

**FACULDADE DE MINAS GERAIS – FAMIG**

**LÍVIA PEREIRA ALCÂNTARA**

**GESTÃO DE ESTOQUE EM MICRO EMPRESA**

**BELO HORIZONTE**

**MAIO 2014**

**LÍVIA PEREIRA ALCÂNTARA**

**GESTÃO DE ESTOQUE EM MICRO EMPRESA**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas, da Faculdade de Minas Gerais-FAMIG como requisito parcial do título de Bacharel em Administração.

Orientador de Conteúdo: Professor Mardem Alencar

**BELO HORIZONTE**

**MAIO 2014**

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem o objetivo principal de identificar os controles internos necessários à gestão de estoques de uma micro empresa no setor de artigos esportivos. Os controles internos auxiliam na redução do risco associado às incertezas sobre os investimentos efetuados, pois possibilitam o acompanhamento das operações realizadas diariamente na empresa.

Sabe-se que o crescente número de novos empreendimentos vem gerando forte competição do mercado fazendo com que as renovações gerenciais tornem-se necessárias para a sobrevivência de uma organização. Percebe-se que no contexto atual, os micros empreendedores vêm buscando cada vez mais as inovações e melhorias no processo logístico de suas respectivas empresas para que estas se mostrem eficientes tanto na redução de custos como na competitividade.

Operacionalmente, estoques permitem economias na produção. Financeiramente, sendo o estoque um investimento, conta como parte do capital da empresa. A administração de materiais é, portanto, uma das condições fundamentais para o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa.

Palavras- Chave: Gestão de Estoque. Ressuprimento. Administração de materiais

## ABSTRACT

This work of completion has the main objective of identifying the necessary inventory management of a micro enterprise in the sporting goods industry internal controls . Internal controls help reduce the risk associated with uncertainties regarding the investments made , as they allow the monitoring of operations performed daily in the company .

It is known that the increasing number of new developments has generated strong market competition making managerial renewals become necessary for the survival of an organization . It is noticed that in the current context , the micro entrepreneurs is increasingly seeking innovations and improvements in the logistical process of their respective firms to prove efficient in both cost reduction and competitiveness

Operationally , inventory allow economies in production. Financially , the stock is an investment account as part of its capital . The materials management is therefore a key condition for economic and financial stability of a company .

Keywords : Inventory Management . Resupply. Materials Management

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Problema .....	4
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Objetivo Geral .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 Justificativa .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Gerenciamento de estoque no varejo .....	9
2.2 Curva ABC uma técnica de gestão de estoque .....	12
2.2.1 Just in Time .....	14
2.3 Planejamento e controle de estoque .....	15
2.4 Sistema de custeio de estoque .....	17
2.5 A informação como ferramenta estratégica .....	19
3. METODOLOGIA.....	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	28
4.1 Estudo de Caso: empresa no ramo de materiais esportivos .....	28
4.2 Visão do controle de estoque na empresa .....	31
4.3 Gestão de estoques versus gestão de compras .....	35
4.4 Dificuldades e desafios na gestão atual .....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
REFERÊNCIAS.....	42

## 1 – INTRODUÇÃO

Os métodos utilizados para gestão de estoque no setor varejista brasileiro iniciaram-se tardiamente em relação às atividades industriais, no que se refere à gestão de estoque e compras. No entanto, a administração de estoques no varejo é hoje, um processo contínuo na busca do equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente verificado por meio dos seguintes indicadores de desempenho que mais se adaptam a este tipo de ramo: giro dos estoques, cobertura dos estoques, nível de serviço ao cliente.

Segundo Castels (1999) a gestão de estoques teve grande impacto nos últimos anos e a partir da década de 1970 a economia mundial passou por uma série de transformações. Chegou ao fim de um modelo de crescimento baseado na capacidade dos governos nacionais em expandir os mercados internos sem aumentar o endividamento e gerar inflação, corroendo assim as bases de acumulação capitalistas. Isso levou a uma grande mudança nas estratégias das firmas, que buscaram reduzir custos; ampliar o mercado; aumentar a produtividade e acelerar o giro do capital.

A gestão de estoque no varejo brasileiro foi, durante muito tempo, relegada a um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas varejistas. Antes da época inflacionária, em virtude da quase inexistência de grandes redes varejistas e, portanto, pouquíssima competição, a maioria das lojas era gerenciada por seus proprietários e estes executavam a gestão de seus negócios utilizando sua experiência prática. Faziam reposição de mercadorias ou compra de itens “da moda” quando visitados por representantes dos fornecedores, definindo quantidades a comprar de maneira empírica (SUCUPIRA, 2003).

