

## MELHORIAS NOS PROCESSOS DE ABASTECIMENTO DE GÔNDOLA NO HIPERMERCADO ANGELONI - VELHA

Norberto Tamborlin<sup>1</sup>  
Gilson Weigman<sup>2</sup>

### RESUMO

Toda empresa seja ela micro ou de porte maior só se torna viável se for bem administrada para tanto é necessário que seja analisada e avaliada as ameaças externas e os problemas internos, para que sejam disponibilizados os recursos necessários, fazendo com que o objetivo da organização seja alcançado. No ramo supermercadista atualmente as ofertas de produtos e preços atrativos despertam os clientes para as compras, todas as variadas classes sociais vem se tornando um fator fundamental de sobrevivência para manter-se entre os principais do ramo de atuação varejista. Neste contexto, a questão problema que norteou esta pesquisa foi: Como a melhoria do processo de abastecimento das gôndolas poderá minimizar o índice de rupturas no Hipermercado Angeloni – Velha? Para auxiliar na solução da questão problema, teve-se como fundamentos teóricos autores e pesquisadores da área de recursos humanos, logística, Supply Chain Management e rupturas. Os objetivos da pesquisa foram assim descritos, tendo como o principal: Implantar melhorias no processo de abastecimento de gôndola, a fim de minimizar as rupturas no Hipermercado Angeloni – Velha e os específicos foram: a) descrever os processos atuais do Hipermercado Angeloni - Velha em relação a cadeia de suprimentos; b) levantar os índices de rupturas durante o período mensal de Julho de 2009, e comparar o resultado com outubro de 2009; c) classificar os índices nos setores em que ocorrem os problemas de rupturas; e d) implantar as ações para minimizar o índice de rupturas no setor Operacional, que foram prontamente atendidos no decorrer da pesquisa. Como resultados, utilização de um maior percentual de seu mix com marcas próprias, facilitando a gestão de fabricação e abastecimento, diminuindo os custos e riscos de rupturas. Deste modo pode ser afirmado que é importante que a organização focalize ações rápidas para a execução de serviços que influenciem nos resultados buscando resultados positivos.

**Palavras-chave:** Planejamento. Resultados. Abastecimento. Rupturas.

### 1 INTRODUÇÃO

Pensando sempre em inovar o seu processo comercial, logístico e operacional no varejo, o Hipermercado Angeloni - Velha está buscando dados para melhoria dos processos de abastecimento nas gôndolas.

---

<sup>1</sup> Professor orientador, graduado em Administração pela IES (norbin@unibes.edu.br)

<sup>2</sup> Graduado em Administração de Empresas pelo IBES Instituto Blumenauense de Ensino Superior.

Com o mercado varejista está cada vez mais competitivo é necessário elaborar ações corretivas a fim de atender as necessidades dos clientes internos e externos. A importância do relacionamento com os clientes na organização faz com que todas as ações de operacionais estejam voltadas para o cliente.

Com este propósito, têm-se como fonte de estudos ações corretivas nestes processos, formas de reduzir este índice de rupturas no Hipermercado Angeloni.

As rupturas acontecem sempre quando há falta de mercadorias nas gôndolas do Hipermercado, independente do motivo.

Acompanhando diretamente a evolução e as necessidades do negócio e de seus clientes, as inovações surgiram, e os investimentos aumentaram e tecnologia e formação continua do aprimoramento de seus profissionais.

É um desafio para organização diminuir o índice de rupturas, no Hipermercado Angeloni – Velha, pois não se consegue mensurar o quanto se deixa de vender por este motivo, esperamos conseguir contribuir para melhoria deste problema.

O Hipermercado Angeloni conquistou excelente posição no ranking entre as maiores empresas varejista brasileira, em maio de 2008, atingiu 50 anos de existência. Hoje é a maior rede de supermercados de Santa Catarina, a terceira da Região Sul e a nona do Brasil. Em sua história vem atingindo índices de crescimento acima da média de mercado, entre as empresas do mesmo segmento preservando lucratividade e investimentos.

Este estudo implantará maior controle nos índices de ruptura no Hipermercado Angeloni - Velha. Nesta perspectiva, a pesquisa é relevante socialmente, pois o conhecimento elaborado poderá contribuir para organização. Além disso, o conhecimento poderá contribuir para novos estudos acadêmicos, indicando, assim, a relevância científica.

## 1.1 GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Neste item são abordados conceitos que formarão a base de conhecimento sobre os assuntos ligados aos objetivos desta pesquisa.

O treinamento deve acontecer conforme as necessidades da área a ser trabalhada, podem ser medidas através do desenvolvimento de cada colaborador e avaliadas pela RH e supervisores.

Para Chiavenato (1994, p.73) “lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. É, sobretudo, gratificante para quem souber fazê-lo de forma a enaltecer o trabalho e dignificar o ser humano”.

Para Chiavenato (1994, p. 75)

[...] a gerencia deve ter habilidades e talento para conduzir os processos de escolha e desenvolvimento dos colaboradores, a motivação também deve ser incluída como parte principal, as recompensas devem surgir a partir do momento que o negócio seja vantajoso para ambas as partes.

