

Administração dos estoques no setor hortifrutigranjeiro de supermercados: estudo multicaseos

Resumo

A globalização da economia gerou o aumento da competitividade o que resultou na necessidade de um diferencial no mercado para garantir a sobrevivência das empresas no segmento em que operam. Neste ambiente, os clientes buscam cada vez mais qualidade nos produtos e serviços oferecidos para que tenham suas necessidades e desejos satisfeitos e, as empresas precisam aumentar o nível de serviço para satisfazer estes clientes. Decorrente dessa constatação, definiu-se como objetivo deste estudo exploratório a identificação de fatores que influenciam a reposição dos estoques do setor hortifrutigranjeiro em empresas supermercadistas de Ituiutaba (MG). O processo metodológico do trabalho envolveu pesquisa exploratória, por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo para coleta e levantamento de opiniões dos gestores das empresas supermercadistas investigadas quanto ao impacto da gestão da cadeia de suprimentos na administração dos estoques do setor de hortifrutigranjeiros, constatando-se que esta seção é considerada pelos gestores uma forma de alavancagem de vendas e manutenção de clientes. Confirmou-se que a reposição dos estoques é influenciada pela perecibilidade dos produtos e que a estratégia de terceirização é adotada por dois supermercados analisados, por ser esta uma prática que garante maior rentabilidade, oferta de maiores quantidades e variedade de produtos.

Palavras-chave: Estoques; cadeia de suprimentos; supermercados; hortifrutigranjeiros.

1. INTRODUÇÃO

O intenso ritmo de transformações, observado na atualidade, torna cada vez mais difícil a manutenção de empresas no mercado, verificando-se a necessidade da existência de um diferencial cada vez mais eficaz no atendimento ao cliente e na qualidade de produtos oferecidos. Nesse contexto, a logística e a gestão da cadeia de suprimentos para a administração dos estoques, especialmente no setor de hortifrutigranjeiros dos supermercados representam, atualmente, parcela significativa na rentabilidade deste tipo de empresa, uma vez que os produtos de mercearia geralmente representam a fatia menos rentável.

Com o surgimento dos supermercados no Brasil, entre os governos de Getúlio Vargas (1930-1945) e Juscelino Kubsteczek (1956-1961), constatou-se que esta nova modalidade de comércio trazia inúmeras vantagens para o consumidor dentre elas comodidade, economia de tempo e possibilidade de se obter preços cada vez menores. A concorrência acirrada entre empresas desse segmento fez com que novos produtos fossem sendo agregados ao *mix* negociados e o setor de hortifrutigranjeiros foi incorporado à maioria das lojas. Pesquisas mostram que a seção de hortifrutigranjeiros vem crescendo rapidamente no setor supermercadista (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Com o objetivo de identificar quais fatores influenciam no tempo de reposição dos estoques do setor hortifrutigranjeiro das empresas supermercadistas de Ituiutaba (MG), desenvolveu-se este estudo de exploratório, que utilizando-se de pesquisa qualitativa investigou o impacto da gestão da cadeia de suprimentos na administração dos estoques das empresas do segmento de hortifrutigranjeiros verificando se existem perdas na gestão desse tipo de estoque para as empresas pesquisadas. Utilizou-se, para coleta de dados, entrevista estruturada aplicada às três maiores empresas do setor pesquisado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas algumas definições do tema estudado, envolvendo o setor varejista e mais especificamente o segmento supermercadista e o setor de hortifrutigranjeiro, além do controle desse ativo com ênfase na logística e suprimento.

2.1. O Setor Varejista

Parente (2007) afirma que o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial haja vista que notícias sobre varejos aparecem diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros, ao longo das últimas décadas. As instituições varejistas vêm atravessando um imenso ritmo de transformação e muitos modelos de lojas foram cedendo lugares aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor.

Para a próxima década milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras delas surgirão, sendo que a tendência é que as empresas que não se adaptarem a este novo mercado serão excluídas e acompanhando essa tendência, observa-se, no setor supermercadista a adoção de um novo formato de varejo, onde se verifica a oferta de produtos diferenciados, agilidade no atendimento e a entrega da mercadoria em tempo hábil, são estratégias desenvolvidas para deixar os clientes cada vez mais satisfeitos.