Nos atuais tempos de crise global, muitas empresas acabam recorrendo às técnicas de redução de custo com intuito de fortalecerem a margem de lucro, buscando na gestão de estoques, recursos que levam a vantagens competitivas através da redução de gastos com armazenagem.

O presente estudo procurou definir a importância do controle de estoque no processo de armazenagem dentro de uma empresa de materiais esportivos direcionando a explanação a respeito de como as empresas devem comportar-se em relação aos materiais armazenados, como trabalhar direito com seus produtos, quanto manter em estoque cada um deles e, como armazená-los.

De acordo com Pimenta (2013), o controle de estoque pode parecer simples, mas na verdade, é quase uma arte, algo que requer do administrador talento para conciliar qualidade exigida pelo cliente e quantidade para atender a sua fatia de mercado. Ele precisa perceber o que o cliente está precisando e em que quantidade, adotar e, principalmente, seguir uma política de controle de qualidade de fornecimento e armazenamento de mercadorias e, fazer isto, com o menor custo, isto é, comprando bem e barato, de modo, que o estoque possa ser escoado com rapidez e com boas margens.

### **1.1-Problema**

As empresas de micro e pequeno porte costumam apresentar diversos problemas na condução de seus negócios e muitos desses problemas relacionam-se à ausência de ferramentas e métodos de gestão financeira. Loddi comenta que “ainda, as micro e pequenas empresas adotam práticas como o não uso de ferramentas gerenciais, o que é uma força altamente restritiva ao crescimento” (LODDI, 2008, p.87).

Sabe-se que o controle de estoque é função elementar para a gestão de qualquer empresa, pois exerce grande influência na rentabilidade, absorvendo o capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras além de fornecer informações para reposição e redução de produtos armazenados e parados no estoque.

Analistas são unânimes em dizer que administrar bem o estoque é administrar bem o capital de giro e, nesse caso, as micros e pequenas empresas são as que mais

sofrem com esse descuido, pois se trabalham com o capital de giro apertado, a má administração do estoque pode ser crucial para a sobrevivência do negócio.

Conforme Fernandes (1981), o controle de estoque tem como objetivo principal, evitar a falta de material, porém sem que seja necessário manter estoques excessivos que onerem os custos das empresas. O controle é necessário para que os níveis de estoques existentes nas empresas estejam de acordo com as necessidades da demanda.

O presente estudo busca motivar a micro empresa a gerenciar melhor os seus estoques visto que tal prática ainda é baseada na visualização dos produtos nas prateleiras, sem ter a mínima previsão de quanto será vendido do produto ou se aquele estoque que possui é o adequado.

Dada à importância do tema, quais medidas poderiam ser adotadas para efetivar um controle de estoques adequado para a respectiva empresa a fim de estabelecer um equilíbrio entre entradas e saídas de mercadorias?

## **1.2 Objetivos**

Gil cita que: “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais” (GIL, 2009, p.41).

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Para responder o problema do projeto, o presente trabalho terá como objetivo geral: avaliar quanto à obtenção de um sistema de gestão de estoque que melhor se aplique à realidade da empresa analisada, uma loja de artigos esportivos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- analisar o sistema de controle de estoque atual e fazer um diagnóstico;
- identificar as informações necessárias para a implantação de um Sistema de informação aplicada ao Controle de Estoque;
- mostrar que os controles certos de estoques, entradas e saídas da empresa, podem evidenciar exatamente onde está o lucro.

### 1.3 Justificativa

Atualmente as empresas, independente do porte, precisam controlar bem os seus estoques uma vez que estes fazem parte do capital investido por elas. Farias menciona que “os estoques quando bem controlados, de forma a não faltar e também de não exceder nas quantidades desejadas, geram para as empresas, menos desperdícios, mais agilidade e melhores resultados.” (FARIAS 2007, p.14).

Conforme Dias (1995), sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como um amortecedor entre os estágios da produção até a venda final. Mas, pra gerenciar estoques é importante remeter-se a relação entre o departamento de compras e finanças. Porém, é natural que o departamento de compras busque realizar sua atividade de forma econômica, aproveitando descontos e promoções, muitas vezes, sem observar os custos associados à aquisição e manutenção de materiais dentro da organização, enquanto que a administração financeira busca equilibrar estes custos.

Os processos de gestão da empresa estudada são únicos, sendo vinculados à experiência e valores do proprietário onde grande parte das decisões são tomadas com base na sua intuição, sobretudo aquelas que envolvem maiores investimentos.

