mesmos com mais rapidez, e a partir dos anos 50 e 60 as empresas começaram a se preocupar com os gostos e satisfação dos clientes, então se surgiu à logística empresarial, resultante pelas atitudes dos consumidores.

Dos anos 70 até os anos atuais obtiveram um crescimento no setor logístico, pois antigamente a logística era vista apenas em agregação de valores à venda, e nos dias atuais tornaram perceptível a logística como o pós-venda, sendo com objetivo de assegurar o cliente em todos os processos de sua compra e até após a mesma (BALLOU, 2015).

Com avanço do comercio mundial, percebeu-se que a logística tem extrema importância para cadeia de suprimento e benefícios na gestão de estoque, o que possibilitara oferecer seus produtos para clientes variados em qualquer parte do mundo, com enfoque de eliminar intermediários, trazendo uma venda direta ao seu consumidor final e reduzindo custos de estoques e despesas administrativas (NÓBREGA, 2010).

A logística está em destaque e existem várias definições, porém o que se concretizam em forma distinta, portanto remetem às mesmas conclusões, que basicamente.

Logística significa em linhas gerais o processo de gerenciamento estratégico desde a aquisição do insumo ou produto, sua movimentação e controle, até a entrega aos consumidores ou clientes, com maximização de resultados e a custos reduzidos. A logística é uma das atividades que mais influencia na gestão dos negócios de organizações, independentemente do tipo ou tamanho da mesma. O que se percebe, no entanto, é que por desconhecimento ou falta de planejamento, principalmente os pequenos e médios empresários, não utilizam devidamente essa ferramenta (SCHIER; LOMBARDO; CARDOSO, 2013, p. 1).

O princípio logístico é um processo de planejamento e armazenagem de mercadorias/serviços que trará eficiências nos processos econômicos de suas matérias-primas, semiacabadas e acabadas, com o objetivo de criar ferramentas que possam entregar o produto desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, assim atendendo as expectativas e necessidades dos clientes. Sua importância é fundamental no ciclo PDCA (planejar, executar, chegar ou controlar e agir), pois ela buscará traçar rotas que diminuirão os custos mais elevados e o tempo de entrega (NOVAES, 2001; PIRES, 2014; BALLOU, 2015).

Para Carvalho (2012), a logística é um procedimento de gerenciar a cadeia de abastecimento, planejando os programas que auxiliaram o controle de fluxos e trazendo eficiência e eficácia no processo de armazenagem e distribuição dos materiais; desde a matéria-prima até os produtos acabados, portanto suas informações serão precisas para atender todas as demandas com suas exigências, desde o ponto de origem até a chegada ao seu destino final.

2.1 Gestão de estoque

Martelli e Dandaro (2015), afirmam que toda organização possui um espaço reservado para ser utilizado para armazenar seus materiais, o mais conhecido como estoque, que visa trazer lucros para organização com abastecimento de mercadorias/serviços cotidiano para atender seu público alvo. Com objetivo de funcionar como elemento de regular todos os fluxos de materiais da organização, portanto, acompanhar todo o processo desde a entrada de mercadorias, movimentações e suas respectivas saídas.

No contexto da gestão de estoque refere-se a uma gestão de recursos matérias que ajudará a empresa gerar receita futuras, por se tratar de um dos pontos mais evidenciado de uma organização, portanto, todavia é no estoque onde

se move; que recebe as mercadorias e de onde se retira os itens, ou seja, o gerenciamento de estoque inteligente baseia-se nas diversas variedades de benefícios trazidos para organização (VILHENA; RIBEIRO, 2015).

Com a ausência de troca de informações nos departamentos administrativos, compras, produção e vendas, as empresas passam ter patrimônios maiores em seus estoques, sejam eles em matéria-prima, produtos acabados ou em elaboração, pois realizam compras desnecessárias e mantendo um nível de vendas divergente de sua capacidade de fornecimento, o que prejudicava diretamente seu crescimento e desenvolvimento (SILVA; MARTINS; MARTINS, 2007).

Conforme salienta Santos (2017), com a gestão de estoque, o ciclo de reabastecimento torna-se mais rápido e programado, conseqüentemente terá uma redução dos riscos e perdas, com isto, resultando em algumas vantagens:

- Identificar demanda do mercado: Quando conhece os itens que tenham maiores saídas do estoque, é possível identificar quais são os responsáveis pela maior demanda, e assim aumentando o estoque destes itens, que conseqüentemente trará maior lucro para organização.
- Não perder vendas: Quando conhece os itens mais consumidos pelos clientes, os mesmos nunca podem faltar no estoque e nem em gondolas, pois assim não perderá vendas.
- Evitar prejuízos: É fundamental compreender a rotatividade do estoque, pois mercadorias paradas em estoque não serão vendidas, o que gera prejuízos. E com a gestão de estoque é possível identificar os itens com pouca saída e menos vantajosos para o negocio, assim promovendo-os em ações promocionais para gerar ganhos.
- Planejar vendas: É fundamental executar uma pesquisa de mercado, para obter um planejamento bem programado e com precisão, assim trazendo um controle do que entra e sai do estoque, tendo como enfoque as épocas do ano que mais tenham vendas, assim focando em planejamento e preparando o estoque para estas datas de maiores demandas. Exemplo: Natal, dia das crianças, dia das mães, páscoa, etc.

Gianesi e Biazzi (2011) definem três objetivos principais para gestão de estoques: maximizar o nível de serviços ou atendimento da demanda pela disponibilidade do material em estoque; maximizar o giro de estoques ou investimento em estoques e seus custos correspondentes; maximizar a eficiência operacional, reduzindo os custos do processo de suprimento (aquisição, transferência ou produtos matérias).

Ao considerar que uma organização possui uma gestão de estoque eficiente, a mesma possibilitará que a organização terá melhorias significativas em sua administração e lucros positivos, pois a partir de uma melhoria na eficiência produção planejada, é necessário apresentar segurança e firmeza nas tomadas de decisões, assim permitindo prever imprevistos em atrasos nas entregas de pedidos (MONTANHEIRO; FERNANDES, 2008).

2.1.1 Nível de estoques de segurança

Para Dias (2010) e Pires (2014), estoque de segurança trata-se de uma quantidade mínima de matérias existente no estoque, a fim de garantir todo processo de funcionamento produtivo de uma organização de forma que não haja interrompimento em certo espaço de tempo de reposição, assim efetivando todo processo e eliminando os riscos de faltas. Seu objetivo é equilibrar os custos de estocar com os custos de faltar, ou seja, comprar apenas o necessário quando for preciso, para que não haja desperdício ou mercadorias paradas sem venda, portanto o estoque de segurança fornecerá as informações exatas para efetuar novas aquisições no momento adequado.

Quando estabelecem um nível de estoque de segurança, por meio da necessidade de reposição de pedidos, sua função baseia-se na obrigatoriedade de suprir as variáveis de demanda e o *lead time* de suprimento, pressupondo que os níveis de estoque atingem ou ficam abaixo do seu limite de reposição, assim gerando o chamado ponto de ressuprimento, com objetivo de efetuar novos pedidos para evitar rupturas nos sistemas e estoques (MARTINS; ALT, 2009; BALLOU, 2015).

Teixeira (2011), afirma que o estoque de segurança fornece informações para definir qual o nível adequado de seu estoque mínimo, com isto, sua margem de

segurança é determinada através de uma projeção da quantidade mínima de consumo ou por meio de cálculos de base estatísticas.

2.2 Gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*)

Segundo Pires (2014) e Gurgel e Francischini (2013), afirmam que a definição de cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*) baseia-se no envolvimento em todos os processos que interligam o fornecedor com as empresas, com objetivo de melhorar todas as informações desde o fornecimento da matéria-prima até a chegada do produto acabado para os seus destinos finais, portanto enfatizando todo processo dentro e fora das empresas, assim agregando valores na cadeia de suprimento.

Já para Castro e Santos (2011), gestão da cadeia de suprimento trata-se de uma ferramenta que auxiliará a empresa definir quais são seus concorrentes no mercado global, com objetivo de reduzir os custos operacionais e cada vez aproximar-se dos seus fornecedores, a fim de buscar melhorias na qualidade de seus serviços prestados, quanto na redução de custos operacionais.

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como o gerenciamento associado a deslocamento de bens, porém abrange outros esforços que enquadram na produção e liberação de um determinado produto, desde o início de um processo com o fornecedor inicial até a chegada do fornecedor cliente, que se leva em conta 4 (quatro) processos que enfatizam esses esforços que são eles: o planejar, abastecer, entregar, fazer e entregar (DIAS, 2010; PIRES, 2014).

Para Bahia (2018), existem alguns elementos que enfatizam a CS – Cadeia de Suprimento, um desses trata-se da satisfação do cliente, pois com o processo de abastecimento é possível ter o produto disponível para atender as necessidades dos clientes que trarão lucros futuros para a empresa, portanto esta interligação da cadeia deste os fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas ou varejistas e cliente final, alimentam todo o processo da gestão da cadeia de suprimento.

Um dos maiores desafios da gestão da cadeia de suprimento refere-se à eficiência do montante e a jusante ao longo da cadeia, ou seja, uma possui a comunicação com os seus clientes de maneira direta, o que simbolizam os

distribuidores, e por sua vez, o outro se relacionam de forma indireta, simbolizando os varejistas com seus clientes finais, assim aumentando toda lucratividade e excelência nas operações, porém não se leva em conta quais os segmentos a serem desenvolvidos (GURGEL; FRANCISCHINI, 2013, PIRES, 2014).

2.3 Gestão de compras

Para que haja uma gestão é necessário um agrupamento de pessoas que relacionam em um determinado local físico ou não, com a finalidade de buscar atingir um objetivo específico pela organização, portanto a empresa que definirá quais os empreendimentos, esforços humanos para buscar seu propósito esperado, com isto, atingindo seus fins lucrativos (BAILY; FARMER; JESSOP; JONES, 2010).

De acordo com Teixeira (2011), a gestão é a responsável por otimizar o funcionamento das organizações nas tomadas de decisões, fundamentadas em recolhimentos de dados e informações relevantes a tal demanda ao examinar, assim contribuindo positivamente no desenvolvimento organizacional e trazendo satisfação para os colaboradores envolvidos e proprietários, para atender melhor as necessidades da sociedade em geral.

Cabe ao departamento de compras, segundo Pozo (2007) e Gurgel e Francischini (2013) planejar sua gestão com aquisições de forma adequada para atender melhor a sua demanda, pois deve analisar; o quanto será necessário comprar, o tempo que levará para abastecer o estoque, com o preço adequado pela organização, e verificar se foi recebido adequadamente o que foi pedido, com isto, o gestor de compras terá maior controle dos fluxos contínuo de suprimentos, que consequentemente atenderá a demanda de produção evitando gerar custos, e provocando baixa margem de investimento.

Sobre a definição de gestão de compras, Martins e Alt (2009, p. 81) destacam que:

A gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Mudando assim essa visão de que, a atividade de compras fosse algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa (MARTINS; ALT, 2009, p. 81).

Gestão de compras, de modo geral, está interligada no desenvolvimento de uma organização, sendo como base analisada e estudada estrategicamente, pois tem como responsabilidade suprir a organização, desde a aquisição de matérias-primas até evidenciando o contexto da organização com a importância da gestão estratégica, pois é neste processo produtivo onde o setor de compras evidencia sua ação com o início dos ganhos estratégicos (BAILY; FARMER; JESSOP; JONES, 2010).

2.3.1 Fornecedores

De acordo Christopher (2007), todo produto e/ou serviço necessita de diversos tipos de matérias-primas para exercer sua produção, após este término de execução e o produto estiver pronto para venda, entra o papel do fornecedor, que atua na área funcional da cadeia logística, com propósito de oferecer estes produtos e/ou serviços com objetivo de agregar valores ao cliente, portanto são fundamentais que os responsáveis pela gestão de compras saibam definir quais serão os fornecedores, pois são os principais custos de negócios, além de ter importância significativa para trazer qualidades aos produtos.