A busca de conveniência e a falta de tempo são características marcantes que vêm moldando o comportamento e o hábito de compra. Consumidores ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo ao não encontrarem todos os produtos que necessitam em um mesmo ponto de venda, ou ao procurarem produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas e, ainda, em filas de caixas. Ao mesmo tempo em que clientes procuram conveniências, o consumidor também busca a qualidade e diversidade de itens quando vão às compras, especialmente em suas compras de itens de necessidade básica. Cobra (1997) assegura que o varejista, de qualquer segmento, precisa concentrar sua atenção na descoberta do que o consumidor deseja ou necessita, pois, satisfazendo a essas necessidades, ele poderá realizar seus objetivos de lucro.

A manutenção de estratégias que permitam a oferta, suprimento e reposição de estoques, especialmente em empresas varejistas, do setor supermercadista, em consonância com as necessidades dos consumidores e com as variáveis da cadeia de suprimentos possibilitam a estas diferenciais em relação aos seus concorrentes e ao mercado consumidor. Os objetivos e metas de uma empresa varejista deverão não só ser consistentes com as prioridades e com a missão desta, mas também proporcionar mais direção em sua implementação (PARENTE, 2007).

2.1.1. O Segmento Supermercadista no Brasil

O mercado consumidor brasileiro, conforme afirma Parente (2007) atravessa profundas mudanças sendo possível antever que o aumento da renda brasileira alavancará uma intensa expansão do desenvolvimento do varejo. O aumento do poder e consumo nas cidades do interior, o crescimento da importância econômica das regiões Norte e Centro Oeste, o aumento da participação do segmento da terceira idade e seu estilo de vida mais jovial, além do crescimento do número de domicílios com uma só pessoa além do aumento de números das mulheres no mercado de trabalho, faz com que lojas de varejo, mais especificamente o segmento supermercadista se adequem para atendimento dessa nova realidade.

Nos últimos anos, o Brasil seguiu o movimento mundial de aquisições de redes supermercadistas menores pelos grandes grupos internacionais. Este fato, em conjunto com a disputa acirrada pela preferência do consumidor, fez com que os canais supermercadistas passassem a investir com maior intensidade na atração de novos clientes, bem como na manutenção dos seus atuais compradores. Por meio de produtos com a sua insígnia, o canal varejista buscou a fidelização do consumidor, o aumento da rentabilidade e o incremento de vendas em suas lojas (TOILLIER, 2003).

A grande reestruturação organizacional e estratégica do setor segmento supermercadista, devido a profundas transformações que aconteceram destacando-se o acirramento da rivalidade com entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional; a reestruturação patrimonial, além da inovação organizacional e tecnologias de automação e expansão das lojas com grande área de venda, têm feito com que pequenos e médios supermercados busquem alternativas para sua permanência e competitividade no mercado (OLIVEIRA; MACHADO, 2003).

Entre os vinte maiores varejistas do mundo, observa-se que atualmente, apenas quatro atuam em seus países de origem, como exemplo cita-se o Carrefour, segunda maior rede supermercadista do mundo, que opera em oito países europeus, oito asiáticos, e cinco americanos. Suas vendas internacionais representam aproximadamente 40% de seu faturamento total. Atraídos principalmente pelo potencial de crescimento do mercado brasileiro, pela estabilidade econômica e pela política de abertura de mercado, diversos investidores do varejo mundial estão vindo para o Brasil, passando a atuar individualmente (Wal-Mart, até a aquisição do Bom Preço), ou em parcerias com grupos locais (Pão de Açúcar e Cassino) (REVISTA SUPER HIPER, 2005).

O varejo de alimentos é, nos últimos anos, o setor mais representativo no varejo brasileiro e dentre as dez maiores empresas varejistas instaladas no país, cinco delas são do setor de alimentos, sendo quatro do segmento supermercadista.