A diretoria é formada apenas por membros familiares, independentemente do conhecimento que possuem para tal. O objeto de estudo dessa pesquisa é uma empresa familiar de pequeno porte, em que os processos de gestão são únicos, vinculados à experiência e valores do proprietário. Grande parte das decisões é tomada com base na intuição dos gestores, sobretudo aquelas que envolvem maiores investimentos. E a diretoria é formada apenas por membros familiares, independentemente do conhecimento que possuem para tal.

No caso em questão, o empreendedor não buscou orientação profissional antes de iniciar as atividades empresariais, principalmente pelo fato de já possuir experiência anterior. Na teoria, diz-se que “o bom empreendedor é aquele que não tenta fazer tudo sozinho, ele procura orientação e assistência junto a outros especialistas, associações ou sindicatos” (PALETTA, 2001, p. 20).

Esse estudo justifica-se pela contribuição que será dada ao gestor da empresa alvo, que através da pesquisa, terá oportunidade de aplicar o projeto, já que seu empreendimento possui certas deficiências no assunto a ser tratado, visando melhorias e maior controle sobre seus estoques e compras, podendo ter um valor real de seu estoque, evitando a perda de mercadorias e os prejuízos por elas causados.

O mesmo servirá também como um instrumento de avaliação de investimentos como uma forma eficaz de apoio na tomada de decisões. Migliavacca diz que “a importância do controle interno nas atividades das organizações, contribui para a salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios e conseqüentemente o resultado de suas operações” (MIGLIAVACCA, 2002, p.20)

Dessa maneira, o gestor da empresa em questão, terá a chance de analisar as opções para uma possível aquisição de um sistema de controle de estoque mais eficaz, o qual possa demonstrar se seus investimentos estão tendo o retorno financeiro desejado, haja vista que a ideia é mostrar que controles internos, quando eficientes e usados corretamente, servem de caminho para o conhecimento da real situação da empresa no sentido de poder tomar futuras decisões ou execuções em prol do empreendimento.

Em termos acadêmicos a importância do estudo parte do pressuposto de se aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula agregando-os aos conhecimentos práticos vivenciados na empresa analisada, possibilitando novas oportunidades.

No que tange à contribuição social e mercadológica, poderá o mesmo, influenciar outros gestores a investirem melhor no gerenciamento de seus estoques, pois o intuito do trabalho é mostrar como uma eficiente administração de estoques pode contribuir para um aumento significativo no lucro de qualquer empresa.

## **2-REFERENCIAL TEÓRICO**

No que concerne à gestão de estoques serão apresentadas aqui, parte de trabalhos preexistentes, que serviram de arcabouço teórico para as intenções da pesquisa. Para Dias (1993), a administração de estoques é de fundamental importância para as organizações, algumas empresas têm deficiência neste quesito e em função disso, têm prejuízos, insatisfação do cliente entre outros fatores.

Segundo Dias (1993), o estoque de produtos de uma empresa é o que lhe trará benefícios, por isso é importante que ele seja bem controlado e correto. Precisão nas quantidades, valores, tudo isso a disposição do gestor para que possa trabalhar o mix da empresa e manter o cliente satisfeito.

### **2.1 Gerenciamentos de estoque no varejo**

Parente define varejo como sendo “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2000, p.22).

Segundo Levy e Weitz (2000) varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar.

O estoque no varejo permite que os consumidores reduzam os estoques de produtos em seus lares e também o custo com a estocagem, uma vez que o consumidor tem conhecimento de que quando necessitar de algum produto o encontrará disponível em algum estabelecimento de varejo. (LEVY; WEITZ; 2000).

Ao longo dos tempos, os varejistas têm mudado o modo de se fazer a reposição de suas mercadorias e no que tange à pesquisa, têm-se o modo convencional onde

segundo Taylor (2005), os próprios varejistas são quem gerenciam seus estoques e os reabastecem, conforme necessidade.

Dessa forma, se o varejista mantiver seu estoque sempre disponível às necessidades de seus clientes, ele os beneficiará na medida em que estes poderão comprar quantidades menores com mais frequência, mantendo em casa estoques menores evitando perdas de alguns produtos.

De acordo com Silva (2003), os principais tipos de estoques são os de produtos acabados, mercadorias para revenda, produtos em elaboração e matérias-primas. Dentro desse conceito, o foco é voltado para o estoque de produtos acabados, ou seja, aqueles estoques de materiais disponíveis para a venda, destinados aos varejistas e consumidores finais. E, “cada vez mais, as empresas buscam garantir disponibilidade de produto ao cliente final com o menor nível de estoque possível” (ARNOLD, 1999:469).