Segundo Dutra (2002, p. 17) “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

## 1.2 VALORIZAÇÃO DE PESSOAS

Para Dutra (2002, p. 171) “a valorização é fundamental para motivação dos colaboradores, elas devem surgir conforme os resultados estejam acontecendo, logicamente estes resultados devem ser positivos”. Estes resultados podem acontecer em conjunto ao trabalho, e não necessariamente acontecem no momento da venda, podem ser precavidos também os futuros prejuízos que acontecem por descuidos por falta de informação e experiência.

A valorização pode surgir em ocasiões favoráveis através de recompensas dos resultados atingidos e deve ser dividida entre as pessoas que interagiram com os objetivos a serem atingidos, os critérios são adotados, mas nem sempre são cumpridos e atingidos. Podem ser medidos também individualmente ou em grupo. As normas internas são fundamentais para conseguirem atingir um padrão em seus serviços, a organização deve agir conforme os princípios de seus negócios, sempre objetivando este objetivo. O reconhecimento pode ser formal através de elogios, prêmios, carta, avaliação salarial, promoção e desafios maiores, etc. Essas formas auxiliarão nos resultados com objetivos de melhorar ainda mais os resultados e metas, estimulado a cada vez mais colaborarem com a organização. (DUTRA, 2002).

A outra postura sustenta que a valorização é motivacional:

[...] conforme a situação vivida no momento, grupos de necessidades estão em jogo. Assim, as motivações diferem em situação familiar, em situação de trabalho, e assim por diante. Posto isso, o importante neste trabalho é examinar, tão detidamente quando possível, aquelas necessidades em jogo, em situação de trabalho. (BERGAMINI 1982, p. 126).

### 1.2.1 Métodos de Treinamento

Segundo Paul (2003, p. 181) “deve existir várias formas de efetuar um treinamento, nestes treinamentos aparecerão candidatos com vantagens e candidatos com desvantagens, conforme o grau de dificuldade e também o grau de conhecimento de cada candidato”. Os melhores treinamentos devem ser flexíveis deixando os candidatos a vontade, assim podendo quebrar o gelo, e aproveitando a naturalidade dos candidatos.

Já para Moscovici (2002, p. 20) são importantes alguns aspectos no treinamento como:

[...] os grupos de treinamento visam tornar os membros mais sensíveis ao seu próprio funcionamento, às suas modalidades características de comportamento e aos processos importantes que se desenrolam dentro do grupo, para que alcancem insight sobre seus pontos cegos no relacionamento com os outros assim desenvolver sua eficiência como membros e como líderes de outros grupos. Os grupos de terapia visam ajudar seus membros a alcançar insight sobre suas dificuldades, em situações interpessoais de todos os tipos, e respectivas causas, e, por conseguinte, permitir o alívio de suas ansiedades neuróticas, como primeira etapa na resolução de sua problemática.

### 1.2.2 Avaliação de um Programa de Treinamento

Para Paul (2003, p. 184) “em um treinamento deve ser avaliado o contexto geral do treinamento avaliando o desempenho e a eficácia dos candidatos mais para isso é preciso usar alguns critérios”. Quanto maior o nível do treinamento maiores serão as exigências e conseqüentemente as avaliações terão propósitos específicos.

O autor cita 05 etapas para uma boa avaliação do treinamento: “desenvolver os critérios, escolher o projeto, escolher as medidas, coletar dados, analisar os dados e interpretar os resultados”. O treinamento de ser efetuado sempre de forma contínua para que não haja esquecimentos. (PAUL, 2003).

Devem ser avaliadas nos candidatos algumas percepções como reações, aprendizado, comportamento e resultados. Para próximas seleções poderão ter candidatos no perfil desejado, ou até mesmo pré selecionados para vagas futuras.

A outra postura Bergamini (1982, p. 78) sustenta que a avaliação do programa de treinando:

[...] a maior parte das dificuldades surgidas nos procedimentos que visam avaliar o desempenho humano dentro das organizações tem como ponto de partida a dificuldade de os supervisores avaliadores discriminarem, com precisão, as verdadeiras características das diferenças individuais de comportamento no trabalho daqueles subordinados que devem avaliar.

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL ANGELONI

Para Arnaldo e Antenor Angeloni, a cultura de uma organização deve haver alguns princípios a serem seguidos para que os valores da organização aconteçam, como: honestidade perante a sociedade, harmonia entre clientes internos e externos, ambiente de trabalho com condições de atender as normas exigidas por lei, a organização deve ter uma missão perante a sociedade, as premissas devem existir e serem seguidas para uma boa gestão. Os resultados aconteceram quando a sociedade entender que este ambiente proporciona o prazer em efetuar suas compras, ou que atenda suas expectativas. (BEZ; SANTOS E ROCHA, 2008).

A organização precisa inovar constantemente, sempre oferecendo algum diferencial para sua clientela, qualidade e variedade de produtos e serviços devem ser avaliados, o atendimento é um fator fundamental para encantar os clientes, este trabalho auxilia para que os clientes se familiarizem com o ambiente ofertando um bem estar, como se estivessem se sentido em casa.

A cultura da organização depende do maior patrimônio que a empresa possui, os quase 7.000 mil colaboradores que fazem parte desta empresa, a formação de profissionais é o grande diferencial, pois é com eles que tudo acontece e nos traz o resultado desejado. (BEZ; SANTOS E ROCHA, 2008).