1999	Nome	Cidade	Controle do Capital	Vendas 1999 (em US\$ milhões)	Número de Empregados
1	Carrefour	São Paulo, SP	França	4.672	37.004
2	Pão de Açúcar	São Paulo, SP	Brasil	4.564	34.624
3	Sonae	Porto Alegre, RS	Portugal	1.678	19.527
4	Casas Bahia	S.C. do Sul, SP	Brasil	1.642	11.508
5	Bompreço Supermercados	Recife, PE	Holanda	1.554	17.980
6	Sendas	S. João Meriti, RJ	Brasil	1.398	14.782
7	Ponto Frio	Rio de Janeiro, RJ	Brasil	1.224	5.395
8	Makro	São Paulo, SP	Holanda	1.125	3.068
9	Lojas Americanas	Rio de Janeiro, RJ	Brasil	901	12.485
10	McDonalds	São Paulo, SP	EUA	727	Não disponível

Fonte: Adaptado de Parente (2007, p. 21)

Quadro 1 – As dez maiores empresas varejistas do Brasil – 1999 – US\$

Em função da importância do setor de alimentos para a economia brasileira e a representatividade do segmento supermercadista para a economia nacional verifica-se a importância da administração de estoques, especialmente daqueles cuja perecibilidade ocorre em menor espaço de tempo, e nesse contexto, a identificação dos fatores que influenciam a reposição dos estoques do setor hortifrutigranjeiro torna-se item prioritário. Na próxima sessão abordam-se conceitos relacionados setor hortifrutigranjeiros e ao controle e reposição de estoques de itens dessa natureza no segmento supermercadista.

2.2. Setor Hortifrutigranjeiro

O termo “hortifrutigranjeiro” refere-se aos produtos de hortas, pomares e granjas, sendo representado neste trabalho por toda e qualquer área onde estes produtos são expostos e acondicionados para venda dentro de um supermercado varejista qualquer (AMIS, 2010).

A seção de hortifrutigranjeiros vem crescendo rapidamente nos supermercados. Em 2005, representou 6,4% do faturamento nacional. Essa expansão no setor explica-se devido ao fato de proporcionar ao cliente maior comodidade não momento de suas compras. Antes, a opção do consumidor era fazer o tradicional “sacolão” na feira mais próxima à sua residência. Devido a esse crescimento, 8% da área de vendas de uma loja são destinados aos hortifrutigranjeiros e, a cada dia, esse espaço se amplia. Estima-se ainda que 70% dos produtos hortifrutigranjeiros distribuídos pela Central de Abastecimento de Minas Gerais – CEASA Minas seja comercializado em supermercados (ABRAS, 2010).

Dadas as características específicas dos hortifrutigranjeiros, especialmente a perecibilidade, alternativas de abastecimento e reposição são observadas, no sentido de manter a competitividade que a oferta de produtos desse segmento traz ao segmento supermercadista.

Muito se tem discutido sobre as atribuições dos estudos logísticos sendo que o gerenciamento da relação entre custo e nível de serviço tem sido considerado hoje como o principal desafio da logística moderna. Autores como Bowersox (2001), Ballou (2001) e Bertaglia (2003) lecionam que a logística está voltada para a gestão do processo produtivo, ou seja, a cadeia de suprimentos, destacando-se o controle e reposição dos estoques..

Processos que definam as características de produtos e serviços tornam possível o fornecimento de estoques com qualidade e na quantidade ideal, equilibrando a oferta com a demanda, atendendo aos pedidos sem erros e dentro do prazo de entrega (O'BRIEN, 2004). O desenvolvimento de sistemas flexíveis de produção e abastecimento que sejam capazes de responder às mudanças no mercado e gerenciar relações de parceria com fornecedores para garantir respostas rápidas e melhoria de desempenho permite o abastecimento em tempo hábil e reduz as perdas decorrentes da natureza específica dos hortifrutigranjeiros.

2.3. Administração de Estoques

Os sistemas de controle de estoques processam dados que refletem em mudanças nos artigos em estoque. Depois que os dados sobre os pedidos dos clientes são recebidos do sistema de processamento de pedidos, o sistema de controle de estoque registra mudanças em seus níveis e, prepara os devidos documentos de expedição. Com esses dados processados sabe-se a situação dos materiais que precisam ser comprados pela empresa, minimizando o investimento e os custos de manutenção de estoque.