Ao definir o fornecedor, deve-se analisar seu planejamento dentro da organização, pois é necessário haver uma atenção à satisfação e necessidades dos clientes, mantendo uma relação estável de longo prazo, assim aumentando as vantagens competitivas por meio de diminuição de custos por ambas as partes, o que leva as empresas a aumentarem seus critérios ao definir quais serão seus fornecedores, porquanto a organização sofrerá futuramente danos com produtos de má qualidade, que trará prejuízos, respectivamente (GOMES; RIBEIRO, 2009; GURGEL; FRANCISCHINI, 2013).

O papel fundamental de um fornecedor, segundo Moura (2009) é atuar com responsabilidade no prazo de entrega de seus produtos ou serviços, seus produtos oferecidos tendem ter qualidade, tem uma boa comunicação entre seus clientes, para acionar que por ventura houver algum imprevisto, e o fornecedor atua sempre com planejamento de tudo que for exercer, sendo que o cliente deve reconhecer o fornecedor como um parceiro que irá agregar em seus valores, assim aumentando sua lucratividade.

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Segundo Silva, Martins e Martins (2007), o uso da tecnologia pelas empresas, antigamente eram associados apenas com *hardware* e *software*, os quais simbolizavam o crescimento empresarial, com isto, são inseridas novas tecnologias para amenizar elevadas mudanças no cenário mundial, que auxilia no desempenho dos processos no mercado. Mas estas tecnologias não são financeiramente acessíveis para todas as empresas, algumas delas possuem uma renda que não cabem investir em grandes gastos ou investimento, o que levam impactar negativamente os valores do negócio.

Atualmente, a TI – Tecnologia de Informação e sistema de informação são os responsáveis pela interligação da cadeia de valores da organização, desde o ambiente interno e externo, assim alcançando maiores fronteiras organizacionais que contribuíram para o sucesso da empresa (MAIA, 2013).

A aplicabilidade da Tecnologia da Informação de acordo Plachta (2013, p. 26) possuem alguns objetivos, dentre eles destaca-se:

Apoiar os processos de negócio, garantindo sua continuidade; auxiliar na tomada de decisões; aumentar a produtividade; otimizar a troca de informações internas e externas; garantir a segurança das informações; buscar novos negócios; e muito mais, ou seja, “maximizar o negócio”.

O objetivo da TI tem alta relevância estratégica que possuem em mapear seus pontos nas tomadas de decisões, assim melhorando seu negócio com eficiência e eficácia, como por exemplo, nas aplicações de novas estratégias e melhorar as metodologias de gerenciamento de informações, também buscará direcionar a estrutura organizacional corretamente para atender as necessidades específicas referentes às atividades operacionais, gerenciais e do mercado externo.

Já para Rezende (2002) classifica tecnologia de informação como o fator essencial e recurso sustentador para o desenvolvimento organizacional, assim construirá valores que impactaram nos resultados da empresa; como calcular os benefícios da organização; identificar os objetivos organizacionais; eliminar dificuldades de tempo e distância; ampliar as atividades organizacionais; capacitar os colaboradores envolvidos no negócio; tornar a organização mais competitiva, que

potencializará as estratégias e assim aumentando as vantagens competitivas, portanto atingirá seu sucesso esperado.

3.1 Ferramentas utilizadas no gerenciamento de estoque

Conforme Provin e Sellito (2011), o gerenciamento do estoque necessita ser realizado de forma cuidadosa e eficiente, apesar das existências de planilhas terem sido usadas durante toda execução no passado para realização deste controle, hoje em dia a tecnologia oferece recursos mais desenvolvidos, com menos erros e que trará mais lucratividade.

Dentre as principais ferramentas são citadas algumas, que serão apresentadas a seguir.

3.1.1 *Electronic Data Interchange* – EDI

Segundo Coronado (2009) e Pires (2014), o objetivo principal do EDI – *Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados é executar a troca eletrônica de dados (de forma estruturada) entre computadores de empresas parceiras em determinados negócios, assim basicamente não se tratando de um conceito revolucionário, porém de uma evolução natural, pois com a utilização do EDI serão substituídos os documentos em papéis por redes de informática e telecomunicações mais seguras.

Essa rede estruturada é feita através de *softwares* de comunicação de dados que interligam a empresa com os demais envolvidos, assim visando diminuir todo o tempo perdido com a utilização tradicional de documentos em papéis, pois podem ocorrer maior erros e baixa produtividade, e com a utilização do EDI é possível fomentar o processo logístico com toda comunicação e elevando os custos operacionais das empresas (GALLON; ORO; BEUREN, 2005).

Desta forma, Prates e Gallão (2007) afirmam que todas as encomendas, pedidos, transporte, processo logístico, não serão enviados via correios aos seus destinados, pois ao invés disto, serão formatado e enviado eletronicamente em tempo real em uma rede de dados fazendo que o processo seja mais seguro e ágil.

Segundo Martins e Alt (2009) e Pires (2014), o EDI tem um papel importante, pois na medida em que se atuam como um implementador desta ferramenta é possível exercer várias práticas que tem como objetivo de diminuir a burocracia dos processos, desembaraçando e diminuindo os custos que são elevados em toda cadeia de suprimento. A tabela 1 apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens da ferramenta EDI.

Tabela 1 Algumas vantagens e desvantagens do EDI.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Melhor comunicação e precisão dos dados transacionados;	Necessidade de padronização dos documentos;
Maior rapidez no acesso à informação;	Custo relativamente alto de implementação;
Maior produtividade nas transações de dados;	Necessário uso de <i>software</i> e <i>hardware</i> padronizados;
Diminuição dos custos administrativos e de transações;	Necessária conscientização e padronização de todos os usuários;
Redução dos <i>lead-times</i> ;	Flexibilidade relativamente baixa do sistema;
Redução dos estoques;	Dependência dos provedores de serviço;
Maior agilidade nas tomadas de decisão.	Dependência da qualidade dos sistemas de comunicação utilizados.

Fonte: Pires (2014).

3.1.2 *Efficient Consumer Response* – ECR

A prática do ECR – *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor resume em uma inovação administrativa e tecnológica a fim de criar um relacionamento que auxilia nos processos da cadeia de suprimento, com propósito de trazer eficiência e eficácia para atender as necessidades dos consumidores, com isto, terá uma redução dos custos em todo processo logístico e suas trocas de informações serão mais seguras, fazendo que as organizações tenham um desempenho maior com o uso desta ferramenta (CORONADO, 2009; MASSON; SILVA; NUNES; RODRIGUES; SOUZA, 2013).

Para Pires (2014), o principal objetivo do ECR é um desempenho em melhor sintonia com os clientes, visando abastecer suas demandas através de um sistema de reposição automática de seus estoques, ou seja, baseiam-se em uma integração com os fornecedores, distribuidores e varejistas, resultando uma gestão estratégica que irá atender todo o processo logístico para melhor atingimento ao consumidor final.

Masson, Silva, Nunes, Rodrigues e Souza (2013), afirmam que para implementar a ferramenta ECR, as empresas devem estar preparadas financeiramente, pois na maioria das organizações, os orçamentos sempre estão altos e as cobranças dos investidores sempre mais acirradas, o que leva dificuldade na implantação desta ferramenta, pois trata-se de um investimento que será adicional a TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação, que será necessário adicionar sistemas de código de barras, scanner, e entre outros.

Para Ramuski (2011), o gerenciamento de demanda refere-se em quatro estratégias do ECR que agrupam trazendo benefícios na gestão da cadeia de suprimento: as promoções, a reposições de estoques, o sortimento dos estoques e a introdução de novos produtos.

- Promoção Eficiente (*Efficient Promotion*): Visando o retorno imediato sobre o investimento em promoções de vendas, como por exemplo, produtos sazonais, que terão destaques na loja conforme o período a ser realizada, conforme o planejamento em conjunto (GHISI; SILVA, 2006; PIRES, 2014).
- Reposição Eficiente de Estoques (*Efficient Replenishment Inventories*): Busca atingir o principal objetivo do ECR que se baseia em estabelecer uma relação otimizada entre os sistemas de reposição com a verdadeira demanda dos clientes (GHISI; SILVA, 2006; PIRES, 2014).
- Sortimento Eficiente dos Estoques (*Efficient Assortment Inventories*): Oferece um *mix* (variedade) de produtos que atenderá melhor às demandas dos consumidores, o que aumentará a receita da organização (GHISI; SILVA, 2006; PIRES, 2014).
- Introdução Eficiente de Produtos (*Efficient Product Introduction*): Buscam efetuar lançamentos de novos produtos com o propósito de melhorar o desempenho do processo, assim os produtores eliminam os produtos que não tenham procura e lançam novos com a finalidade de atingir seus clientes e seus valores (GHISI; SILVA, 2006; PIRES, 2014).

Para Freitas e Alcantara (2015), salientam que a implementação da ferramenta ECR sempre está associada ao departamento de Recursos Humanos e

não envolvendo de fato com a área tecnológica, porém este processo de implementação atua em um processo de mudança que atinge vários departamentos que devem complementar um trabalho adequado para organização de comunicação, educação e mudanças tradicionais relacionadas a toda organização.

3.1.3 Enterprise Resource Planning – ERP

A ferramenta ERP – *Enterprise Resource Planning* ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, está responsável pela otimização dos fluxos de informações e integrações de dados de todos os setores da organização por meio de software (GONÇALVES, 2010; PEDROSO, 2011).

Segundo Buzatto e Silveira (2003), ERP tem como objetivo principal em se preocupar com todos os processos de uma empresa, desde a aquisição de matérias-primas, vendas, compras, fluxos de caixas, entre outras operações envolvidas em uma organização, tendo envolvimento ao trabalho administrativo e operacional.

Para que possa efetuar a implementação do sistema ERP, primeiramente deve-se fazer um levantamento crítico sobre os fatores relativos à empresa, pois com sua implantação é possível medir os processos de manutenção e chegar ao sucesso deste sistema, sendo como os principais fatores a ser levantados são: selecionar quais serão os fornecedores; identificar qual o melhor vendedor para esta representando; desenvolver uma lista de necessidades encontradas pelo vendedor; conhecer e entender quais os custos a empresa sofrem; e efetuar demonstrações do possível sistema instalado (SACHES; LUCENA; CRUZ, 2013).

Souza (2005) e Gonçalves (2010), afirmam que a implementação do ERP mexe com toda estrutura da empresa, o que na maioria das vezes impactam negativamente alguns fatores, como: os custos de implementação são elevados com *software* e *hardware* mais caros, e necessita de uma licença para uso; sua instalação é complexa, necessitando de bons profissionais; complexidade de customização, pois na maioria dos sistemas é implementado um modo genérico, não sendo específico a empresa e cabe à mesma customizar o sistema para atender suas necessidades.

Em uma pesquisa realizada com 10 (dez) empresas industriais para saber qual impactado teria com a adoção da ferramenta ERP, Wood e Caldas (2000), afirmam que 95% importam com a integração de processos e informações, resultando em uma razão substantiva, 90% das empresas acompanha a tendência de mercado, fazendo com que se refere de razão institucional, sendo que 100% das empresas preocupam com a integração de informações, assim sua principal razão é motivadora (informações gerenciais; redesenho de processos; vantagem competitiva).

A Tabela 2 descreve as classes de motivos para implementação do sistema ERP e quais suas respectivas razões com base em empresas industriais, segundo Neto e Borges (2006), sobre o levantamento da pesquisa realizada em 10 (dez) empresas. Cabe destacar que os motivos sociais poderão ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta implementação.

Tabela 2 Classes de motivos para implementar Sistemas ERP.

CLASSES DE MOTIVOS	RAZÕES
Institucionais	Acompanhamento das tendências; Influência da mídia; Influência de consultorias e gurus; Pressão da matriz, acionistas e proprietários, parceiros; Razões políticas internas; Suporte a novos modelos de gestão; Globalização de negócios.
Legislação	Atendimento a exigências legais brasileiras e internacionais; Atendimento a exigências fiscais específicas; Atender aos requisitos e conformidades das normas ABNT e ISO-9000.
Negócios	Adoção de melhores práticas de negócios; Busca de maior competitividade; Estruturação e preparação para o crescimento da empresa; Flexibilidade dos processos de negócios; Melhoria da lucratividade; Não perder terreno para concorrentes; Necessidade de informações gerenciais.
Sociais	Conscientização de os colaboradores pensarem na empresa como um todo; Motivação para crescimento profissional; Mudanças comportamentais em relação ao uso e disponibilização das informações; Profissionalizar a cultura organizacional; Qualificação e valorização dos profissionais da empresa; Transformação da administração familiar para profissional; Valorização do trabalho em grupo.