Bez, Santos e Rocha (2008, p. 29) comentam a importância do bom relacionamento:

A extraordinária vocação para o trabalho dos Angeloni não tardou a apresentar os primeiros sinais de prosperidade. Contudo, faziam absoluta questão de manter a humildade e a vida modesta, sem qualquer forma de

ostentação, sacando apenas o dinheiro necessário para a sobrevivência, reinvestindo em novos projetos os lucros apurados.

A organização trata de maneira como os colaboradores percebam as características da empresa e não está relacionando ao fato de gostarem ou não da mesma. O gostar da empresa estaria relacionado ao conceito de satisfação no trabalho, ambiente pessoas que incorporam a rotina de trabalho, normas e muitos outros fatores que podem influenciar diretamente no resultado final.

## 2 CONCEITOS DE LOGÍSTICA

O processo logístico está se firmando ano após ano. No passado era utilizada somente nas operações militares, realizando as tarefas de suprir as tropas com alimentação, armamentos e munições, durante as campanhas, onde era considerada como somente um serviço de apoio.

Atualmente o tratamento da Logística é o de “Logística Integrada”, e conforme Rodrigues (2000. P. 96) “tem uma amplitude muito mais dinâmica e global, abrangendo não somente todas as tarefas pertinentes à gestão de materiais, como também a coordenação sobre os processos de manufatura, embalagem, manuseio, processamento de pedidos, distribuição e gerenciamento da informação”. Com a modernidade outros fatores poderão ser implantados no futuro.

Christopher (1997, p. 2) comenta que existem muitas maneiras de conceituar logística, porém, considera como conceito principal o seguinte:

[...] A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (com os correspondentes fluxos de informações) através da organização, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

O conceito de logística para Rodrigues (2000, p. 96) é:

[...] Logística é o conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o distribuidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível, atendendo às necessidades do cliente.

Conforme os gerentes de logística vão enfrentando as dificuldades que aparecem no dia a dia, a eficiência das operações dos sistemas logísticos vai se tornando ainda mais importantes. Com os custos operacionais em constante elevação, a grande pressão exercida pelos consumidores, por melhores serviços e produtos, torna necessária a compreensão dos fatores que contribuem com a eficiência do processo, e isto mede a capacidade que as empresas têm de se adaptar e inovar. (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000), o conceito de logística envolve o planejamento e o fluxo de produtos, desde a extração da matéria-prima, passando pela manufatura dos componentes e montagem, a entrega do produto na loja e sua chegada à casa do cliente final. A logística atravessa as fronteiras funcionais e hierárquicas.

A idéia da logística está em sintonia com os esforços da organização ao longo dos processos ao invés de funções. Os canais de distribuição devem ser vistos como uma rede orquestrada que cria valores para o usuário final, gerando utilidades de forma, posse, tempo e entrega.

A Logística está muito em voga ultimamente porque é considerada a última fronteira para redução de custos de qualquer produto. Existem várias definições para Logística e uma das mais resumidas diz que a Logística é a rede de facilidades montada para movimentar materiais e/ou produtos acabados. Outra definição interessante e mais abrangente diz o seguinte: Trata-se do processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem de matérias-primas, inventário em processo, produtos acabados e informações correlatas do ponto de origem ao ponto de consumo em conformidade com os requisitos do cliente. (KOTLER, 2000).

O conceito atual de logística envolve a integração entre as atividades, desde a extração da matéria-prima, passando pela elaboração de componentes, montagem do produto final, armazenagem em centros de distribuição e disponibilização aos consumidores nos varejos, além da gestão do fluxo de informações provenientes das necessidades dos consumidores e o transporte e distribuição física entre os diversos integrantes da cadeia. Tudo isto segundo critérios de minimização de custo (redução de estoques, otimização dos transportes e na localização estratégica dos depósitos e agilidade nos pedidos) e aumento nos níveis de serviço aos clientes.

A satisfação dos clientes e fornecedores dependem muito destes fatores, a falta de um destes fatores pode acabar implicando diretamente na satisfação do

cliente final e no bolso do empreendedor, a falta de produtos nas gôndolas é o reflexo da realidade, as rupturas acontecem quando um destes fatores acabam deixando a desejar.

Esta ferramenta deve ser trabalhada constantemente e acompanhada por profissionais qualificados que tenham controle das áreas que atuam diretamente no processo de abastecimento.

A logística reversa também é uma ferramenta utilizada para baixar o custo dos transportes, aproveitando o retorno do caminhão, transportando outro volume para retorno da origem. Grandes empresas trabalham muito forte na redução de custos, sempre tentando baixar ao mínimo o custo com a logística, o fornecedor pode ser o parceiro de transporte.

## 2.1 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Gilbert e Mukherjee, (2000), comentam sobre a definição de logística sofreu um grande impacto devido a mudanças no ambiente de negócios, que se tornou mais competitivo. Surgiu então a necessidade de melhoria e desenvolvimento desta visão.

Para Gilbert e Mukherjee, (2000), desta forma, a logística passou por uma alteração intrafuncional para interfuncional ou mesmo interorganizacional. Este novo nome, que vem sendo usado apenas atualmente *Supply Chain Management (SCM)*, foca a interação entre logística, produção e marketing.

É mais do que o termo usado tradicionalmente para descrever o gerenciamento de material e fluxo de serviço. Inclui-se a distribuição física, o gerenciamento de materiais, o planejamento da produção e a logística de distribuição.