Definir a quantidade ideal de estoque de um determinado produto é, ainda hoje, um grande problema para os gestores. A grande questão é que trabalhar com estoque zero pode afetar a satisfação dos clientes quando estes se deparam com situações de desabastecimento de algum produto por eles procurado, por outro lado, é sabido que excesso de estoque causa enormes problemas para qualquer empresa (BROWN, 2005).

O conhecimento dos tipos e aplicações de estoques é fundamental para os gestores, especialmente aqueles de empresas do setor supermercadista, dada a competitividade verificada entre as empresas.

2.3.1. Tipos e aplicações de estoques

Os estoques são classificados como estoques de matérias-primas, estoque de material semi-acabado e estoque de produtos acabados, e de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008) entende-se por estoque todo e qualquer depósito de mercadoria ou matéria-prima para produção ou venda em data futura. As diferenças entre as operações estão nos valores mantidos pela empresa. Em alguns casos, os estoques são pequenos e, em outros, os seus valores são altos, principalmente se, neste caso, eles precisarem de armazenagem.

Os níveis de produtos em estoque acabam sendo determinados, na maioria das vezes, pela previsão de vendas. A empresa precisa ter políticas de estoques, ou seja, estabelecer certos padrões que sirvam de guias para os controladores, para que esses tenham parâmetros para compra e venda. Precisa-se saber e controlar o que se precisa e quanto se precisa ter em estoque, para que este não prejudique seus recursos e nem comprometa sua imagem junto aos clientes, perdendo parte de participação no mercado (DIAS, 1993).

Ballou (2001) enumera algumas razões básicas para que haja o controle nos estoques: determinar o que, quando e quanto será necessário de estoque; receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades; controlar a quantidade de estoque em termos de valores fornecendo informações sobre sua posição; manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Existem vários problemas em manter estoques, tais como: custos de armazenamento; ocorrência de estoque obsoleto; menos dinheiro disponível para o negócio; os preços dos itens mantidos em estoque caem; e deterioração, roubo, danos. Mas também existem problemas com a falta de estoque: a não satisfação às demandas dos clientes; procedimentos de emergência caros para corrigir certas situações; e maiores custos de reabastecimento para reposição de estoque (BROWN, 2006).

2.3.2. Lote econômico de compra

No gerenciamento de estoques várias técnicas podem ser utilizadas, dentre elas o Lote Econômico de Compras (LEC), que é a quantidade ideal de material a ser adquirida em cada operação de reposição de estoque, onde o custo total de aquisição, bem como os respectivos custos de estocagem são mínimos para o período considerado. Santos e Rodrigues (2006) entendem o LEC como a quantidade de pedido que minimize a função do custo total.

Conforme Sanvicente (1997), além da preocupação em buscar a minimização das necessidades de investimentos em estoques, o administrador tem que se preocupar com seu capital de giro, pois apesar de estes investimentos contribuírem para a geração de lucro, eles trazem consigo a necessidade de manutenção, o que acarreta custos para a empresa, e a redução da rotação dos recursos da organização, comprometendo a rentabilidade. O uso da técnica de LEC permite que haja um balanceamento entre os custos de manutenção de estoques associados a um nível de serviço adequado.

2.3.3. Estoque do setor hortifrutigranjeiro nos supermercados

Há cerca de 20 anos, o segmento de frutas, legumes e verduras (FLV) representava de 2% a 3% das vendas dos supermercados. Naquele período, o varejo tradicional - principalmente as feiras livres - dominava a comercialização desses produtos. O comércio de rua sobreviveu só que os supermercados descobriram no segmento uma grande oportunidade

de negócio, que hoje representa entre 8% e 12% do faturamento do setor. São, em média, R\$ 9 bilhões por ano, segundo dados da Abras.