Em meio à globalização e do mercado competitivo, “a gestão de estoques tem sido grande preocupação de gerentes, engenheiros, administradores e de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente às áreas produtivas” (MARTINS; ALT, 2009, p 456).

Segundo Moreira (2008), há dois pontos principais nos quais a gestão de estoques adquire grande importância e merece cuidados especiais: o operacional e o financeiro. Do ponto de vista operacional, os estoques permitem certas economias na produção e também regulam as diferenças de ritmo entre fluxos principais de uma empresa. Do ponto de vista financeiro, estoque é investimento e é contabilizado como parte do capital da empresa.

Diante do exposto acima, pode-se definir gestão de estoques como as atividades de gerenciamento necessárias para reduzir o desnivelamento entre o fornecimento e a demanda de forma economicamente viável. Analisando os possíveis problemas que podem ser relacionados à ausência de um controle de estoque, constata-se que o mesmo é considerado uma área estratégica dentro das organizações e por esse

motivo requer um bom gerenciamento visto que, “quanto maiores às quantidades estocadas, maiores serão os custos com a manutenção”. (BALLOU, 1995 p.213).

Bowersox e Closs (2001) explicam que “a utilização de estoques pode ser estendida a todos os membros da cadeia de suprimentos. Geralmente, o estoque de produto acabado é armazenado em depósitos próximos de atacadistas e varejistas.” Os atacadistas estocam grandes quantidades e variedade de produtos que são mantidos por longos períodos que por sua vez, são repassados aos varejistas em pequenas quantidades e estes, normalmente, formam estoques de produtos sazonais.

A formalização de uma política de estoques abrange a tomada de decisão com base em quatro questões: onde localizar estoques na cadeia de suprimentos, quanto e quando pedir ressuprimento e, quanto manter em estoque de segurança. “Localizar estoques na cadeia de suprimentos permite analisar se os mesmos estão em um ou mais centro de distribuição”. (FLEURY,WANKE e FIGUEIREDO,2000,p.187).

Segundo Bowersox e Closs (2001) a disponibilidade reflete a capacidade da empresa em ter em estoque as mercadorias no momento em que são requisitadas pelos clientes. Portanto, para atingir os objetivos da gestão de estoques, é necessário formalizar uma política de estoques visando à cadeia de suprimentos.

Para Kobayashi (2000) os efeitos devido à falta de materiais são fatais para o cliente mudar de fornecedor. Pois a falta do produto frustra os anseios do cliente provocando sua desconfiança e insatisfação. E, se isso ocorre, é porque a empresa não está conseguindo administrar de forma eficiente o seu estoque de modo a alcançar a otimização dos resultados operacionais desde a compra até a entrega dos produtos.

Dessa forma, “o planejamento apropriado ajuda a efetuar a movimentação e a armazenagem eficiente e no final resulta em despesas operacionais menores” (MOURA, 1998, p. 126).

## 2.2 Curva ABC uma técnica da Gestão de Estoque

De acordo com Pinto (2002), a curva ABC ou 80-20, é baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto, um italiano que viveu, no século XIX, o qual estudando sobre renda e riqueza, observou que numa pequena parcela da população, 20%, concentrava -se a maior parte da riqueza do país, 80%.

A curva ABC é utilizada para a administração de estoques, para a definição de política de vendas, para o estabelecimento de prioridades, para a programação da produção e, ainda, segundo Pereira (1999) para uma série de problemas usuais de empresas, quer sejam estas de características industriais, comerciais ou de prestação de serviços.

Em suma, a curva ABC, serve para analisar a dependência ou risco em face de um cliente, ou fazer com que a empresa foque mais num determinado tipo de cliente, pois através dela, podem-se ordenar os mesmos em ordem decrescente de sua contribuição para a empresa de modo a segmentar-se pelo grau de dependência, de risco ou ainda por outro critério a ser definido.

Numa organização, a curva ABC é muito utilizada na administração de estoques, mas também é usada para a definição de políticas de vendas, destinada ao estabelecimento de prioridades, para a programação de produção.

Conforme Dias (1999) obtêm-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa. Ainda segundo o mesmo autor, a curva ABC tem sido utilizada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação de produção e uma série de outros problemas usuais das empresas.