Lambert; Stock; Vantine (1998) comentam que existe confusão de conceitos entre logística e SCM ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e afirma que o problema de confundi-las é que o SCM é maior do que se imagina e isto pode fazer com que as empresas que trabalhem neste segmento possam perder boas oportunidades de negócios em função de não fazer a devida distinção entre os dois conceitos.

Segundo Ching (2001, p. 68), "*Supply Chain* não é um sinônimo de logística. O *Supply Chain* pode ser definido como uma postura organizacional, quando as

empresas se alinham a cadeia. A logística, na verdade, é a ferramenta que dá suporte ao Supply Chain”. Ainda conforme Ching (2001), “*Supply Chain* compreende a logística, mas é muito mais do que isso. Introduz o fluxo de materiais e produtos até os consumidores, envolvendo também as organizações que são parte desse processo”.

Para Fleury et al. (2000), uma forma de se entender o conceito de SCM é compreender, primeiro, o conceito de CD (canal de distribuição) já bastante sólido e muito utilizado pelo *marketing*, que é fundamental para a eficiência do processo de comercialização e distribuição de bens e serviços. “Canal de distribuição é o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão suporte ao *marketing* de produtos e serviços de determinada empresa ou loja.”

A partir disso, podemos comentar que Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos aproveita melhor o tempo e evita desperdícios, criando um uniformidade.

O conceito de SCM surgiu como uma evolução natural do conceito de Logística Integrada. Enquanto a Logística Integrada representa uma integração interna de atividades, o SCM representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações e ao cliente final.

### **3 MELHORIA DE PROCESSO DE ABASTECIMENTO**

Processo é o percurso realizado por um material, produto ou mercadoria desde que entra na empresa até a saída, após sofrer algum tipo de transformação.

Operação é o trabalho desenvolvido sobre este material, produto ou mercadoria por homens ou máquinas em um determinado tempo.

Segundo Martins e Laugeni (2003), em algumas empresas o material fundamental é a informação, que flui circulando entre as áreas e as pessoas, sendo utilizada para a tomada de decisões ou para a execução de ações, que denominamos operações.

No método de implantação de melhoria de processos devem ser considerados três componentes vitais e significativos: as pessoas, a tecnologia e o processo. Nenhuma melhoria de processo deve ser iniciado se não contemplar esses componentes que guardam estreita relação com o objetivo final.

### 3.1 FASES E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE ABASTECIMENTO

Segundo Martins (2003) os pontos a serem analisados para implantação de um processo de abastecimento são:

**Definir o problema:** consiste em definir, averiguar, determinar da forma mais clara e precisa possível quais as necessidades do cliente e os objetivos do processo. Essa definição do problema nos leva aos objetivos de reduzir custos, diminuição do ciclo de tempo do processo e eliminação de defeitos.

**Mensurar a situação atual:** nesta fase vamos desenvolver um levantamento de dados criterioso e abrangente para mensurar, quantificar, mapear a situação e o processo na atualidade. Algumas perguntas devem ser feitas nesta fase para saber como é o processo neste momento, quanto custa, quanto tempo o processo toma desde o início até o fim, quais os resultados obtidos e que informações disponíveis são necessárias ao processo.

**Analisar a situação atual:** após o levantamento de dados proceder a uma completa e total análise, elaborando a primeira proposta para a possível modificação do processo existente. Neste momento devemos decidir por uma pequena alteração, por uma correção ou por reprojeta-lo na íntegra. Buscamos nesta fase eliminar todos os passos desnecessários, melhorar a qualidade e aumentar a velocidade dos passos no processo.

**Propor uma solução:** neste ponto devemos propor a melhoria do processo depois de identificadas as potenciais melhorias no processo existente, montando um novo processo. Temos então várias opções que, combinadas entre si, poderão responder ao desafio de estabelecer um processo eficiente e eficaz de acordo com a condição da empresa e do mercado. É imprescindível ocorrer a implementação da tecnologia da informação e o uso de equipamentos modernos, assim como pessoal treinado para facilitar essa transformação.

**Implementar:** agora o novo desenho e a nova forma de desenvolver o trabalho, definidos na fase anterior, devem ser postos em prática. Significa implementar a melhoria do processo. É a etapa mais difícil entre todas, porém ficará mais simples e fácil se as etapas anteriores forem bem conduzidas e documentadas, através do conhecimento dos aspectos do processo por todos os envolvidos.

**Acompanhar os resultados:** devem ser acompanhados e reavaliados de maneira criteriosa. A primeira avaliação deve ser feita pelo grupo de desenvolvimento e implementação, em especial para verificar se os benefícios alcançados são condizentes com os esperados na etapa 3; para avaliar se as necessidades detectadas estão sendo atendidas e também para identificar eventuais erros de definições anteriores que possam gerar um novo processo de melhoria.