A seção de hortifrutigranjeiros vem ocupando cada vez mais espaço nos supermercados, e segundo a ABRAS, em 2005, representou 6,4% do faturamento nacional. Essa expansão é explicada por vários fatores: um deles é proporcionar ao cliente uma maior comodidade na hora das compras. Antes, a opção do consumidor era fazer o tradicional “sacolão” na feira mais próxima à sua residência. Vale lembrar que hoje 8% da área de vendas de uma boa loja são destinados aos hortifrutigranjeiros e, a cada dia, esse espaço se amplia.

O setor supermercadista está se profissionalizando nesta seção. A instalação de câmaras frias para armazenar mercadorias e maior entendimento sobre os produtos são reflexos disso. Pesquisa realizada pela Associação Paulista de Supermercados, APAS, identificou que 51% da população brasileira, independente de classe social, consomem alguma forma de FLV todos os dias.

Atualmente um dos maiores esforços das entidades do setor é tornar a seção de hortifrutigranjeiros nos supermercados um destino, e não uma categoria a mais do estabelecimento. Esta é uma mudança importante para os estabelecimentos, pois aumenta a frequência dos clientes nas lojas, devido à diversificação dos produtos.

2.3.4. Reposição de estoques no setor hortifrutigranjeiro dos supermercados

A Associação Mineira de Supermercados, AMIS, afirma que reposição de estoques no setor supermercadista, é um fator crítico de sucesso, e seu objetivo é minimizar os prejuízos comuns que afetam a seção de hortifrutigranjeiros, haja vista que os produtos vendidos possuem como característica intrínseca o período curto de vida. A apresentação de um sistema de gestão diferenciado para essa seção é fundamental e envolve a compra de produtos com qualidade e preços adequados ao público alvo e de acordo com o giro da loja.

No processo de reposição de estoques no setor o conhecimento dos produtos para evitar danos em transporte, na armazenagem, na manipulação e na exposição, são medidas essenciais para evitar perdas, e são inerentes ao processo de logística e gestão da cadeia de suprimentos.

A administração do estoque deve ser considerada outra prioridade. É importante não receber mercadoria fora do padrão especificado junto ao fornecedor no momento da compra. Diante de tantos desafios, desenvolver boa relação com fornecedores próximos ao supermercado, evitar transporte em veículo aberto, de preferência transportar em caminhão baú, inclusive climatizado quando necessário, transportar em horários mais frescos do dia, evitar caixas de madeira e utilizar embalagens adequadas para cada tipo de produto, estocagem adequada e armazenar de acordo com a necessidade, funcionam bem para que o produto chegue sempre fresco e sem estragos (AMIS, 2010).

3. METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo multicase tomou-se como base uma pesquisa exploratória embasada por pesquisas bibliográficas e por pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas estruturadas com especialistas na área.

O estudo caracteriza-se como exploratório, pois proporciona expansão do conhecimento relativo ao assunto pesquisado. Ressalta-se sua natureza qualitativa, uma vez que procura investigar por meio da percepção e experiência dos gestores das empresas que

compuseram a amostra quais os procedimentos para gerir a seção de hortifrutigranjeiros do setor supermercadista.

Tendo como pergunta de pesquisa “que fatores influenciam no tempo de reposição dos estoques do setor hortifrutigranjeiro das empresas supermercadistas de Ituiutaba (MG)?” o objetivo geral deste estudo consistiu na identificação desses fatores, por meio de investigação do impacto da gestão da cadeia de suprimentos na administração dos estoques das empresas desse segmento.

Como objetivos específicos o estudo buscou: (i) identificar as conseqüências da má administração da cadeia de suprimentos no nível de estoques de hortifrutigranjeiros no setor pesquisado; (ii) verificar se existem perdas na gestão desse tipo de estoque para as empresas pesquisadas e mensurar seu valor; (iii) mensurar o custo para a organização supermercadista decorrente da gestão do estoque no setor de hortifrutigranjeiros.

Compuseram a amostra, três lojas do setor supermercadista da cidade de Ituiutaba (MG) que serão nomeados, neste estudo, de Supermercado A, B e C. As entrevistas aos supermercados foram realizadas no mês de novembro de 2010.