Tecnológicos	Melhor funcionalidade; Atualização Tecnológica; Automação dos sistemas operacionais; Consolidação dos relatórios gerenciais; Descentralização do processamento; Diminuir o retrabalho e evitar duplicidade de dados; Integração dos processos de obtenção de informações da empresa; Melhorar a exatidão e a disponibilidade da informação; Padronização e simplificação do processo de gestão; Redução de Custos de TI; Unificação de sistemas de informação.
--------------	--

Fonte: Neto e Borges (2006).

3.1.4 *Supplier Relationship Management* – SRM

O SRM – *Supplier Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com Fornecedores baseia-se em uma ferramenta para controle de estoque mais estratégicos, pois com ele é possível controlar o ciclo da produção e otimizar a execução e seleção de seus fornecedores, com isto, diminuirá o tempo de espera dos ciclos de compras (PEREIRA; LIMA; SCANDELARI, 2008).

Para Villela (2013), o SRM é um processo que estabelece um relacionamento confiável e duradouro entre a empresa e fornecedores, pois a partir do momento que se escolhe um fornecedor adequado para atender as necessidades e expectativas do cliente (empresa), os dois absorvem resultados positivos em toda cadeia de suprimentos, levando o sucesso para empresa.

A prática do SRM é composta pelos processos estratégicos e operacionais, que por sua vez, no processo estratégico onde são definidos quais os fornecedores deveram ter este relacionamento com a empresa, já no processo operacional é definido a liderança com a implementação dos PSA's – *Product and Service Agreements*, que são os acordos de produtos e serviços que visam atender as necessidades da empresa com os fornecedores, o que qualificaram as exigências da empresa (VILLELA, 2013).

Conforme Pereira, Lima e Scandelari (2008), a ferramenta SRM disponibiliza um tratamento sistemático para o desenvolvimento estratégico de uma organização, por representar uma área importante na empresa onde mostra as necessidades de haver o abastecimento e relaciona quando for necessário efetuar os padrões de compras, tendo acompanhamento de tendências de mercado, permitindo avaliar

todo o fornecimento de qualquer parte do mundo, por saber qual o potencial pertence à empresa. Na Tabela 3 identifica os principais recursos com a implementação da ferramenta SRM.

Tabela 3 Principais recursos do SRM.

Pesquisas de fornecedores e compras estratégicas	Desenvolvimento da estratégia de abastecimento; Estratégia de gastos; Seleção de fornecedores; Gerenciamento de contratos; Gerenciamento de catálogos.
Processos operacionais de compras	Auto-serviços de compras; Compras de serviços; Compras orientadas pelo planejamento.
Colaboração com fornecedores	Registro de fornecedores; Colaboração em projetos; Colaboração em pedidos; Colaboração na reposição do estoque; Conectividade com fornecedores.

Fonte: Adaptada de Pereira; Lima; Scandelari, (2008).

Com o uso da ferramenta SRM a empresa invés de conectar-se com apenas alguns fornecedores, a custos bem mais elevados, ela consegue conectar-se com inúmeros fornecedores de forma mais simples, rápida e barata, pois o uso desta ferramenta é possível reduzir os custos em fidelizar apenas alguns fornecedores, com possibilidade de expandir sua conectividade e maiores participações de fornecedores com maiores visibilidade sobre a cadeia de suprimentos (CHOPRA; MEINDL, 2011).

3.1.5 Vendor Managed Inventory – VMI

O VMI – *Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor trata-se de uma ferramenta que o fornecedor seja o principal responsável por efetuar o abastecimento do estoque de seus clientes, sempre que houver a necessidade, por meio de software (PEREIRA, 2012; VILHENA; RIBEIRO, 2015; SOUSA; SILVA; BRAGA, 2017).

Para Vivaldi e Sílvia (2010), a utilização dos sistemas de VMI, passou por um processo de evolução. Isso significa que deixou de ser uma ferramenta usada para gerenciar o processo de reposição pura e simples, para se tornar uma ferramenta que é base de construção de relações comerciais de longo prazo, focadas em relações de confiança mútua. O VMI é de importância para o

desenvolvimento no setor de compras nas empresas, sua finalidade é trazer equilíbrio entre consumo de produtos e armazenagem.

Com o VMI o fornecedor pode ter acesso aos dados do estoque dos clientes e assumir o reabastecimento das mercadorias antes de chegar ao nível máximo de estoque de segurança, o fornecedor tornaria como uma espécie de extensão da gestão de reabastecimento de materiais do cliente. Essas previsões têm com base nas referências da cadeia de suprimento, histórico de vendas, vendas atuais, tendências e sazonalidade (CORRÊA, 2010).

Uma das vantagens desta ferramenta é eliminação de erros cometidos pelos varejistas, com esta eliminação é possível gerar ganhos para empresa com o principal foco em diminuir os níveis de estoques, aumentar o nível de serviço e melhorando o atendimento, portanto, impactando o crescimento empresarial, que assim aumentará o seu lucro, com excelência operacional e gerando mais tempo para dedicar-se as atividades estratégicas (VILHENA; RIBEIRO, 2015).

Em termos práticos, o VMI apresenta algumas vantagens envolvendo a empresa fornecedora e os clientes; melhorando o atendimento e aumentando a fidelização do cliente; melhoria na gestão de demanda; melhor conhecimento do mercado; menor custo dos estoques e de capital de giro; melhor atendimento por parte do fornecedor e simplificação da gestão dos estoques e das compras (PIRES, 2014).

Pereira (2012) sugere quatro fundamentos que serão necessários para implementar a ferramenta VMI em uma cadeia de suprimento: (I) conhecer a demanda do cliente final (no ponto-de-venda), porque ela será a base para o processo de gestão; (II) receber as informações com frequência e a capilaridade necessária via uma estrutura de TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação ágil e confiável instalada ao longo da cadeia de suprimento; (III) existir uma biblioteca de modelos gerenciais de gestão de estoques, de previsões de vendas e de processos logísticos, tal que se possam utilizar modelos adequados para se gerenciar as diferentes situações, clientes, produtos, demandas etc; (IV) existir uma “inteligência gerencial” suficiente para que a locação e a parametrização dos diversos modelos gerenciais disponíveis para as diversas situações sejam feitas de

forma adequada e continua, sempre respondendo às eventuais alterações nas condições de contorno impostas ao sistema.

Portanto, o VMI pode ser considerado uma ferramenta de gestão de estoque colaborativa, útil na redução de produtos obsoletos e aumentando as demandas de produtos que tenham mais saídas, assim aumentando sua lucratividade e integração entre cliente e fornecedor, respectivamente (SOUSA; SILVA; BRAGA, 2017).

4 LOJA VAREJISTA

Varejo trata-se de um local onde se realiza trocas de valores, dentre objetivas e subjetivas; que por sua vez os clientes recebem os valores com os produtos prontos para consumo, e já por outro lado paga os valores monetários por sua prestação de serviços, assim o varejo satisfaz os fatores relevantes ao racional e emocional, desde a entrega desde produto até a experiência obtida no mesmo, que agregará valores entre as partes (CORONADO, 2009; BERNARDO; BAZAGA, 2011).

De acordo com Parente (2007, p. 22), varejo define-se:

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet e também na casa do consumidor (PARENTE, 2007, p. 22).

Kotler e Keller (2006), afirmam a importância do varejo com o mercado e economia, pois as empresas atuam em comercializar produtos e serviços para seus consumidores, gerando vários volumes de transações em reais, o que impactará a economia e a utilidade do marketing, desde o tempo e lugar, pois o papel do varejista é fazer toda interligação intermediária entre os produtores e os consumidores, com intuito de evidenciar o funcionamento como um elo entre o nível de consumo e o nível de produção.

Com decorrer dos anos o varejo teve-se um desenvolvimento acelerado, assim surgindo à necessidade de classificar os estabelecimentos varejistas para melhor entendimento de suas características ocupadas. Parente (2007) classificam os estabelecimentos varejistas com: prioridade (redes, franquias, departamentos alugados); o varejo de lojas (alimentícias ou não alimentícias e de serviços) e varejo sem lojas (marketing e vendas diretas, máquinas de vendas e varejo).

5 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, inicialmente foi realizado um estudo preliminar com objetivo de proporcionar maior conformidade com o problema, portanto obteve a junção da pesquisa quali-quantitativo para melhor resultado sobre o problema proposto de uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que pesquisa qualitativa não preocupa com representação numérica, porém insere a compreensão de utilizar os métodos que buscam explicar de modo descritivo o porquê das coisas, descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações entre outros fenômenos.

De acordo com Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Na pesquisa quantitativa foi enfatizado o raciocínio dedutivo, com as regras lógicas, a fim de mensurar os números encontrados conforme a experiência humana, já a pesquisa qualitativa teve foco nos aspectos dinâmicos da experiência humana, com isto foi apresentado à totalidade do contexto vivenciado sobre o problema proposto.

Para obter mais concretização foram realizados levantamentos sobre o assunto com base em revisão literária, com pesquisas que aprofundaram o assunto sobre logística e seus processos de abastecimento e suas ferramentas.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher

informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Conforme os objetivos do trabalho foram realizados uma pesquisa descritiva, que segundo Fonseca (2002) e Barros e Lehfeld (2010) procura detalhar e descrever as características de um fenômeno, ocasionando sobre sua existência, natureza, características, causas, relações e conexões sobre outros fenômenos vivenciados, a fins de investigar melhor o que se deve descrever.

Para realização deste trabalho realizou-se um estudo de caso, a fim detalhar maior o problema apresentado, procurando analisar o abastecimento do estoque de uma empresa varejista no município de Porto Nacional – TO, que permitiu melhor entendimento do mesmo para melhor compreensão e conclusão.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para coleta de dados, foram utilizados métodos que auxiliou no desenvolvimento e conclusão deste trabalho, com aplicação de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) com a gerente de Loja, com 13 (treze) perguntas abertas, pois segundo o estudo de Marconi e Lakatos (1999, p. 94), demonstram que entrevista trata-se de “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

Também para coleta de dados foi realizado observação *in loco* em duas datas, sendo nos meses de março e abril de 2019, que “(...) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 90), com isto trouxe melhor visualização das atividades ocorridas pela empresa, a fim de concepção de conclusão do problema apresentado.

Os dados foram analisados com base no método de análise de conteúdo por Bardin (2011), que se destaca em três fases fundamentais: pré-análise, exploração

do material e tratamento dos resultados. A pré-análise corresponde à organização do que foi analisado, ou seja, o primeiro contato com documentos; a exploração do material refere-se ao momento em que codifica o material, baseado em decomposição dos textos colhidos na pré-análise; e por fim o tratamento dos resultados, que nesta fase trabalham os dados brutos, permitiu a interpretação e destacando-se as informações obtidas, portanto, com estes dados foi possível reunir todas as informações, assim facilitando a discussão dos resultados.

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

5.1 Área de estudo

Para melhor entendimento do caso, a área de estudo foi realizada em uma empresa varejista localizada no município de Porto Nacional – TO.

Porto Nacional é um município brasileiro do estado do Tocantins, sendo considerado polo regional próximo capital Palmas, onde tem importante acesso a algumas regiões do estado e do país. O município se estende por 4.449,917km² e conta com 52.700 habitantes conforme o último censo 2018. Sua densidade demográfica é de 11,84 habitantes por km² no território do município, sendo situada a uma latitude 10°42'28" Sul e a uma longitude 48°25'01" Oeste (IBGE, 2018).

Porto Nacional – TO possui um clima tropical e na sua vegetação original destaca-se o Cerrado, pertencendo à bacia hidrográfica do rio Tocantins na sua porção ocidental e possui relevo plano, estando a uma altitude de 212 metros. Situa-se a menos de uma hora de viagem de veículo para capital Palmas, que distancia 60 km. Após a construção da Usina Hidrelétrica Luiz Eduardo Magalhães, na cidade de Lajeado, a cidade deixou de conviver com o rio para conviver com o lago (IBGE, 2018).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com as análises de conteúdo dos dados obtidos pode-se chegar à construção dos resultados dos objetivos propostos. Conforme a entrevista realizada com a gerente de uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO, observamos que a determinada organização procura primeiramente fazer suas instalações em cidades grandes pelo fato de terem muita demanda. Para Coronado (2009) e Ballou (2015), para escolher a localização de varejo e serviços, extremamente são definidos para instalações de grandes lojas em determinados pontos que terão facilmente retorno de seus recursos, como por exemplo, a proximidade das concorrências e maior fluxo de demanda para assim impactarem positivamente sua receita.