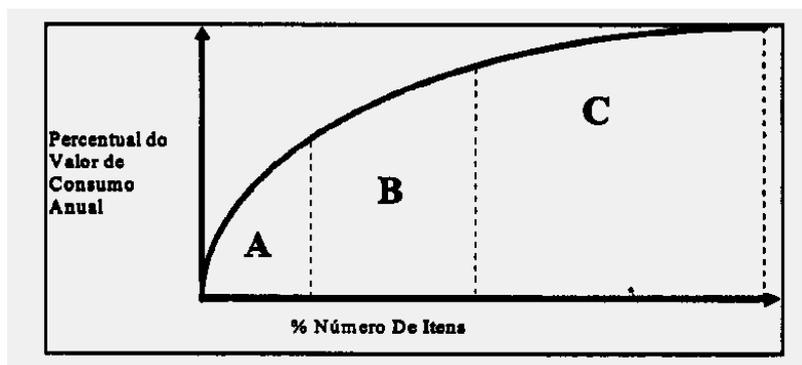
Segundo Dias (1995,) como resultado de uma típica classificação ABC, surgirá grupos divididos em três classes. A classe A é o grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração já a classe B refere-se ao grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e

C e o grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração.

Pode-se dizer que “a utilização da curva ABC é extremamente vantajosa, porque se reduz as imobilizações em estoque sem prejudicar a segurança, pois ela controla mais rigidamente os itens da classe A e, mais superficialmente, os itens da classe C”. (POZO 2007, p. 92).

A representação gráfica demonstrada na figura abaixo, trás o conceito utilizado pelo cálculo da curva ABC.

Figura1- Curva ABC



Fonte: Pereira (1999)

Para Dias (1993) os itens da classe A são mais importantes e devem ser tratados com uma atenção especial para Administração; os itens da classe B têm a situação intermediária entre as classes A e C; já a classe C são os itens que justificam pouca atenção.

Simões, (2007) conclui que a curva ABC para análise de estoques é um dos sistemas mais utilizados pelas organizações, devido á facilidade, praticidade e eficiência além de poder ser usada em qualquer empresa de qualquer segmento. A curva ABC busca o relacionamento entre o consumo do estoque, o investimento aplicado e a quantidade dos itens que formam o estoque.

No que se refere às compras, por exemplo, a curva “ABC” de estoques de Vilfredo Pareto pode ser utilizada da seguinte forma: as compras podem ser realizadas em

um prazo quinzenal para os itens “A” e mensal para itens “B” e “C”, por meio de revendedor autorizado, conforme indicadores de demanda do período, observando a média de venda de cada produto e as novidades de lançamento, valorizando sempre um bom relacionamento entre fornecedor/cliente nas negociações dos materiais e insumos que suprirão as necessidades da empresa.

### **2.2.1 Just in Time**

Segundo Dias, (1995), Just In Time surgiu no Japão na década de 70 em vem sendo assimilada pela indústria ocidental, de forma mais efetiva. Kinney e Wempe (2002) afirmam que o JIT é a busca constante pela eliminação do desperdício, entende-se como desperdício, tudo aquilo que não adiciona valor ao produto. Junto a isso, o JIT busca a melhoria da produtividade, da flexibilidade e da velocidade nas empresas, características fundamentais em um ambiente de competição globalizada.

O JIT tem sido apresentado através de muitas definições que evoluem na medida aceitação. Segundo Martins, (et. AL 1999) o JIT hoje, é mais que uma filosofia gerencial, procura não somente eliminar os desperdícios, mas também colocar o componente certo, no lugar e na hora certa, as partes são produzidas a tempo de atenderem as necessidades de produção, ao invés da abordagem tradicional de só produzir nos casos que sejam necessárias. O JIT leva estoques a custos menores, mais baixos e melhor qualidade do que os sistemas convencionais.

A implantação correta do sistema de JIT leva a empresa a obter maiores lucros, e melhor retorno sobre o capital investido, decorrente de redução de custos, redução de estoques e melhoria na qualidade (MARTINS, et.al 1999).

### 2.3 Planejamento e controle de estoque

O controle de estoque é responsável por fiscalizar, registrar e também gerir a entrada e saída de mercadorias de uma organização.

O controle é uma função gerencial básica e importante para o sucesso de qualquer empreendimento. Por meio do controle é que a empresa tem visão das operações por ela realizadas e confronta essas operações com o que fora planejado. O estoque representa o custo das mercadorias existentes na empresa em determinado período (OLIVERA, 1999, P.181).

Segundo Viana (2000), entende-se por política de estoques o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento.

Conforme Slack (1999), o planejamento e controle de estoque têm como propósito garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos com o máximo de aproveitamento de seus recursos, e para que isso aconteça, os recursos produtivos devem estar disponíveis na quantidade adequada; no momento adequado e no nível de qualidade adequado.