4. ANÁLISE A APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. Descrição das empresas

A primeira organização pesquisada foi o Supermercado A, uma empresa de grande porte, no mercado há vinte anos e que possui três lojas em Ituiutaba (MG), localizadas em pontos diferentes e estratégicos da cidade. É optante pela terceirização do setor hortifrutigranjeiro por julgar que seja a melhor alternativa para reduzir perdas e obter melhor aproveitamento da mercadoria fornecida aos clientes. Nesse supermercado, todas as lojas oferecem aos clientes uma área ampla e arejada onde estão expostos os produtos para apreciação. Sua estratégia para as promoções realizadas duas vezes por semana é combinar datas comemorativas com fatores sazonais climáticos. Com relação à gestão dos estoques o critério adotado é a reposição dos itens conforme o nível mínimo de estoque seja atingido, sendo esta uma responsabilidade da empresa terceirizada.

A segunda organização analisada foi o Supermercado B, que atende á população ituiutabana há mais de quinze anos. Sua seção de hortifrutigranjeiros também é terceirizada e a empresa destaca que a expansão de suas vendas se deu a partir, justamente, da terceirização dessa seção. No entanto, conforme informações do gerente, ainda ocorrem perdas e existe um controle rígido para que as mesmas não afetem diretamente os lucros da organização.

Na terceira empresa estudada, o Supermercado C, constatou-se uma situação diferente daquelas vivenciadas pelas organizações A e B. O Supermercado C opta por não terceirizar a seção de hortifrutigranjeiros e seu gerente garante que assim mantém maior controle das vendas e das perdas. O Supermercado C está no mercado há dezoito anos e é considerada, também, empresa de grande porte. Sem a opção de terceirização do setor de hortifrutigranjeiro, o Supermercado C controla suas compras, vendas e perdas diretamente junto ao fornecedor, garantindo a máxima qualidade de suas mercadorias. Notou-se, que essa organização possui maior variedade de produtos ofertados na seção de hortifrutigranjeiros, onde se encontram, também, dispostas para a venda diversificada quantidade de mudas, plantas e flores. Como estratégia para aumento de vendas os produtos são ofertados, também, descascados e picados, além de devidamente embalados e pesados.

4.2. Análise dos dados observados

De acordo com os entrevistados dos supermercados A e B, no mercado há 20 e 15 anos respectivamente, o setor hortifrutigranjeiro está se tornando cada vez mais um ótimo negócio para o aumento da lucratividade da empresa, mas as perdas também seguem o mesmo ritmo, desequilibrando o crescimento que poderia ser muito maior.

Para conseguir alternativas de modo a driblar este desafio, implantou-se um sistema terceirizado que praticamente reduziu os prejuízos à zero. As empresas, ao adotarem esta estratégia, por meio de contrato com preço previamente fixado, verificaram redução imediata nos gastos que antes eram atribuídos a esta seção. Segundo os gerentes gerais de ambas as organizações, a melhor vantagem conseguida com a terceirização é que toda perda não é de responsabilidade dos supermercados, mas sim da empresa terceirizada que tem seus próprios funcionários dentro da loja, paga os salários e encargos tributários, e o controle de compras, o inventário e o controle de estoques são feitos pelos funcionários, trazendo resultados positivos.

A empresa prestadora de serviços é a mesma nos dois supermercados em questão e os gerentes ressaltam a importância de que ela seja muito séria, competente e bem preparada. É realizado reabastecimento das gôndolas duas vezes por semana - e quando se fizer necessário. Mesmo sendo o reabastecimento feito pela terceirizada tal atividade é devidamente inspecionada para que haja total aproveitamento da mercadoria entregue na loja.