Atualmente essa empresa possui três lojas na capital do estado do Tocantins; Palmas, atendendo no ramo varejista, no entanto, quem reside em cidades vizinhas, na mediação como Porto Nacional – TO havia a necessidade de deslocamento para a capital para realizar as devidas compras em suas lojas. Assim surgiu à ideia de implantar uma loja na cidade de Porto Nacional – TO, pela alta procura dos portuenses nas lojas da capital Palmas – TO.

Contudo, foram realizadas pesquisas e análise mercadológicas e conforme resultado, efetivaram a instalação na cidade de Porto Nacional – TO que hoje além de atender a demanda da cidade, também atende as cidades vizinhas como Silvanópolis, Monte do Carmo, Pindorama, Ponte Alta, Ipueiras, entre outras. A loja teve inauguração em dezembro de 2015, e atua até o presente momento, ou seja, três anos no mercado competitivo. De acordo com Antônio e Dutra (2008) pesquisas e análises mercadológicas são os pontos cruciais para o ponto de partida de um planejamento empresarial, pois além de atuar estrategicamente, são capazes de mencionar quais serão seus segmentos de mercados, o que definirá o seu público-alvo, e quais os melhores produtos ou serviços que irão atuar para que possam criar valores de maneira contínua com seus clientes, com isto atendendo as necessidades e suprimindo as expectativas de seus consumidores.

A loja trabalha em ser a melhor empresa varejista do Brasil, tendo o principal objetivo em atender e realizar os sonhos e as expectativas dos clientes com o menor

custo possível. Sua missão, valores e ética, resumem-se em ter os melhores colaboradores que trabalham em sua loja, pois buscam ter sempre excelência em toda operação, com o propósito que todos os colaboradores tornem responsáveis e almejar ser o dono do negócio. Conforme Porto (2008), Machado (2009) e Carvalho e Santos (2016) qualquer organização seja ela de pequeno ou grande porte necessita estabelecer qual são sua missão, visão e valores, e ao definir estes fatores à organizacional chegará ao seu padrão esperado, no entanto, a missão empresarial trata-se da razão de sua existência, pois ao divulgar o enunciado destes fatores organizacionais, o propósito é a fomentação positivamente de seus consumidores através de medidas que trarão qualidade à organização e de seus produtos.

Sua atuação estratégica para manter-se no mercado competitivo é sempre voltada para os clientes, pois o lema empresarial desta empresa varejista é fazer “mais a cada dia”, o que leva a empresa atender as necessidades e realizar sonhos dos clientes diariamente, neste sentido, o esforço empresarial é diminuir os custos e despesas, para assim aumentar sua receita.

A estrutura organizacional da unidade de Porto Nacional – TO refere-se a uma empresa filial, que por sua vez, obtém uma hierarquia acima desta, baseando-se em: no topo da hierarquia o presidente, responsável por todo processo estratégico; e os acionistas; logo abaixo dos mesmos encontra os departamentos de logística, marketing, RH e jurídico, administração e finanças.

Sendo que nos departamentos listados encontram-se:

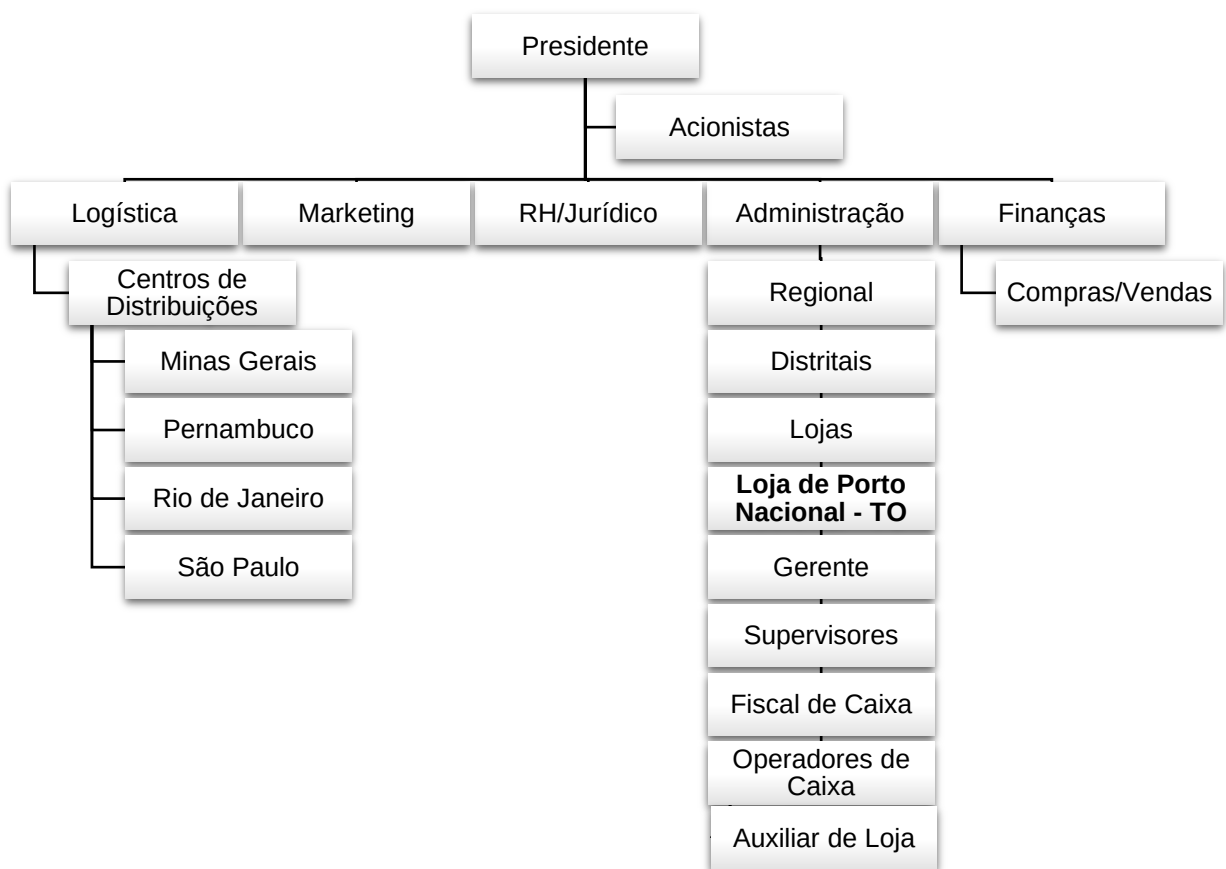
- Logística, responsável pelo transporte e distribuição de mercadorias, e atualmente possui 4 (quatro) CD's – Centros de Distribuições, sendo em MG, PE, RJ e SP;
- Marketing, responsável por toda divulgação de novos produtos, e aplicativos como formas de descontos e pagamentos;
- RH e jurídico, responsável pelos processos de admissão/demissão dos colaboradores e processos jurídicos;
- Administração, submetido pelo gerente regional responsável por gerenciar a região Norte, após o gerente distrital que é responsável pelo distrito do

Tocantins, logo abaixo apresenta a gerente de loja, e seus posteriores colaboradores;

- Finanças, que inclui todo o processo de aquisição de compras e vendas.

Para melhor entendimento como é dividida a estrutura organizacional desta empresa varejista do município de Porto Nacional – TO segue conforme a imagem 1.

Imagem 1 Estrutura Organizacional de uma empresa varejista do município de Porto Nacional – TO.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

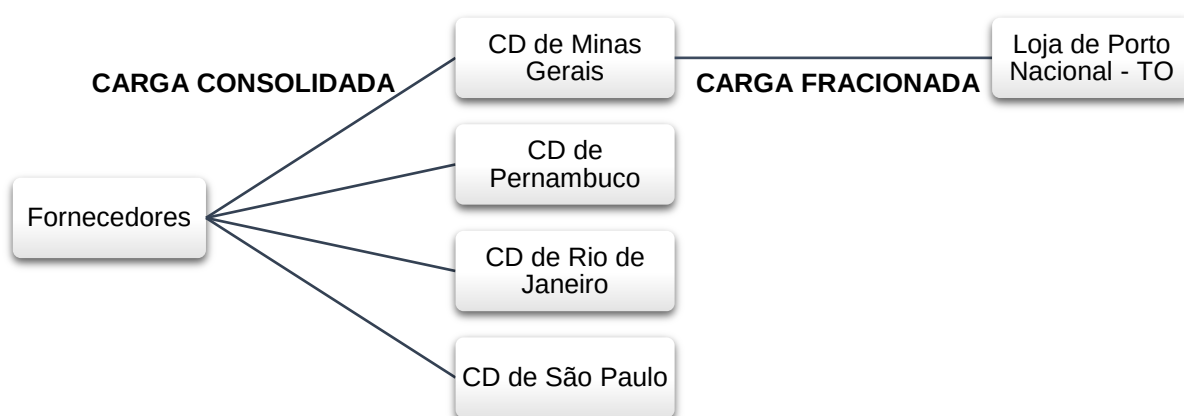
Como citado anteriormente o processo logístico da empresa funciona em distribuição de mercadorias através dos CD's – Centros de Distribuições, sendo de uso próprio da organização, e os mesmos recebem de seus fornecedores cargas fechadas, e ao efetuar a distribuição para as lojas é realizado uma seleção das mercadorias com o intuito de sortimento para abastecer as filiais, sendo que o CD de Minas Gerais é responsável por abastecer a loja do município de Porto Nacional – TO, por localizar-se mais próximo do estado.

Com relação aos Centros de Distribuições, Rodrigues e Pizzolato (2003) definem como um local estabelecido pela organização, que são programados todos os processos logísticos, de modo que são armazenados produtos executados pela empresa ou são abastecidos por cargas consolidadas pelos diversos fornecedores, portanto, são recebidos diversos produtos que precisam ser entregues no mesmo local, e ao distribuir as mercadorias, são efetivadas cargas fracionadas para que possam efetuar uma seleção dos produtos para abastecer as devidas lojas.

Novaes (2001), Silva e Cunha (2004) e Ballou (2015), definem a atuação das cargas consolidadas em um planejamento estratégico, pois com a ação de efetuar carregamentos grandes com cargas fechadas, é possível reduzir custos com transportes. Já às cargas fracionadas baseia-se em envio de pequenas remessas de mercadorias para o destino final, com base nisto sendo caracterizada em não suficiente em abastecer o veículo por completo, o que gera operações intermediárias resultantes ao aumento do prazo de entrega e elevação dos custos com transporte.

Na imagem 2, é demonstrado o fluxo de abastecimento e operações realizado pelo gerenciamento logístico dos centros de distribuição para abastecer a empresa varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 2 Gerenciamento logístico pelo Centro de Distribuição.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A gerente de loja deixou claro que, a empresa enfrenta um grande problema em seu processo de abastecimento, pois a loja não consegue efetuar pedidos ou compras de mercadorias, sendo que é de total responsabilidade dos CD's efetuar o abastecimento, portanto, os mesmos enviam mercadorias no prazo e quantidades que eles determinam, sem consultar os estoques que possuem na filial. Moura

(2004) e Viana (2015), afirmam que o departamento de compras deve fazer sempre uma análise global sobre as mercadorias mais procuradas e tendências com maiores índice de consumo, com objetivo de comprar apenas o necessário, assim o departamento fica responsável de providenciar a entrega de novos produtos, na quantidade e qualidade especificada e no prazo esperado, com uma reposição normal e contínua dos estoques, com intuito de minimizar os custos anuais e variáveis de pedidos e manter o funcionamento organizacional.

A empresa não consegue controlar seus estoques, pelo fato da responsabilidade do centro de distribuição em efetuar o abastecimento das lojas, caracterizando seus estoques a nível máximo, contudo, gerando perdas de mercadorias pelo excesso da mesma e pouca rotatividade, e estoques a nível mínimo, com decorrências de torná-lo zero, assim projetando um impacto negativo ao resultado empresarial. Estoque máximo trata-se de uma quantidade tolerável de uma determinada mercadoria, alcançando a capacidade máxima de estocagem pretendida, porém seu uso em excesso prejudica a ocupação dos estoques e assim tornando obsoletos, o que implicará a saúde financeira da organização (POZO, 2007; DIAS 2010; HARA, 2012).