### 3.2 RUPTURAS

Peres (2009, p. 18) comenta a respeito de alguns cuidados e necessidades a serem cumpridas no varejo, faltas de produtos na gôndola, conforme Quadro 1:

<b>REVISTA GÔNDOLA (EVITE RUPTURAS)</b>
Trabalhe sempre com previsão de vendas. Confira com a equipe de marketing que tipo de ação foi feita e quanto a mais espera vender;
Compare o histórico de vendas de épocas anteriores;
Envolva toda a equipe no combate. Não deixe apenas para o repositor;
Faça parcerias com fornecedores para gerir o estoque;
Já existem modernas ferramentas para a gestão de estoques. Use essa tecnologia a seu favor;
Participe de palestras, faça cursos e esteja sempre bem informado sobre o assunto;
Use sempre a reclamação do cliente a seu favor, consulte-o sempre sobre a satisfação quanto ao mix da loja;
Em caso de empresa pequena, não é necessário investir em CD.
Não se esqueça de ter o “estoque de incerteza”, para não perder vendas.
Não esqueça a regra do “PEPS” – Primeiro que entra é o primeiro que sai. Para evitar perdas no estoque.

**Quadro 1 - Evite Rupturas**

Fonte: Peres (2009, p. 18)

Peres (2009) comenta ainda que prateleiras vazias podem não ser sinal de vendas, podem ser sinal de rupturas, o problema é mais grave do que possa imaginar, a falta continua de produtos na gôndola gera uma insatisfação enorme aos clientes, muitos vezes os clientes não voltam mais a loja. (PERES, 2009).

Ainda, Peres (2009), reforça que as empresa de maior porte que possuem DC (Centro de Distribuição), estão sujeitas a terem menos faltas e maior controle na reposição dos estoques, o controle se torna mais eficaz. Para as empresas de pequeno porte com até 04 lojas, não se torna viável pois o custo é muito alto.

Atualmente existem várias motivos que levam a ruptura e uma das principais é a falta de controle de estoques. Os processos de retaguarda automatizados, o uso de ferramentas informatizadas pode agregar valor ao controle de estoque

TAMBORLIN, Norberto; WEIGMAN, Gilson. Melhorias nos processos de abastecimento de gôndola no hipermercado Angeloni – Velha. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.162-183, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

representando uma expressiva vantagem competitiva para empresa, e resultados futuros com maior controle.

### 3.3 ARMAZENAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUES

O armazenamento de materiais é necessário para reduzir o custo dos fretes, os custos de produção e melhor atender aos clientes. Um bom armazenamento é aconselhável para permitir o sistema PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), manter a qualidade das mercadorias cuidando para que não haja alteração em suas características, para manter o controle sobre a quantidade estocada, diminuir o espaço destinado à estocagem e para manter um sistema de informação rápida e eficaz para atendimento aos clientes que necessitam desses produtos. (MARTINS E LAUGENI, 2003).

Segundo Martins e Laugeni (2003, p. 27) “não existe modelo que possa fornecer o número exato de pessoas necessárias para o bom funcionamento de um almoxarifado utilizar sempre o menor número de pessoas possível”. As pessoas envolvidas no trabalho devem ser polivalentes, ou seja, desenvolver diferentes funções de maneira adequada, pois devem operar os processos físicos de estocagem e também sistemas informatizados. Devem ter em mente o compromisso com a qualidade e a produtividade da empresa.

Para a identificação dos produtos é utilizado comumente o código de barras, que é constituído por uma série de linhas e de espaços de larguras diferentes. Existem dois padrões reconhecidos oficialmente: o sistema UPC (Universal Product Code), adotado nos Estados Unidos e Canadá, e o sistema EAN (European Article Numbering), utilizado no Brasil e responsável pela implantação e administração do Código Nacional de Produtos. Representa o Brasil junto ao sistema EAN internacional. (MARTINS E LAUGENI, 2003).

Existem várias maneiras para dimensionar estoques, mas basicamente as mais utilizadas segundo Martins e Laugeni (2003), consistem em:

Elaborar a classificação ABC: é uma ordenação dos itens consumidos em função de um valor financeiro. Depois de ordenados, divide-se a listagem em três categorias A, B e C. Na categoria A temos poucos itens com alto valor de consumo acumulado. Na categoria B temos um número médio de itens com um valor de

consumo acumulado de 20% a 30% em geral. A categoria C é constituída por um grande número de itens e apresenta um baixo valor de consumo acumulado.

Martins e Laugeni (2003 p.35), afirmam:

[...] Com relação aos níveis de estoques, itens da classe A devem ter sempre o menor estoque possível, devendo ser ressupridos por modelos just-in-time. Por outro lado, itens da categoria C que não apresentam, de maneira geral, um valor de estoque elevado, poderão apresentar estoques, desde que isso seja conveniente para uma melhor operação da empresa...os itens B sempre terão critérios de nível de estoque e controle, intermediários aos itens A e C.

Selecionar o modelo de gestão do estoque (reposição contínua ou periódica): O sistema de Reposição Contínua é bastante conhecido e utilizado e consiste na reposição da mercadoria assim que ela atinge um estoque mínimo. Funciona basicamente da seguinte maneira: calcula-se um nível de estoque para determinado produto e, quando o estoque alcança esse valor é emitida uma ordem para a reposição da mercadoria, fixa ao longo do tempo, recomeçando-se o ciclo.

O sistema de Reposição Periódica é conhecido como sistema de reposição em períodos fixos e também como sistema de estoque máximo. Faz-se a verificação do nível de estoque do item em intervalos fixos, (semanal, quinzenal, mensal) e estima-se a quantidade necessária para completar um nível de estoque máximo previamente calculado.