De acordo com Closs (2001), o conflito das empresas atualmente é encontrar a quantidade ideal que atenda ao desejo dos consumidores, uma vez que para manter um estoque, o investimento é alto e o custo é elevado, entretanto, possuir um estoque mínimo ou até mesmo evitar sua formação é bastante arriscado já que pode causar a insatisfação dos clientes ao não atender a demanda.

Existem parâmetros e procedimentos essenciais no planejamento de estoques, mas segundo Bowersox (2001), os aspectos que não podem deixar de serem vistos são: quando fazer o pedido de reposição, quanto pedir e definir os procedimentos de controle.

O ponto de reposição deve ser considerado sob condições de certeza de demanda e de ciclo de atividades que de acordo com Bowersox (2001), as condições de certeza implicam no conhecimento da magnitude da demanda futura e dos períodos do ciclo de atividades.

Bowersox estabelece que:

“O ciclo de atividades de estoques é definido como a combinação dos tempos despendidos em eventos relacionados a comunicação, processamento e transporte. Esses eventos fazem com que a informação ou produto se movimente entre dois locais. O ciclo integrado de atividades é a base para planejar a política de estoques” ( BOWERSOX,2000,p.247).

Dessa maneira, entender o papel estratégico do Planejamento e Controle de Estoques é um grande desafio e de suma importância para um mercado competitivo, pois através dele controlam-se os desperdícios, desvios, apuram-se valores para fins de análise, bem como, apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro.

Para Martins e Dias (2000, p.185), “toda empresa deve definir a forma como administrar seus estoques”. Tais regras definem a estrutura dos modelos de estoques ou modelos de administração dos materiais que procuram responder às perguntas quanto comprar e quando comprar?

Segundo Martins (2001), para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim, é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório.

Para Viana, (2002), gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que: as necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível; seja assegurada aos seus consumidores a

continuidade de fornecimento e que o valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta.

## **2.4 Sistema de Custeio de Estoque**

O custo dos estoques é composto por todos os gastos relacionados à sua aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento das empresas e, estas, devem buscar sempre a redução do valor aplicado em seus estoques, alcançando assim, a redução do capital imobilizado nesse ativo. Segundo POZO (2001, p. 81) os custos inerentes a estoque são componentes importantes e essenciais do sistema logístico, pois seus custos envolvem elevada porcentagem dos custos totais logísticos de uma empresa.

Segundo Parisi (1995) custo é, “a expressão monetária do valor dos insumos sacrificados para a geração de produtos e serviços. Custo refere-se à fase em que os fatores de produção são colocados no processo produtivo”.

Assim, os custos de produção das empresas podem ser vistos como o resultado da combinação dos preços de mercado dos fatores de produção e do consumo desses fatores, para gerar um determinado produto, dada a uma tecnologia (PINDYCK e RUBINFELD, 1994, apud PAGLIARO, 1999). É fundamental que a empresa desenvolva um sistema de monitoramento de seus custos, apurando-os regularmente, o que embasará suas decisões relativas à produção uma vez que na prática seja difícil para a mesma determinar a produção que maximiza os lucros.

Martins (1980) confirma que uma necessidade básica para uma boa contabilidade de custos, é a existência de quantificações físicas para todos os valores monetários. Com o crescimento da competição global e das inovações tecnológicas surge um novo ambiente na contabilização de custos, demandando informações mais relevantes, relacionadas também, ao desempenho de atividades, produtos, serviços e clientes (KAPLAN e COOPER, 2000).

A administração financeira de estoques busca constantemente a redução dos valores monetários em estoques, atuando para mantê-los os mais baixos e dentro de níveis de segurança, tanto financeiro, quanto aos volumes para atender à demanda. Muitas empresas chegam à falência por imobilizar elevadas somas de capital em estoque, faltando-lhes recursos financeiros para capital de giro. O objetivo principal gerenciamento desse tipo de ativo, é a possibilidade de redução no seu investimento sem, contudo, retardar a produção por falta de matérias-primas ou perder vendas por falta de produtos acabados. (POZO, 2001).

A mais importante função do controle de estoque e dos materiais está relacionada com a administração de níveis de estoques, e lógica e racionalidade podem ser aplicadas com sucesso para a resolução dos problemas de estoque. “Devemos, porém, usar com profundidade o formalismo e a racionalização em nossas soluções dos sistemas analíticos. Portanto, devemos utilizar os métodos analíticos na introdução de custos importantes na formação de estoques, pois são conhecidas várias espécies de custos que se aplicam às situações de estoque.” (POZO, 2001, p. 42).

Kaplan e Cooper (2000) afirmam que as empresas necessitam de sistemas de custeio para concretizar os seguintes objetivos: avaliar estoques e medir o custo dos bens vendidos para a geração de relatórios financeiros; estimar as despesas operacionais, produtos e clientes e, oferecer *feedback* econômico sobre a eficiência do processo a gerentes e operadores.