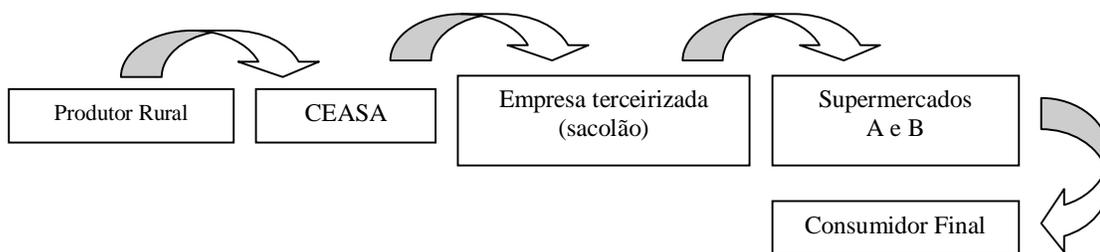


Figura 1. Logística de abastecimento no setor de hortifrutigranjeiros nos Supermercados A e B

A porcentagem de toda a venda de hortifrutigranjeiros do Supermercado A gira em torno de 10 a 15% de todo o faturamento devido ao tamanho da loja, e os preços são fixados em comum acordo com a empresa prestadora de serviços. Já no Supermercado B, esta porcentagem fica dentro dos 20% porque a demanda de mercadorias neste é bem maior.

As duas únicas responsabilidades destes supermercados em questão são com relação às embalagens fornecidas ao consumidor em geral, que devem ser da melhor qualidade possível, e à manutenção de todos os equipamentos necessários para acondicionamento dos produtos, inclusive as câmaras frias onde ficam os produtos com maior índice de perecibilidade como as uvas, por exemplo.

Os produtos que estão em boas condições de consumo, mas que aos olhos dos clientes parecem ruins, são adquiridos pelo Supermercado B com preços bem abaixo do mercado e são reaproveitados no restaurante, na lanchonete e na padaria da loja. Já os que já estão em péssimas condições de consumo, vão para fazendas da região a fim de alimentar os animais e são de responsabilidade da empresa prestadora de serviços.

Foi analisada também uma situação de não opção pela terceirização apresentada pelo Supermercado C, no mercado há 18 anos, onde se verifica a existência de vários aspectos relativamente ruins e que requerem extrema dedicação. Nesta empresa a escolha do fornecedor é feita diretamente pelo gerente geral que visita o produtor rural no local de produção e constata a qualidade da mercadoria produzida. Já os produtos que não são

produzidos na cidade são importados do Ceasa, em Uberlândia, e a qualidade da mercadoria que chega à loja é verificada no ato do recebimento e aquelas que não estiverem em boas condições são devolvidas.

O gerente geral desta organização explica que esta medida acrescenta uma maior diversificação no tipo de produto exposto favorecendo a venda de produtos já embalados que pode estar descascados, picados e devidamente pesados, o que facilita a vida dos consumidores.

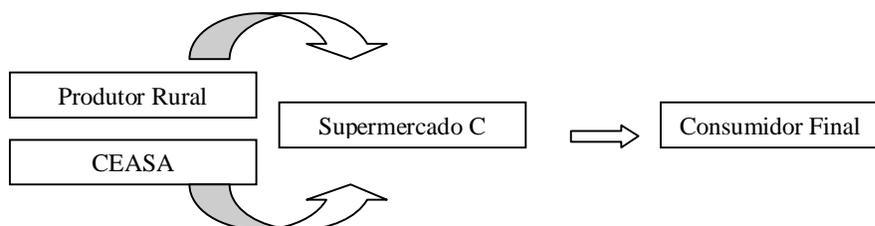


Figura 2. Logística de abastecimento no setor de hortifrutigranjeiros no Supermercado C

Nesta empresa, a seção de hortifrutigranjeiros é monitorada diariamente e além, dos produtos in natura, o supermercado, também, revende produtos previamente cozidos, congelados e prontos para o preparo pelos consumidores.

O gerente ressaltou que a venda de produtos previamente cozidos, além de evitar perdas nos estoques, haja vista que os produtos quando não são adquiridos imediatamente pelo cliente e, portanto, sujeitos à perda de qualidade são retirados das gôndolas e balcões frigoríficos e após análise de uma nutricionista permanente no quadro de funcionários da empresa, são preparados na própria cozinha da empresa. Após a adoção desta prática o índice de perdas foi reduzido, além de que se observou, conforme relato, maior consumo de produtos pré-cozidos pelos consumidores. Ressalta-se que o Supermercado C possui, na seção de hortifrutigranjeiros, refrigeração especial, fator que também é responsável pela redução de perdas.