O sistema misto, denominado max - min, é utilizado para minimizar as dificuldades que surgem no sistema de reposição contínua. Nesse sistema, existe o ponto de reposição calculado, e o nível de estoque máximo geralmente de maneira subjetiva. Toda vez que o nível chega ao ponto de reposição calculado é então emitida uma ordem para a reposição dessa mercadoria sendo que a quantidade a repor é a que falta para o nível de estoque máximo.

#### **4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Na seqüência serão apresentados os procedimentos para coleta, apresentação, análise e interpretação dos dados:

##### **4.1 MODALIDADE DE PESQUISA**

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva. Gil (2006, p. 44) ao abordar esta modalidade de pesquisa afirma que:

[...] dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc.

Em relação ao procedimento a pesquisa se caracteriza como estudo de campo. Para Andrade (1996, p. 99) “a pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados “em campo”, isto é, diretamente no local a ocorrência dos fenômenos”.

Dentre a pesquisa de campo será aplicado a modalidade pesquisa-ação. Para Gil (2006, P. 47) “tanto a pesquisa-ação quanto a pesquisa participante se caracterizam pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa, afim de resolver, por uma ação, um problema.

#### 4.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO

A pesquisa foi realizada no Hipermercado Angeloni Velha. Segundo informações do livro Angeloni 50 anos (2008) e da observação participante sabe-se que a empresa Angeloni foi fundada em maio de 1958, na cidade de Criciúma, com a finalidade de atender os mais diversos tipos de clientes da época. Passados 50 anos a rede Angeloni é constituída por um conjunto de 21 lojas, 21 farmácias, 04 postos de gasolina e um moderno centro de distribuição. Aproximadamente 7.000 colaboradores compõem o quadro funcional da empresa, seus 2.900.000 clientes mensais e mais de 700 mil associados ao Clube Angeloni constituem, na realidade, seu bem mais valioso. O SuperCenter Angeloni Velha, é chamado internamente de loja 15, possui 466 funcionários diretos e mais de 250 indiretos. Sua área construída é de 27.869 metros quadrados.

A loja é dividida em setores que englobam a loja, estes setores são: Setores operacionais, Produção, Açougue, Bazar, Eletro, Hortifrutículas, Mercearia, Bebidas, Frios, Higiene e Perfumaria, Limpeza, Frente de Caixa, Clube, Cantinho das Estrelas e Tempo (Venda Virtual). Setores de apoio: Matérias, Depósito, Serviços Gerais, Refeitório, Marketing, Setor Pessoal, Recursos Humanos, Jurídico, SESMT,

TAMBORLIN, Norberto; WEIGMAN, Gilson. Melhorias nos processos de abastecimento de gôndola no hipermercado Angeloni – Velha. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.162-183, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Telefonista, Informática, Manutenção e Segurança (Prosegur) e a Gerência atuando diretamente aos setores. Além destes setores possui também uma farmácia agregada a loja, que chamamos de farmácia 82, 22 lojas locadas com prestação de serviços. (BEZ, SANTOS E ROCHA, 2008).

Neste contexto, o universo investigado serão todos os departamentos da empresa em relação ao índice de rupturas, que são: produção, açougue, bazar, eletro, hortifrutigranjeiro, mercearia, bebidas, frios, higiene e limpeza.

### 4.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa foram coletados por meio do seguinte instrumento: Observação participante com um roteiro para a coleta das informações do sistema interno.

[...] a observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. (GIL, 2006, p. 113).

A observação será ativa, pois o pesquisador participa diretamente como membro do objeto de estudo investigado:

Além disso, a observação será sistemática, pois como afirma Gill (2006, p. 113):

[...] a observação sistemática é freqüentemente utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação.

Com esta informação, podemos concluir que a observação sistemática possibilita coletar os dados informados no sistema, que poderão ser interpretados com base na teoria.

O sistema próprio é rico em informações que se tornam necessárias quando são bem utilizadas, nele há dados e informações que auxiliam nos processos diários, base de relatórios e ferramentas de suporte.

#### 4.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram apresentados através de tabelas e registros fotográficos.

### 5 TRANSPORTE

O Angeloni terceirizou a entrega de mercadorias para as lojas. A parceria entre o Angeloni e a transportadora ATC Monteiro (de Criciúma), reduziu os custos do Angeloni com gerenciamento de transporte, manutenção da frota de caminhões, etc. Desse modo, a empresa realizou um *trade-off* focando exclusivamente em seu maior negócio, o varejo, e delegando a função de transporte para sua parceira. Essa terceirização foi uma grande contribuição para melhorar o atendimento ao cliente e para fortalecer as estratégias.

As primeiras carretas a serem liberadas para o transporte são aquelas que:

- a) São carregadas com paletes inteiros ou mercadorias que, por algum motivo, são transportadas em grandes quantidades para a loja, seja por uma promoção, uma ação de divulgação, um espaço extra de exposição, etc., pois estes possuem coleta, movimentação, embarque na carreta e desembarque na loja muito mais rápido.
- b) Possuem como destino as Lojas mais próximas (Itajaí, Florianópolis, Balneário Camboriú, Blumenau e Joinville. Desse modo, a carreta retorna mais rapidamente ao CD, onde o trator rodoviário deixa o baú vazio e pega outro baú, já carregado, para a próxima viagem. Otimizando assim a utilização da frota.

A ATC Monteiro é parceira do Angeloni há mais de 15 anos, e esta parceria se solidifica cada vez mais, devido ao custo competitivo de frete, cobrado pela transportadora, aliado ao ótimo nível de serviço da parceira.