Já estoque mínimo, Pozo (2007) e Dias (2010) define como a quantidade mínima ou zero em seus estoques, resultantes por coberturas em atrasos, intervalos longos de reposição, atos inesperados ou comportamentos aleatórios, geradas por demanda irregular, objetivando a garantia do funcionamento com uma taxa altíssima de rupturas, pois o estoque torna-se nulo e mesmo assim sua demanda permanece contínua, porém seu estoque não consegue atender a demanda por estarem a nível zero.

Assim o tempo de reposição destas mercadorias torna-se aleatórias, pois o Centro de Distribuição não se preocupa em saber se de fato há necessidade de efetuar a reposição das mercadorias. Conforme Moura (2004), o tempo de ressuprimento – *Lead Time* é decorrente da liberação do departamento de compras para efetivar novas aquisições, que se baseia na ordem de completar os materiais que serão utilizados nos processos empresariais, podendo-se ser medidos em: tempo de compras, tramitação, transporte ou processamento. Porém pode haver alguns atrasos nesses suprimentos que podem ser gerados através de quebra de

maquinários, greves nos setores de transporte ou falta de estoques dos fornecedores.

Tratando de estoques obsoletos, quando a empresa recebe do centro de distribuição uma grande quantidade do mesmo item, os colaboradores realizam exposições destes em pontas de prateleiras ou fazem empilhamentos em pontos estratégicos, para obter a venda do item com grade alta. Slack (2009), Martelli e Dandaro (2015) dizem que estoques obsoletos são mais custosos e empatam o lucro empresarial, gerando riscos, pois se trata em ficar estocado em pontos valiosos a longo tempo sem venda.

Porém quando os produtos estão próximos ao vencimento ou não obtém vendas, a gerente aciona a gerente regional, sendo de responsabilidade dela em solicitar autorização de promoções com o departamento de marketing e finanças, mas estas promoções são sugeridas apenas para um ou dois dias. Para Martins (2005), promoções de vendas ao varejista baseia-se na venda de maiores quantidades de um determinado produto, sendo que esta promoção não está associada ao desenvolvimento ou a preferência da marca, e sim pelo impacto de curto prazo, com o intuito de obtenção de vendas imediatas, para não gerar maiores custos ou perdas.

A empresa destaca-se entre as demais concorrentes, por possuir diversas vantagens no mercado competitivo, como a entrevistada descreve, a loja trabalha em uma estrutura por departamentos, ou seja, com uma grande variedade de produtos com o objetivo de atender todos os tipos e gostos dos clientes, desde marcas próprias até com revendas de produtos terceiros. Para Barney e Hesterly (2011), Scur e Queiroz (2017), a diversificação de produtos atua no processo estratégico empresarial, pois consiste na entrada de novos produtos no mercado, assim alcançando outros públicos a fim de aumentar todo seu processo econômico.

Suas vantagens competitivas perante seus concorrentes, que se destacam em quatro características: (I) produtos mais baratos que os concorrentes; (II) produtos de primeira linha; (III) produtos de lançamentos; e (IV) produtos que são vendidos apenas nesta loja, pois a mesma realizou um contrato com alguns

fornecedores que nesta região apenas esta loja está autorizada em fazer a revenda destes produtos.

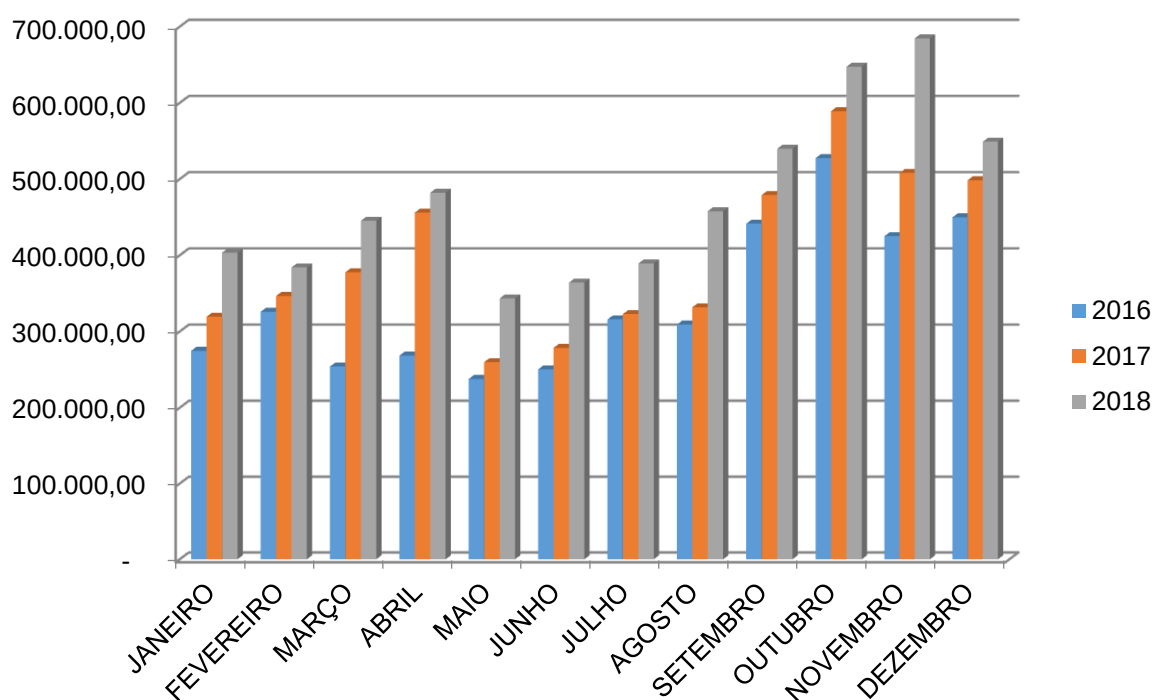
A entrevistada relata que a empresa atualmente ao executar a movimentação de mercadorias em seus estoques, a empresa sofre vários fatores que implicam o rendimento empresarial, sendo que; o primeiro trata-se em não existe um local específico para efetuar o descarregamento das mercadorias, pois o caminhão fica estacionado na porta da loja e as mercadorias são descarregadas pelos corredores da loja, assim atrapalhando a parte operacional e até os clientes realizarem suas compras. De acordo com Viana (2015), normalmente as empresas possui um local destinado para recebimento de mercadorias, conhecido como docas, sendo estas atividades executadas por alguns equipamentos (empilhadeiras, pontes rolantes, talhas) e fator humano, assim todo o processo de descarregamento ficará mais ágil e seguro, com cadastramento de informações referente às compras, prazo de entrega, notas fiscais e qual empresa destinada ao recebimento.

Outro fator que prejudica o rendimento empresarial é a estocagem destas mercadorias, pois o estoque é separado por departamentos, como por exemplo: estoque de alimentos; eletrodoméstico; utilidade doméstica; higiene beleza; brinquedos; cama mesa e banho; confecção e entre outros. Portanto perde-se muito tempo em fazer a separação destas mercadorias em seus determinados locais para posteriormente a identificação para a reposição. A forma de armazenagem é definida conforme o esquema geográfico empresarial, sendo considerado o apoio ao processo logístico, pois com a armazenagem é possível obter desempenho as atividades primárias e diminuir a distância entre quem vende e quem compra (NOGUEIRA, 2012).

Com base nas informações, pode ser observado que no período de 2016 a 2018 o fluxo de entrada de mercadorias é contínuo, com oscilações conforme o consumo da demanda. Tornando-o uma gestão de abastecimento aleatória com incertezas nas previsões de demandas. A previsão de demanda é capaz de levar a organização ao sucesso ou fracasso, pois direciona a decisões estratégicas de médio e longo prazo que se resulta na análise de aderir ou não novas aquisições de compras de mercadorias (POZO, 2007; TEIXEIRA, 2011; GURGEL, PINHEIRO, PAIVA, RABELO E NETO 2015).

O nível de entrada dessas mercadorias é correlacionado das seguintes maneiras: de 2016 a 2017 em quase todos os meses obteve um acréscimo de 30%; e de 2017 a 2018 em maior parte dos meses houve um acréscimo de 60%. Com base na imagem 3, percebe-se os acréscimos de entrada de mercadorias em uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 3 Fluxo de entrada de mercadorias entre 2016 e 2018.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

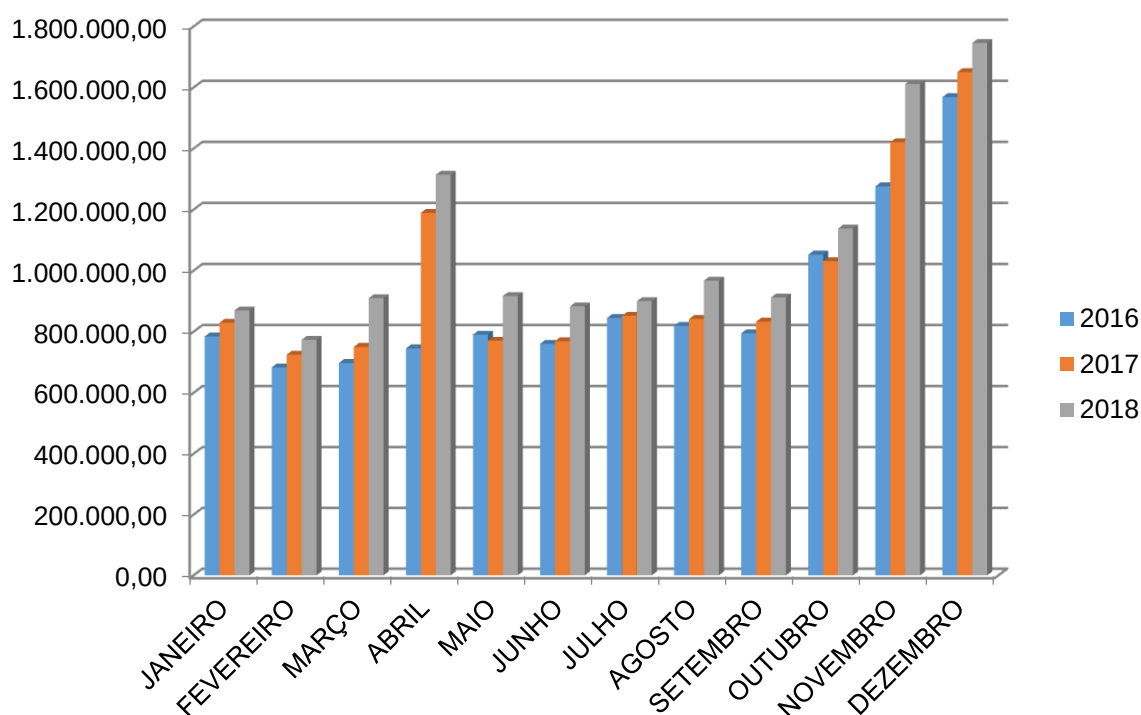
O fluxo de saída de mercadorias permaneceu estável em quase todos os meses, tais como: janeiro; fevereiro; março; maio; junho; julho; agosto; e setembro com vendas de aproximadamente R\$ 760.000,00 durante os anos de 2016, 2017 e 2018. O planejamento da gestão de abastecimento e suas ações de gestão de estoque são essenciais para promover as vendas e garantir um resultado positivo, tendo em vista em datas que influenciam diretamente no fluxo de venda da empresa.

Sabe-se que o volume de vendas obteve um acréscimo com decorrer dos 3 (três) últimos anos. Sendo que as maiores vendas resume-se em épocas comemorativas, como: abril (Páscoa); outubro (Dia das Crianças); novembro (Black Friday); dezembro (Natal). O consumo de venda sazonal é definido por uma elevação de vendas em um determinado período específico do ano, como datas

comemorativas ou estações do ano (ACCIOLY, 2008; GONÇALVES, 2010; VIANA, 2015).

Para melhor compreensão, a imagem 4 apresenta o fluxo de saída de mercadorias no período de 2016 a 2018 em uma empresa varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 4 Fluxo de saída de mercadorias entre 2016 e 2018.