Em relação aos principais custos envolvidos, existem o custo de excesso, custo de venda perdida e custo de oportunidade. Quanto ao custo de excesso, considera os custos referentes à sobra de uma unidade em estoque, por isso é equivalente ao custo de manter um item em estoque. Quanto maior for o custo de excesso de um produto em relação ao custo da falta, menor deve ser o estoque de segurança para atender às possíveis variações de vendas e falhas do ressurgimento. Já o custo de venda perdida, a perda de vendas devido à falta de produtos para atender a demanda prejudica uma das principais dimensões do nível de serviço logístico, a disponibilidade. Entre a série de complicações decorrentes da falta de produto podem-se destacar o resultado negativo para a marca e a perda de fidelidade dos

clientes, que acabam recorrendo a outras marcas e produtos substitutos. Esse resultado poderia ser avaliado como um possível custo da venda perdida, mas isso exigiria uma parcela de arbítrio em sua mensuração. (LIMA, 2003, p. 402)

Em relação ao custo de oportunidade, seu conceito se refere a uma possível perda de rendimentos pela opção por uma determinada alternativa em detrimento de outra e seu cálculo pode ser feito em função da diferença de resultados entre duas alternativas: a que de fato se concretizou e a que teria se concretizado caso a opção tivesse sido diferente. Para se analisar essa diferença é preciso considerar as possíveis receitas e custos das duas alternativas. (LIMA, 2003, p. 398).

## **2.5 A informação como ferramenta estratégica**

O ambiente empresarial tem mudado muito nos últimos anos, e vem se tornando cada vez mais complexo e bem menos previsível. A contínua evolução da tecnologia da informação tem sido atualmente, segundo Bazzoti e Garcia (2008), um dos grandes propulsores dessa transformação no ambiente organizacional.

No atual cenário de negócios, um dos bens mais valioso nas organizações é a informação. Torquato e Silva (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, fatores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente de seus concorrentes.

Para O'brien (2002) o comércio eletrônico é a compra, venda, marketing e assistência de produtos, serviços e informações, através de redes de computadores interconectados, sendo essas redes internas no âmbito da empresa, externas, globais entre outras. E a realização de todo o processo organizacional virtualmente, realizando melhor conforto e eficiência aos clientes, fornecedor, equipe de trabalho e demais agentes organizacionais.

Oliveira por sua vez, menciona que:

“a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais” (OLIVEIRA, 2004, p. 51).

As tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes em todos os aspectos da nossa sociedade. A utilização ampla e intensa das tecnologias da informação e comunicação em um ambiente formado é denominada Negócios na Era Digital. De acordo com Albertin, (2010) por meio dele ocorre o comércio eletrônico, que é considerado uma revolução socioeconômica importante pela maneira de hoje se conduzir ou criar novos negócios.

Segundo Batista (2004), Tecnologia da Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada.

De acordo com Rezende e Abreu (2000), a Tecnologia da Informação está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações.

A união de tais componentes eleva a potencialidade de atuação das empresas, agrega o valor de mercado e a capacidade de gerir as informações de forma eficiente.

O'Brien diz que “sistemas de informação é um conjunto organizado de pessoas, hardwares, software, rede de comunicação e recursos de dados que coleta transforma e dissemina informações em uma organização”. (O'BRIEN, 2004, p.6)

Ainda para O'Brien (2004), houve uma mudança significativa nas empresas, com a expansão dos sistemas de informação e, esse aumento, trouxe ao novo gerente as

informações, que antes eram simples relatórios de departamentos, tornando-se relatórios pré-definidos das quais ele necessitaria para a tomada de decisões.

Torquato e Silva (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, fatores necessários à sobrevivência das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam, favoravelmente, de seus concorrentes.

Conforme Viana (2000), para que as empresas consigam, de forma satisfatória, gerenciar os seus estoques, existem dois modelos fundamentais para o cumprimento dessa atividade: O gerenciamento manual por meio de fichas de prateleira e/ou de controle de estoque; e o gerenciamento mecanizado por meio da informática.

Segundo Beraldi & Escrivão Filho (2002), as pequenas empresas, no geral, não possuem sistemas informatizados, ou seja, seus controles são feitos quase que, exclusivamente, por meio de papeladas intermináveis. Contudo, o custo cada vez menor dos computadores e a possibilidade de gestão integrada por software parecem incentivar cada vez mais o pequeno empresário a investir pesado neste setor em busca de melhor desempenho da empresa com relação aos concorrentes.