#### 5.1.1 Processos operacionais

Os acompanhamentos dos estoques podem ser feitos através do sistema ou de relatórios específicos para determinadas áreas, ao sistema todos os funcionários

possuem acesso, conforme a necessidade de sua área de trabalho, as chefias possuem acessos mais abertos a informações detalhadas, como:

- a) Relatórios de entrada
- b) Relatório de mercadoria sem vendas,
- c) Relatório de mercadorias sem capacidade de gôndola

## 5.2 LEVANTAR OS ÍNDICES DE RUPTURAS

Observa-se na organização vários problemas com rupturas, onde tem-se a divisão de 03 setores Logístico, Comercial e Operacional, cada um com suas responsabilidades. O Angeloni da Velha possui dois depósitos A e B, no depósito A são armazenados os produtos de mercearia, bebidas, higiene e limpeza, no depósito B são armazenadas materiais de expediente, embalagens, produtos de padaria, produtos de bazar e eletro.

O setor logístico é responsável em receber e despachar as mercadorias geradas pelo sistema conforme a venda de cada loja, como também controlar os estoques e acompanhar as datas de validade, utilizando o sistemas PEPS. Todos os dias pela manhã o sistema gera o *picking*, que atualiza as vendas do dia anterior, após a geração do picking as mercadorias são separadas loja a loja, conforme a informação do histórico de reposição de cada loja, a reposição é feita através da capacidade de gôndolas, estoque de segurança e estoque mínimo. A separação feita no CD é manual, dividida por áreas e setores. Além deste método temos os analistas por departamentos que auxiliam na reposição das mercadorias monitoradas, através de pontos comercializados, ou em períodos sazonais, como Páscoa, Natal, Verão e outros. Nestes casos em períodos sazonais os analistas podem alterar os parâmetros de reposição, até que alcance o equilíbrio com a venda de cada loja. A comunicação com os analistas de departamento podem ser feitas através de e-mail ou por telefone.

As alterações são feitas no mesmo dia, se a alteração for efetuada antes da geração do picking, a reposição é feita no mesmo dia, se as alterações forem feitas após a geração do picking a reposição será feita no próximo dia.

Caso a mercadoria esteja armazenada no Centro de Distribuição, e não seja enviada para as lojas o motivo de rupturas será do setor Logístico.

Setor comercial, é o setor responsável por todas as compras efetuadas para a rede (24 lojas), além de acordos comerciais, são negociados espaços de gôndola na área de vendas são negociados também verbas para auxílio das lojas. Dentro dos acordos podem estar prestação de serviços de um ou mais promotores por loja, pontos extras na loja, além da gôndola normal, valores financeiros (verbas), indenizações, bonificações, degustações no ponto de venda, e o principal para o fornecedor o quanto é que o Angeloni irá comprar neste período em valores. Tudo isto é negociado no momento em que é feito o contrato estes acordos acontecem e possibilitam forças para os fornecedores que conseguirem cumprir com o acordado. O setor comercial é responsável pelas rupturas dos itens que não estão disponíveis no centro de distribuição, ou de mercadorias entregues loja a loja.

Setor operacional é o setor responsável pelo abastecimento da loja, cumprimento dos contratos assim como a conferência dos trabalhos prestados pelos promotores. Toda e qualquer mercadoria disponível no sistema, e não abastecida é de responsabilidade é da área operacional. Este setor possui recursos no sistema para averiguação das entradas de mercadorias, chamado de relatório de entradas, assim como possibilita verificar se a mercadoria esta pendente para chegar no CD, ou se esta em trânsito para a loja. O contato com os setores comercial e logístico são praticamente diários por de tratar de mix aproximado de 38 mil itens.

A conferência dos contratos é acompanhada pelos supervisores e gerentes das empresas contratantes.

### 5.3 IDENTIFICAR OS MOTIVOS EM QUE OCORREM OS PROBLEMAS DE RUPTURAS

Todas as mercadorias são compradas através do seu histórico de vendas juntamente com sua capacidade de gôndola, no momento da compra a mercadoria deve ter sua capacidade de gôndola cadastrada no sistema para finalizar o cadastro, deve também ter seu endereço de armazenagem cadastro no CD (centro de distribuição), somente após estes procedimentos o comprador poderá emitir o pedido.

O sistema entenderá sempre o que estiver acusando no sistema, os estoques físicos deverão estar sempre atualizados.

A capacidade de gôndola é cadastrada conforme a quantidade de produtos que ocupam o espaço, número de frentes, número de prateleiras, profundidade e sobreposição da mercadoria, a multiplicação destes será a capacidade real do produto.

O Analista determinará no sistema o percentual de reposição da mercadoria, sendo o mínimo 10% e o máximo conforme a análise.

A análise é efetuada pelos analistas de departamento juntamente com os compradores, suas responsabilidades são comprar de acordo com as necessidades com baixo custo, manter o menor valor possível de estoque não deixando faltar mercadorias nas lojas.

A falta de mercadorias no CD ou nas lojas implicará em ruptura, e será constatada uma falha no processo podendo variar os motivos da ruptura, como exemplo:

O produto está sofrendo a troca de embalagem, o fornecedor atrasou a entrega, o produto está em processo de desativação, e muitos outros motivos podem ser constatados. Estas são rupturas de responsabilidade da área comercial.