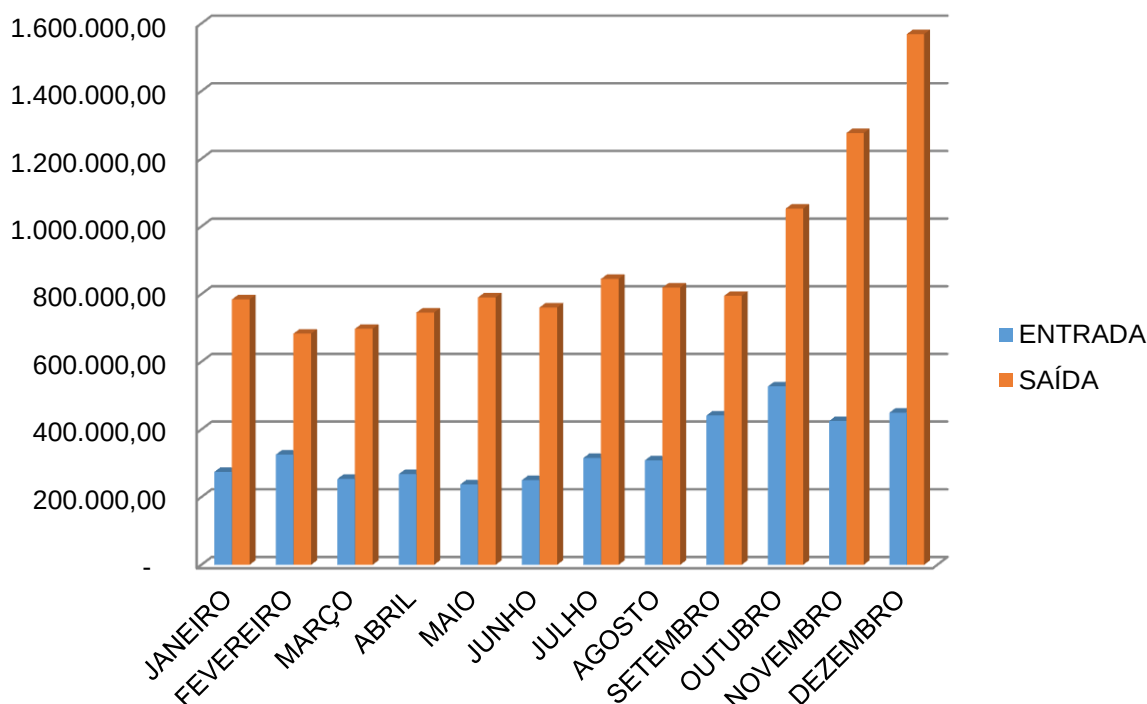
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O estudo aborda os procedimentos de movimentações de mercadorias nos meses do ano de 2016, que apresenta maior parte dos meses com entrada de mercadorias estáveis sendo abastecido com R\$ 250.000,00 e abastecimento máximo de R\$ 550.000,00.

Já suas respectivas saídas de mercadorias obtiveram no mínimo de R\$ 640.000,00 e no máximo 1.560.000,00. Subentende que a loja varejista atendeu suas demandas, porém houve rupturas nos processos na cadeia de suprimento, pois com a elevação de saída de mercadorias, obteve um acréscimo de ausências de mercadorias a pronta entrega o que diminui os serviços de abastecimento e processos empresariais.

A imagem 5 apresenta a movimentação de mercadorias no ano de 2016, com seus respectivos meses, conforme dados colhidos em uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 5 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2016.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O fluxo de movimentações de mercadorias no ano de 2017 comparado ao ano de 2016 obteve um acréscimo nas entradas e saídas de mercadorias, respectivamente. Todavia, o ano de 2017 obteve maiores oscilações de entrada de mercadorias no decorrer dos meses. Sendo a menor entrada de R\$ 230.000,00 e maior entrada de mercadorias com R\$ 580.000,00.

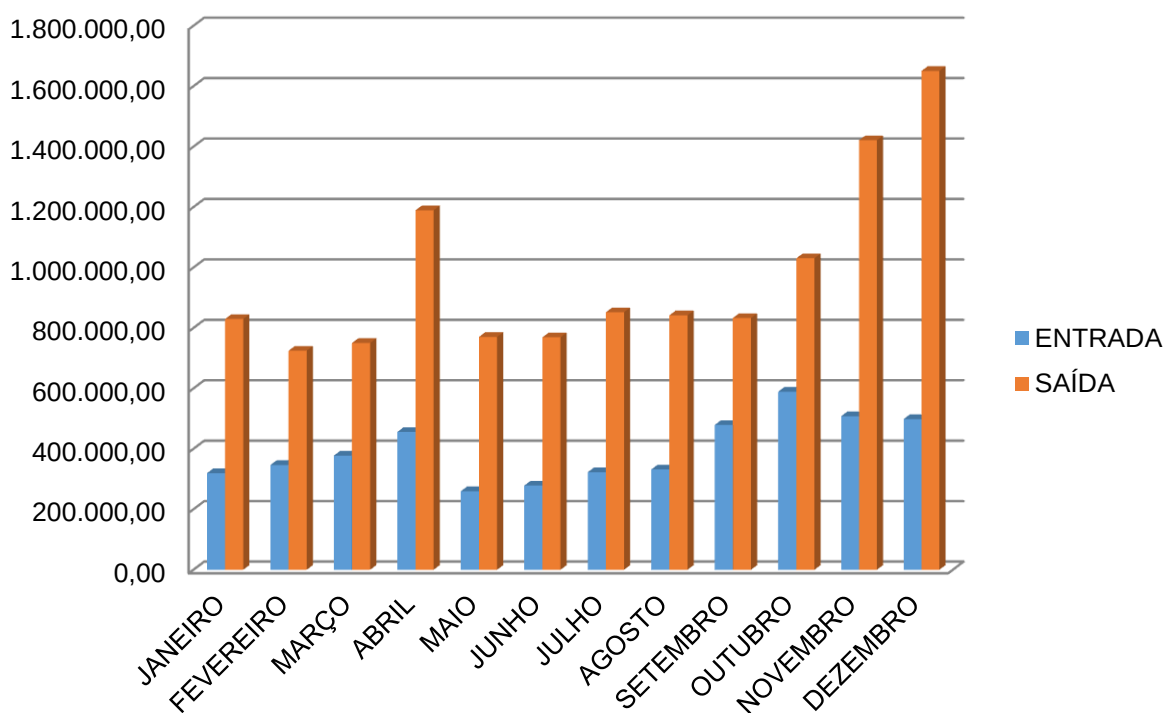
Porém suas saídas de mercadorias permaneceram estáveis em maior parte dos meses do ano de 2017, tornando sua venda regular no decorrer do ano, com aproximadamente entre R\$ 750.000,00 a R\$ 800.000,00 e com maior venda anual de R\$ 1.620.000,00.

Percebe-se mais um ano em que a loja varejista do município de Porto Nacional – TO obteve menor entrada de mercadorias e maiores saídas das mesmas, o que impactou mais um ano seus resultados empresariais, pois se a empresa

tivesse maior índice de mercadorias em gôndolas, aumentaria mais o seu resultado financeiro e atenderia com maior excelência a perspectiva dos consumidores.

Diante dos números apresentados, a imagem 6 apresenta o fluxo de movimentação de mercadorias no ano de 2017 de uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 6 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2017.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

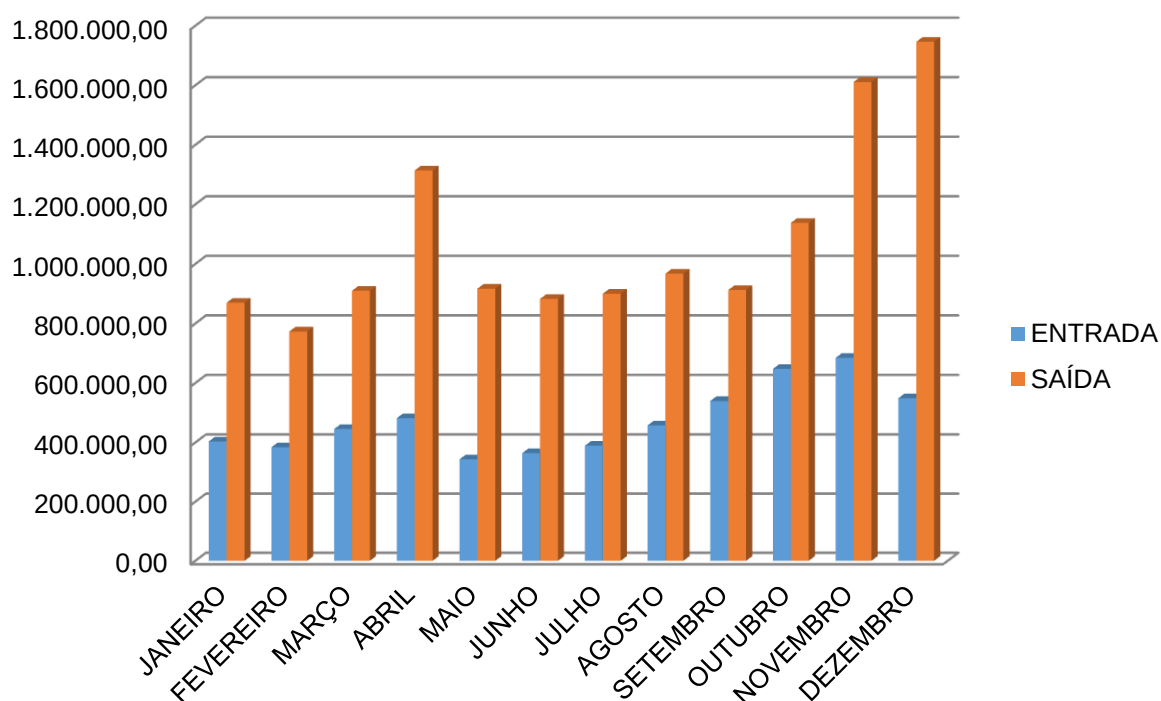
No ano de 2018 o fluxo de movimentação de mercadorias teve um aumento perante aos últimos dois anos, o que elevou seu processo de abastecimento conforme o aumento do consumo. Com isto, o ano de 2018 obteve maiores entradas nestes últimos anos, com entradas de mercadorias entre R\$ 350.000,00 a R\$ 640.000,00.

Com o aumento da demanda e elevação das entradas de mercadorias no ano de 2018, suas saídas de mercadorias obtiveram um aumento disparado em relação aos anos de 2016 e 2017, o que elevou sua venda anual. Tornando-a estável em maior parte dos meses com venda de R\$ 900.000,00 e resultando seu melhor desempenho de R\$ 1.750.000,00.

É possível identificar que mais um ano a loja varejista passou por problemas em ausência de mercadoria para venda, pois apresenta um índice menor em entrada de mercadorias e uma elevação de saídas, assim gerando rupturas em seus processos de abastecimento e tornando seus estoques zero, por ausência de reposição.

De forma resumida, a imagem 7 apresenta o fluxo de movimentação de mercadorias no ano de 2018 de uma loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Imagem 7 Fluxo de movimentação de mercadorias do ano de 2018.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme dados colhidos e apresentados em fluxogramas, é possível identificar que entre os períodos de 2016 a 2018 seu nível de abastecimento foi baixo comparado ao índice de saídas, subentende que seu abastecimento não ocorre de modo contínuo a fins de abastecer conforme a sua venda, pois tem uma elevação de saída de mercadorias e pouco valor de entrada.

Pelo fato de não agir estrategicamente em seus processos de abastecimento é possível identificar que a loja fica maior parte desabastecida, o que gera sempre

ausência de mercadorias em gôndolas e gerando sempre prateleiras vazias, impactando negativamente seus resultados.

A gerente deixou claro, que a loja possui mercadorias prontas para venda, devidas seu histórico de abastecimento no ano de 2015, que se trata do ano que efetuou a instalação da loja no município de Porto Nacional – TO, o que ocasionou um grande fluxo de abastecimento para possível demanda de inauguração.