Para capacitação e treinamento dos funcionários deste setor, a empresa mantém o Departamento de Recursos Humanos que realiza, periodicamente, palestras e cursos para ilustrar os problemas e conhecer mais sobre o assunto.

As perdas chegam a aproximadamente 10% do faturamento total do supermercado, mas o gerente geral afirma que a qualidade da satisfação dos consumidores supera qualquer prejuízo, uma vez que a organização, limpeza e diversidade de produtos fazem com que os clientes frequentem mais a loja e estimula a venda nos demais departamentos.

No terceiro supermercado observou-se um entusiasmo com a não terceirização do setor, pois esta decisão resulta na possível oferta de maiores quantidades e variedade de produtos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No segmento analisado, observou-se que uma gestão apropriada de estoques resulta em ganhos maiores de tempo e recursos investidos. Verificou-se que os fatores influenciadores do tempo de reposição dos estoques estão relacionados à alta perecibilidade dos itens comercializados e à oferta de produtos da estação que influencia os critérios para reposição dos hortifrutigranjeiros.

A análise de dados históricos, constantes em planilhas relativas ao volume de vendas da seção de hortifrutigranjeiros orienta negociações no setor, sendo que esses dados são utilizados como referência para orientar as e nortear a quantidade adquirida, haja vista o conhecimento dos números relativos à quantidade perdida.

Constatou-se que a seção de hortifrutigranjeiros, é considerada pelos gerentes das lojas investigadas, uma forma de alavancagem de vendas e manutenção de clientes confirmando as pesquisas que mostram o crescimento acentuado destas seções nos supermercados.

Ao analisar-se o processo de terceirização do setor hortifrutigranjeiro de dois dos três supermercados analisados na cidade de Ituiutaba (MG), observa-se que esta prática garante maior rentabilidade, embora o índice alto de perdas seja inevitável, considerando-se o curto tempo de vida, característica inerente a produtos hortifrutigranjeiros.

Como fatores decorrentes da administração dos estoques de hortifrutigranjeiros, nas empresas analisadas, verificaram-se maior controle da perecibilidade de mercadorias dessa natureza e a adoção de estratégias, como o pré-cozimento, para evitar quedas nas vendas e prejuízos decorrentes das perdas nos estoques.

Cita-se como limitação a este estudo a não obtenção de informações financeiras relativas ao custo, para as organizações supermercadistas, de estoques do setor analisado, uma vez que os gerentes se recusaram a disponibilizá-las. No entanto, infere-se que as perdas são relativamente pequenas haja vista as estratégias adotadas pelas empresas na gestão desses itens.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Notícias do setor - clipping dos principais jornais e revistas do Brasil.

Disponível em <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=12>. Acesso em 15 nov. 2010.

AMIS. Gestão do Varejo. Disponível em

<<http://www.portalamis.org.br/site/treinamento/gestao.aspx>>. Acesso em 17 nov. 2010.

APAS. Preço no supermercado sobe menos em dezembro. Disponível em:

<http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1280X720>. Acesso em 15 dez. 2010.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, S.; LAMMING, R.; BESSANT, J.; JONES, P. Administração da produção e operações. 2.ed. São Paulo: Campos, 2006.

COBRA, M. Marketing Básico: uma abordagem brasileira. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS M. A. P. Administração de Materiais: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da Internet**. 9.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, G.; MACHADO, E. L. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Relatório de Pesquisa, Eaesp/FGV, São Paulo: abr. 2003.

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

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

RAMOS, R. E. B.; SANTO FILHA, N. C. E. Fatores da Satisfação e Fidelidade do Cliente – Um Estudo no Varejo de Supermercados. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu. PR, Brasil. **Anais...** 2007.

REVISTA SUPERHIPER. **O Segmento Supermercadista no Brasil: tendências**. São Paulo: Maio, 2005.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, A. M.; RODRIGUES, L. A. Controle de Estoque de Materiais com Diferentes Padrões de Demanda: Estudo de Caso em uma Indústria Química. **Revista GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.13, n.2, p.223-231, mai.-ago. 2006.

TOILLIER, A. L. **Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias sob a Perspectiva do Fabricante**. 152 f. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.