Lançasse todos os itens em falta na loja no sistema, no ícone rupturas, após o lançamento são efetuadas as justificativas pelas áreas responsáveis pela eventual ruptura, loja, comercial e logística.

Tem-se cadastrado no sistema 61 motivos causadores de rupturas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para uma empresa obter êxito para a continuidade de sua economia, alguns aspectos são importantes para que possam lhe proporcionar benefícios e poder competitivo como: aumento da produtividade, redução do tempo de abastecimento, aumento da receita diminuição nos custos e envolvimento e participação dos colaboradores no processo.

A empresa A. Angeloni & Cia Ltda já esta há 51 anos no mercado sendo uma empresa familiar que busca se aperfeiçoar e se renovar para manter sua missão “Ser a maior e a melhor empresa de supermercado de Santa Catarina”.

Para isto vem fazendo uso de algumas tecnologias disponíveis no mercado para melhor viabilizar suas operações.

Neste sentido a organização busca a inovação e melhorias em seus processos de forma que colabore com o alcance dos resultados.

Para a organização Angeloni os cumprimentos das metas de todos os departamentos são fundamentais para a realização do objetivo geral da organização, como a organização possui um mix de produtos com cerca de 38 mil itens é imprescindível haver um trabalho focado para que não haja faltas e por seqüência a geração de rupturas.

Utiliza de algumas marcas próprias em seu mix e como supermercadista líder em Santa Catarina foca suas ações no atendimento ao cliente.

O Angeloni em nível de Estado utiliza também de ferramentas tecnologias que o faz líder do segmento de varejo em sua principal região de atuação que é o Estado de Santa Catarina.

Utilização de um maior percentual de seu mix com marcas próprias, facilitando a gestão de fabricação e abastecimento, diminuindo os custos e riscos de rupturas.

O objetivo deste trabalho foi analisar os índices de rupturas e implantar ações de melhoria no Hipermercado Angeloni da Velha. Há implantação do relatório de rupturas por percentual de capacidade de gôndola e o selo de código de barras colados no paletes foram implantados e muito bem aceitos, o resultado na operação de loja foi satisfatório.

Foram levantados os índices de rupturas por departamentos e analisados os resultados de forma real, podendo visualizar as informações levantadas.

Com relação à tecnologia RFID, sugerimos a implantação futura caso tenha uma redução no custo unitário das etiquetas, realizando levantamento prévio. E a utilização das mesmas em mercadorias de alto valor agregado como, por exemplo, os eletroeletrônicos (televisores de plasma e outros).

## **ABSTRACT**

Any enterprise is that it links micro or of big alone transport it becomes viable it will be administered well for so much it is necessary what is analysed and valued the extern threats and the internal problems, so that the necessary resources are available, doing so that the objective of the organization is reached. In the branch supermarket at present the offers of products and attractive prices wake the clients for the purchases, all the varied social classes it comes if making a basic factor of survival to be maintained between the principals of the branch of retail acting. In this context, the question problem that orientated this inquiry was: How will the improvement of the process of supply of the racks be able to minimize the rate of

TAMBORLIN, Norberto; WEIGMAN, Gilson. Melhorias nos processos de abastecimento de gôndola no hipermercado Angeloni – Velha. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.162-183, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

breaks in the Hypermarket Angeloni – Old woman? To help in the solution of the question problem, there had been like theoretical bases authors and investigators of the area of human resources, logistics, Supply Chain Management and breaks. The objectives of the inquiry were described so, having like the principal: To introduce improvements in the process of supply of rack, in order to minimize the breaks in the Hypermarket Angeloni – Old woman and the specific ones were: a) to describe the current processes of the Hypermarket Angeloni - Old woman regarding chain of supplies; b) to lift the rates of breaks during the monthly period of July of 2009, and to compare the result with October of 2009; c) to classify the rates in the sectors in which the problems of breaks take place; and d) to introduce the actions to minimize the rate of breaks in the Operational sector, which were readily attended in the course of the inquiry. As results, use of a bigger percentage of his mix with own marks, making easy to management of manufacture and supply, reducing the costs and risks of breaks. In this way it can be affirmed that it is important that the organization will focus quick actions for the execution of services that influence in the results looking for positive results.

**Keywords:** Planning. Results. Supply. Breaks.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W.. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas 1982.

BEZ, Volnei M.; SANTOS, Valmiré R.; ROCHA, Carlos. **Livro Angeloni 50 anos**. Criciúma: Ed. 1, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa, São Paulo: Makron Books, 1994.

CHING, H. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, J. Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas 2002.

FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAMBORLIN, Norberto; WEIGMAN, Gilson. Melhorias nos processos de abastecimento de gôndola no hipermercado Angeloni – Velha. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.162-183, Sem II 2009. Temática TCC.  
ISSN 1980-7031

GIL, Antonio C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, S. M.; MUKHERJEE. **New managerial challenges from supply chain opportunities**. Revista Industrial Marketing Management, vol.29, jan./fev. 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, FELA. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: CIP – Brasil, 2002.

PERES, Roberto. **Rupturas**: Este vazio na prateleira causa muito mais danos do que se imagina. **Revista Gôndola**. Belo Horizonte, n.163 p. 18. Abril de 2009.

RODRIGUES, Paulo R. A. **Introdução aos sistemas de transportes no Brasil e à logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.