A loja atualmente não possui nenhuma ferramenta ou mecanismo que identifiquem quais são os produtos que tenham maiores rotatividades, pois se a mesma utilizasse alguma ferramenta à empresa não perderia venda pela ausência de mercadorias nas prateleiras. Moura (2004), Accioly (2008) e Viana (2015), afirmam que a classificação ABC, trata-se de uma ferramenta útil e poderosa nas mãos dos profissionais de gestão de estoques, pois com a utilização da mesma é possível mensurar quais os itens que tenham maiores rotatividades, com isto, é possível efetuar a reposição contínua dos itens que tenham maiores demandas, a fim de não haver rupturas no processo de abastecimento logístico. Sendo que os itens classificados como A, são responsáveis pela maior parcela de demanda empresarial, ou seja, os mais importantes na organização, já os classificados como B, possuem peso intermediário no resultado empresarial, e os itens C, representam o menor valor de consumo e não afeta o resultado final.

A entrevistada acrescenta que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta que auxilia a gestão de estoque, tornando-o aleatório seu gerenciamento. No presente momento, a empresa utiliza apenas uma plataforma online, com recurso de consultar o saldo físico dos determinados produtos.

Sobre a utilização de alguma ferramenta que auxiliaria a gestão de estoque na loja, a gerente acredita que:

(...) se a empresa utilizasse alguma ferramenta que auxiliaria a gestão de estoque e de compras iria aumentar sua receita, pois quando as mercadorias estivessem acabando, nos iríamos efetuar novas compras, e assim não iriam faltar mercadorias para vendas, também iríamos identificar quais os produtos tenham maiores saídas e aumentaria os estoques destes itens (ENTREVISTADA, 2019).

É possível perceber que a empresa necessita do abastecimento do centro de distribuição para melhor gerenciamento logístico, sendo que a empresa fica maior

parte desabastecida pelo fato da empresa não conseguir efetuar novos pedidos de compras, assim gerando um transtorno e constrangimento perante aos seus clientes, pois os mesmos estão acostumados efetuar suas compras na organização, porém quando chegam à loja se deparam com as prateleiras vazias e sem o produto que atenderia suas necessidades e expectativas.

A entrevistada acrescenta que os seus clientes relatam que não irão mais comprar na loja, pois na maioria das vezes questionam não ter o produto a pronta entrega, e os mesmos saem dizendo que vão comprar em outra loja mais cara ou até mesmo outro produto similar. Por meio disto, a empresa sente-se que perde estes clientes, pois dificilmente os mesmos retornam a loja.

Conforme os dados colhidos, a gerente relata que a empresa não tem conhecimento sobre a ferramenta VMI – Vendor Managed Inventory ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor, e acredita que se o responsável pelo abastecimento fosse o fornecedor, o resultado da empresa impactaria positivamente, pois estaria em jogo o rendimento do fornecimento e da empresa, sendo que ambos estariam ganhando e aumentando seus lucros. Para Pereira (2012) e Vilhena e Ribeiro (2015), a partir do uso da ferramenta VMI, é possível atender a demanda e obter ganhos expressivos, como; a diminuição dos níveis de estoques e o crescimento do faturamento e da margem empresarial, pois a organização terá sempre níveis de estoques para atender a demanda, evitando estoques máximos e futuras rupturas.

Com o uso da ferramenta VMI, a empresa não teria o índice de perdas de clientes por ausência de mercadorias à pronta entrega, portanto sempre que houvesse a necessidade de abastecer as mercadorias o fornecedor efetuari a reposição das mesmas, sem a preocupação de gerar pedidos de compras. Sousa, Silva e Braga (2017), afirmam que o VMI obtém lucros empresariais e valores para os clientes, aumentando o nível de serviço e excelência no atendimento, pois os produtos sempre estarão disponíveis em gôndolas.

A implantação do VMI está relacionada diretamente com a maturidade da empresa juntamente com os fornecedores, pois ao aplicar a ferramenta VMI na empresa obtém elevação de seus resultados e assim destacando-se com ganhos competitivos que levará ao sucesso organizacional. Para Silva (2010), entre 30% a

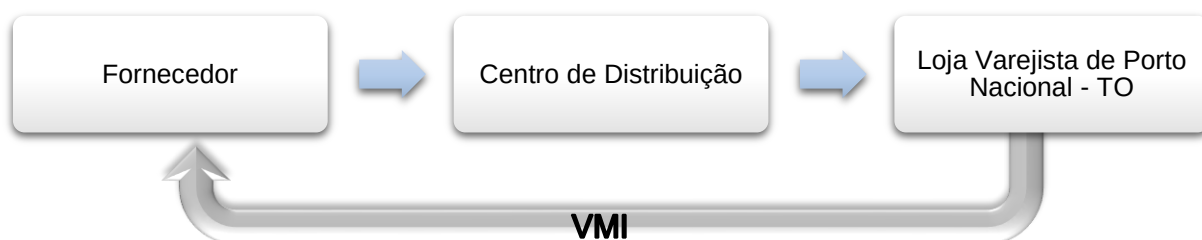
45% das organizações que aplicam o uso da ferramenta VMI, atingem grandes benefícios que se destacam mercadologicamente com ganhos e sucesso, sendo: em seus níveis de serviços e diminuição nos pedidos e erros; aumentam a cadeia de abastecimento com apenas o necessário; redução dos custos com os processos de abastecimentos aleatórios; reduções de *lead times*, diminuição em custos com transportes; e maiores interesses para produtos estratégicos.

Com base nos estudos é possível identificar que o CD – Centro de Distribuição é próprio da empresa, assim tornando-o como uma extensão de suas filiais, como por exemplo, da loja varejista do município de Porto Nacional – TO.

Portanto, o responsável pelo abastecimento da empresa é o CD – Centro de Distribuição, o que torna maior parte de sua reposição aleatória, e com a implementação da ferramenta VMI na loja varejista de Porto Nacional – TO, será possível que o fornecedor faça o acompanhamento diário de todas suas mercadorias, e quando houver a necessidade de efetuar novas reposições, será acionada a ferramenta VMI e automaticamente o fornecedor irá efetuar o abastecimento para o CD que de modo integrado efetuará a distribuição para a loja de Porto Nacional – TO.

A imagem 8 detalha melhor o processo de abastecimento com o uso da ferramenta VMI – *Vendor Managed Inventory* na loja varejista no município de Porto Nacional – TO.

Imagem 8 Processo de abastecimento com o uso da ferramenta VMI.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com a implementação da ferramenta VMI, o abastecimento da loja tornará mais seguro e contínuo, pois a empresa terá seus processos interligados com as informações obtidas através de acompanhamento em tempo real do fornecedor,

assim a empresa tornará sua cadeia de suprimento mais específica e de modo seguro, evitando falhas em todo processo de abastecimento e equilibrando os níveis de estoques para torná-lo ágil e confiável.

Portanto, ao considerar a implementação da ferramenta VMI, a loja atuará estrategicamente perante o mercado competitivo, pois com seu uso a empresa terá ganhos como; maiores índices de eficiência e eficácia nos processos operacionais e logísticos; tornar uma atuação na gestão de estoques de modo automatizada, para que possa abastecer a loja de modo contínuo; fidelizar seus fornecedores e satisfazer as necessidades dos clientes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi promovida no intuito de analisar a gestão de estoque e apresentar uma proposta de implementação da ferramenta VMI (*Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO. Neste sentido, foi abordada a situação que se encontra a gestão de estoque da empresa e visa classificar de forma estruturada as possíveis formas de abastecer a loja de maneira contínua e segura, assim assumindo estrategicamente o comportamento dentro dos departamentos responsáveis, para que possa aplicar a utilização da ferramenta VMI para contribuir a redução das atividades rotineiras e de poucos valores.

O uso da ferramenta VMI possibilita que as operações sejam desenvolvidas com maiores compartilhamento de informações com os fornecedores, que são os principais responsáveis de efetuar o abastecimento das mercadorias, pois sua utilização trará visibilidade diária das posições de seus estoques, o que levará um gerenciamento dos estoques eficiente e eficaz, permitindo que os produtos estejam sempre disponíveis para vendas em gôndolas.

Os dados obtidos e analisados destacam-se a importância da implementação da ferramenta VMI nesta loja varejista, pois sua gestão da cadeia de suprimentos falha, sendo de reposição aleatória, resultando-se assim maior parte de seus estoques tornarem nulos, o que gera rupturas dos mesmos e impactando negativamente seus lucros financeiros e insatisfação dos clientes, respectivamente.

Portanto, o emprego da utilização da ferramenta VMI será apropriado para a gestão de abastecimento desta loja varejista, sendo composta por produtos a pronta entrega que alavancará seus principais resultados e impactando positivamente seus lucros financeiros, o que levará a organização destacar no mercado competitivo.

Com a adoção da ferramenta VMI obterá ganhos com decorrer dos anos ou até meses, com sua atuação estratégica de negócios com tarefas automatizadas, que se destacam vários benefícios, tais como: unificação dos estoques; obter um planejamento estratégico mais apurado na gestão de suprimentos e de logística; maior controle da demanda; diminuir as rupturas; eliminar as falhas de comunicações; redução dos custos com transportes aleatórios; fidelização com os

fornecedores; e ganhos de eficiência e eficácia desde o operacional até os processos logísticos.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe. **Gestão de estoques** / Felipe Accioly, Antonio de Pádua Salmeron Ayres, Cezar Sucupira. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ANTÔNIO, P.; DUTRA, K. E. **Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão**. Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery <http://re.granbery.edu.br> - ISSN 1981 0377 Curso de Administração - N. 4, JAN/JUN 2008. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MTlw.pdf>>. Acessado em: 09 abr. 2019.

ARBACHE, Fernando Saba; SANTOS, Almir Garnier; MONTENEGRO, Christophe; SALLES, Wladimir Ferreira. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BAHIA, G. R. **Processo de abastecimento das lojas americanas de Porto Nacional – TO**. Monografia. IFTO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia *Campus* Porto Nacional – TO. Porto Nacional. Tocantins, 2018.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki – 1. ed. – 30. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1ª reimpr. da 1. ed. São Paulo: Edições: 70, 2011.

BARNEY, J. B. HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

BARROS, Adil de J. Paes de,; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BERNARDO, J. M. L.; BAZAGA, C. E. D. **O papel do gerente de vendas em lojas de varejo**. Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Curso de Administração - N. 10, JAN/JUN 2011. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/NDlx.pdf>>. Acessado em: 07 out. 2018.

BUZATTO, J. SILVEIRA, S. R. **Implantação de um Sistema ERP (Enterprise Resource Planning): um estudo de caso na empresa Ramos e Copini Autopeças**. Artigo. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/Campus de Frederico Westphalen – RS. 2003. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/frederico/images/JardelBuzatto.pdf>>. Acessado em: 13 mar. 2019.

CARVALHO, E. N.; SANTOS, R. M. G. **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN**.

Revista FOCO. ISSN: 1981-223X. V.9, nº1. Jan./jul. 2016. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/165/139>>. Acessado em: 09 abr. 2019.

CARVALHO, José M. C. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2012.

CASTRO, O. J.; SANTOS, V. S. **Logística empresarial: gestão da cadeia de suprimentos**. Monografia. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/fateclog/artigos/Poster_194.PDF>. Acessado em: 09 out. 2018.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: Supply chain. São Paulo: Atlas, 2011.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações** / Sunil Chopra, Peter Meindl; tradução Daniel Vieira; revisão técnica Marilson Alves Gonçalves. – 4. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimento: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Augusto. **Nunca desista de seus sonhos** / Augusto Cury; Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. **Efficient Consumer Response (ECR): contextualização e caracterização**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.gepai.dep.ufscar.br/wp-content/uploads/2016/09/Efficient-Consumer-Response.pdf>>. Acessado em: 09 mar. 2019.

GALLON, A. V.; ORO, I. M.; BEUREN, I. M. **Adoção do Eletronic Data Interchange em empresas: um estudo multicase**. XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Adocao%20Eletronic%20Data%20Interchange.pdf.pdf>. Acessado em: 16 mar. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação

Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acessado em: 11 nov. 2018.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. **Implantação do Efficient Consumer Response (ECR):** um Estudo Multicaso com Indústrias, Atacadistas e Varejistas. Artigo. RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: 111-132. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n3/a07v10n3.pdf>>. Acessado em: 10 mar. 2019.

GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. **Gestão estratégica dos estoques.** Revista de Administração. RAUSP, vol. 46, núm. 3, julio-septiembre, 2011, pp. 290-304 Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2234/223421754006.pdf>>. Acessado em: 06 out. 2018.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão na cadeia de suprimentos integrada à Tecnologia de Informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de materiais.** 3. ed. 4ª. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GURGEL, F. A.; FRANCISCHINI, P. G. A. **Administração de materiais e do patrimônio.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GURGEL, Julia. L. M.; PINHEIRO, Taira. M. A.; PAIVA, Izabelle. V. L.; RABELO, Lycia. N.; NETO, Francisco. F. S. **Modelo de previsão de demanda:** análise da produção em uma empresa do setor cerâmico do Rio Grande do Norte. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_206_219_27340.pdf&ved=2ahUKEwjZ7sbQ_dziAhXIHrkGHVgVgA8QQFjABegQIAhAB&usg=AOvVaw1HNqy1drJFjFpZJI6o_oOq>. Acessado em: 09 jun. 2019.

HARA, C. M. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** Campinas: Alínea, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Porto Nacional – Tocantins de 2018.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/porto-nacional/>>. Acessado em: 16 dez. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing:** a Bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional:** Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia. (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 09 abr. 2019.

MAIA, Mariana. P. F. **A tecnologia da informação como fator de sobrevivência e vantagem competitiva.** Revista Eletrônica Machado Sobrinho. Edição 7: A influência do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC e suas interfaces com as áreas do conhecimento. 2013. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo01REMS7.pdf>. Acessado em: 24 out. 2018.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. **Planejamento e controle de estoques nas organizações.** 1. ed. Ponta Grossa – Paraná: Revista Gestão Ambiental. v. 11, n. 02; p. 170-185, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/2733/2172>>. Acessado em: 05 out. 2018.

MARTINS, André. L. O. **O marketing mix com enfoque na promoção.** Monografia em Especialização. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro – RJ. Março, 2005. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ANDR%C3%89%20LU%C3%8DZ%20DE%20O.%20MARTINS.pdf>>. Acesado em: 06 maio 2019.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASSON, F. D.; SILVA, D. F.; NUNES, A. V.; RODRIGUES, L. R.; SOUZA, R. B. **O estudo da ferramenta ECR na cadeia de suprimentos.** XXXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_184_050_23078.pdf>. Acessado em: 09 mar. 2019.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. **Gestão de estoques de materiais em uma confecção.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. Anais: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/122_122_Gestao_de_Estoques.pdf>. Acessado em: 06 out. 2018.

MORREIRA, D. A. **Administração da produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOURA, C. E. **Gestão de Estoques: Ação e monitoramento na cadeia de logística integrada.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas.** Tese. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009->

153815/publico/Luciano_Raizer_Moura_Tese_Doutorado.pdf>. Acessado em: 17 out. 2018.

NETO, A. S.; BORGES, E. J. **A implementação de sistemas ERP e seus efeitos na gestão econômico-financeira: enfoque em médias empresas industriais catarinenses**. Pesquisa científica. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/955.pdf>. Acessado em: 15 mar. 2019.

NÓBREGA, T. R. **História da Logística**. Artigo. 08 dez. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/historia-da-logistica/50482/>>. Acessado em: 02 out. 2018.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial. Uma visão local com pensamento globalizado**. 3ª edição. São Paulo. Atlas, 2012.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEDROSO, Carmenci Reis. **ERP Sistema Integrado de Gestão Empresarial**. Artigo. UNIASSELVI – Centro Universitário Leonardo da Vinci, 21 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/erp-sistema-integrado-de-gestao-empresarial/56841/>>. Acessado em: 31 out. 2018.

PEREIRA, Suelen Elizabete Hopp. **Utilização da Prática de VMI no Abastecimento de Oxigênio de um Hospital Público**. Mestrado. Universidade Metodista De Piracicaba Faculdade De Gestão E Negócios Mestrado Profissional Em Administração. Piracicaba, São Paulo: 2012, p. 98. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/11102013_151209_suelen.pdf>. Acessado em: 17 dez. 2018.

PEREIRA, V. M.; LIMA, I. A.; SCANDELARI, L. **Implantação do sistema SRM: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de grande porte**. Minas Gerais, 2008. Acessado em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/informatica/2%20IMPLANT%20SISTEM%20SRM%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO%20INDUSTR%20ALIM%20GRAN%20POR.pdf>>. Disponível em: 01 nov. 2018.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management**. 2. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

PLACHTA, C. **A tecnologia no suporte a Gestão da Informação e aos Processos de Negócios Inteligentes**. In: STAREC, C. (org.). Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a inovação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, p. 91- 118, 2013.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção /

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEPP / UFRGS - Porto Alegre - RS, Brasil, 2008. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEPEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 09 abr. 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRATES, G. A.; GALLÃO, D. **Panorama do EDI (Electronic Data Interchange) nas Organizações Brasileiras**. QUALIT@S Revista Eletrônica. ISSN 1677-4280 V6.n.2. Ano 2007. Disponível em:
<<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/115/84>>. Acessado em: 17 mar. 2019.

PROVIN T. D.; SELLITTO A. M. V. **Política de Compra e Reposição de Estoques em uma Empresa de Pequeno Porte do Ramo Atacadista de Materiais de Construção Civil**. Revista Gestão Industrial. v. 07, n. 02: p. 187-200, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/631/674>>. Acessado em: 31 out. 2018.

RAMUSKI, Carmen L. **Resposta eficiente ao consumidor: por onde começar?** Artigo. São Paulo – SP. 2011. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/511_ecr-seget.pdf>. Acessado em: 10 mar. 2019.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. **Centros de Distribuição: armazenagem estratégica**. Artigo. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enepep2003_tr0112_0473.pdf>. Acessado em: 09 abr. 2019.

SACHES, A. L. G.; LUCENA, B. R. D.; CRUZ, A. B. **O ERP como suporte para a mudança organizacional: principais aspectos da implantação**. Revista Eletrônica Machado Sobrinho. Edição 7: A influência do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC e suas interfaces com as áreas do conhecimento. 2013/1. ISSN: 2178-9568. Disponível em:
<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS7.pdf>. Acessado em: 11 mar. 2019.

SANTOS, Francisco A. M. **Tecnologia da Informação Aplicada à Logística**. Artigo. Secretaria de Educação. Governo do Estado de Pernambuco. Pernambuco, 2013. Disponível em:
<<https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Cadernod eLogsticaTecnologiad aInformaoRDDI.pdf>>. Acessado em: 09 jan. 2019.

SANTOS, Genival. **Controle de estoque, uma ferramenta de redução de custos**. Artigo. 07 set. 2017. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/controle-de-estoque/106763/>>. Acessado em: 06 out. 2018.

SCHIER, C. U. C.; LOMBARDO, A.; CARDOSO, S. **Logística integrada na cadeia de suprimentos (Supply Chain)**. Artigo. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n7/LOGISTICA-INTEGRADA-NA-CADEIA-DE-SUPRIMENTOS.pdf>>. Acessado em: 02 out. 2018.

SCUR, G.; QUEIROZ, R. P. **O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital**. Artigo. Gestão de Produção, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 206-220, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X1048-13.pdf>>. Acessado em: 09 abr. 2019.

SILVA, G. R. **Desenvolvimento de um modelo de simulação para avaliação do desempenho de uma cadeia de suprimentos do ramo de mineração através da adoção da parceira VMI (Vendor Managed Inventory)**. Dissertação (Mestrado Interdepartamental em Engenharia de Sistemas Logísticos). Universidade de São Paulo. Escola Politécnica da USP. São Paulo. 2010.

SILVA, M. R.; CUNHA, C. B. **Configuração de redes do tipo hub-and-spoke para o transporte rodoviário de carga parcelada no Brasil utilizando algoritmos genéticos**. Revista Transportes, São Paulo, SP, v. 12, n. 1, p. 23-31, jun. 2004. Disponível em: <<https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/124>>. Acessado em: 23 abr. 2019.

SILVA, R. A. C.; MARTINS, D. D. S.; MARTINS, M. F. **Desenvolvimento de uma ferramenta voltada para planejamento do consumo e da compra de farinha de trigo em uma pequena empresa industrial**. In: SIMPÓSIO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Viçosa. Anais: UFV, 2007.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, P. R.; SILVA, R. I.; BRAGA, B. C. **A utilização de VMI para gestão de estoques na indústria calçadista brasileira: desenvolvimento de um modelo**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 12, nº 1, jan-mar/2017, 123-140. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/1609/759>>. Acessado em: 18 set. 2018.

SOUZA, L. G. G. **ERP: Principais conceitos, vantagens e desvantagens**. Monografia. Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC. Faculdade de Ciência da Computação e Comunicação Social – FACICS. Curso de Ciência da Computação. Barbacena, Minas Gerais, 12/07/2005. Disponível em: <<http://ftp.unipac.br/site/bb/tcc/tcc-a1e2bae285863c7db684d73078938897.pdf>>. Acessado em: 11 mar. 2019.

TEIXEIRA, Lorrán Garcia. **Gestão de Compras**. Monografia. Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, Assis, 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260604.pdf>>. Acessado em: 07 out. 2018.

VIANA, João J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. – 17. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

VILHENA, L. C. T.; RIBEIRO, P. C. C. **Gerenciamento de estoques e Vendor Managed Inventory**: um estudo de caso em uma rede supermercadista. Revista Produção e Desenvolvimento, v.01, n.1, p.50-59, jan./abr., 2015. Resende. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedesenvolvimento/article/download/60/89>>. Acessado em: 05 out. 2018.

VILLELA, Tatiane C. **Gestão de relacionamento com fornecedores (SRM)**: estudo de caso em uma empresa do setor avícola do estado de Mato Grosso. XXXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_009_21988.pdf>. Acessado em: 06 mar. 2019.

VIVALDI, M.; SÍLVIO, R. I. P. **Operadores Logísticos**: integrando operações em cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD, J. T.; CALDAS, M. P. **Modismos em Gestão**: Pesquisa sobre a adoção e implementação de ERP. São Paulo: EAESP/ FGV, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267994836_MODISMOS_EM_GESTAO_PESQUISA_SOBRE_A_ADOCAO_E_IMPLEMENTACAO_DE_ERP>. Acessado em: 13 mar. 2019.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS.
CAMPUS PORTO NACIONAL
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

APÊNDICE A

Esta entrevista é parte integrante de um levantamento para elaboração de um trabalho de conclusão de curso, juntamente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, do curso Superior de Tecnologia em Logística, a fim de coletar informações que serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa em uma loja varejista no município de Porto Nacional – TO.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Função:

Formação:

Tempo de atuação na empresa:

Tempo de atuação na função:

DADOS DA EMPRESA

1. Por que escolheu Porto Nacional – TO para efetuar sua instalação e quanto tempo ela opera nesta cidade?
2. Fale um pouco sobre a empresa, missão, valores, ética e suas estratégias para manter no mercado competitivo.
3. Como é dividida a estrutura organizacional da empresa?
4. O gerenciamento logístico empresarial é realizado pelos fornecedores, centro de distribuição, entre lojas?
5. Qual maior dificuldade a empresa enfrenta em seu processo de abastecimento?
6. A empresa trabalha com níveis de estoques? Exemplos: estoque mínimo, máximo ou segurança.

7. Qual o tempo de reposição das mercadorias?
8. Tratando de estoques obsoletos. Existem algumas estratégias para resolver este problema?
9. Qual o diferencial da empresa entre os concorrentes?
10. Como ocorre a movimentação de mercadorias dos estoques? A empresa possui algum mecanismo ou ferramenta que auxiliam na identificação dos produtos que tenham maiores rotatividade?
11. A empresa possui alguma ferramenta que ajuda auxiliar o gerenciamento de estoque? Se a empresa utilizasse alguma ferramenta que facilitaria a gestão de estoque, melhoraria o tempo de reposição?
12. Qual reação dos clientes quando desejam efetuar uma compra e não encontram o que estão à procura? A empresa sente que perdem clientes pela falta de mercadorias?
13. A empresa sabe da existência da ferramenta VMI? Se o fornecedor tivesse acompanhamento em tempo real do estoque das mercadorias da empresa e os mesmos fossem responsáveis pela reposição, a empresa acha que o resultado seria melhor?