Observa-se nesses casos que as decisões normalmente são tomadas com base na intuição e experiência do gestor do empreendimento. Assim, ele precisa se conscientizar que os gerenciamentos das informações internas e externas aumentam a possibilidade de conhecimento do mercado e da empresa bem como a sobrevivência e sucesso do negócio.

Segundo Laughlin (1999), o potencial para o fracasso de um processo de implantação de um sistema de informação, usualmente surge nos primeiros estágios do projeto. Certamente, um dos fatores mais colaboradores para o fracasso é a escolha de um sistema errado. A etapa de escolha de um sistema de informação deve necessariamente passar por um estudo de aderência, que consiste em verificar

qual dos sistemas em estudo engloba ou se adapta melhor à maioria das práticas do setor no qual vai ser usado.

Existem disponíveis no mercado vários programas e softwares de controle de estoque onde o empreendedor escolhe aquele que melhor se enquadre em seu ambiente empresarial, pois eles podem fazer todo tipo de operação, desde controles simples, instalados num computador do escritório da empresa, passando por sistemas básicos através da venda no caixa geralmente utilizados por pequenos comércios, até sistemas mais complexos e com alto grau de controle utilizado por grandes empresas.

Dentre as alternativas de investimento em TI, os sistemas de *Enterprise Resource Planning (ERP)*, ganharam destaque a partir da década de 1990. Tais sistemas são pacotes integrados de *software* produzidos para dar suporte às operações das diversas áreas de negócio que fazem parte de uma empresa mantendo as informações geradas na execução dessas operações em um repositório central de dados (banco de dados corporativo) possibilitando o reuso dessas informações pelos diversos setores da empresa (ZWICKER;SOUZA,2003,FOUGATZARO,2009).

Esses sistemas também são conhecidos como sistemas integrados de gestão e visam possibilitar um fluxo único, contínuo e consistente de informações. Para conseguir esse objetivo, a empresa que lhe adota deve registrar todas as suas transações no sistema, para que as consultas extraídas possam refletir a sua realidade. (PADILHA: MARINS, 2005).

Um ERP é, geralmente, dividido em módulos que podem atender a um ou mais departamentos da empresa, são desenvolvidos de forma genérica, para que sejam capazes de atender a um maior número possível de empresas apenas com a parametrização do sistema. (ZWICKER;SOUZA,2003;CARVALHO:CAMPOS,2009).

A implantação de um sistema ERP- desde a escolha da solução a ser implantada até seu uso em uma empresa, envolve diversos custos demandando altos investimentos de dinheiro, tempo e conhecimento. O processo inclui gastos com a compra da licença de uso do sistema, empresa de consultoria para auxiliar na sua

implantação, treinamento de pessoal, revisão de processos, desenvolvimento de soluções customizadas, integração do ERP a sistemas legados, entre outros. (DAVENPORT, 1998; PADILHA; MARINS, 2005).

Por ser um sistema complexo, a adoção de um ERP também implica em riscos. Já que a seleção do sistema a ser implantado é o primeiro passo do ciclo de vida de um ERP, a escolha de uma solução que não atenda as necessidades da empresa é o principal risco de implantação. Além de atender às necessidades da empresa, o processo de escolha deve levar em consideração a usualidade do sistema, sua tecnologia, seu fabricante, a experiência dos fornecedores do sistema na implantação em empresa do mesmo segmento, entre outros. (DAVENPORT, 1998; PEREIRA; RICCIO, 2003; TONINI, 2003).

Pereira e Riccio (2003) apontam a falta de treinamento dos usuários do sistema como outro dos riscos de sua implantação. Os autores relatam que a falta de treinamento dos usuários resultam na incapacidade de utilização plena de um sistema, provocando diversos decorrentes de seu mau uso, como: dados incorretos, relatórios inconsistentes e morosidade na execução de tarefas.

Por outro lado, a implantação bem sucedida de ERP pode trazer vários benefícios para a empresa. Sua adoção melhora a qualidade da informação, resultando numa melhoria qualitativa no processo de tomada de decisão e no planejamento estratégico da empresa – criando também oportunidades de inovações na sua gestão. (SACCAL ET al. 2003, LIRA, ET al. 2012).

Perin (2010), afirma que essa discrepância é explicada pelo grau de maturidade do uso da tecnologia, já que, nas grandes empresas, existem departamentos dedicados ao estudo e adoção de TI- setor praticamente inexistente em pequenas empresas. Porém, segundo Moraes e Escrivão Filho (2006), este seria apenas um dos sintomas da verdadeira causa da falta de investimentos em TI nas pequenas empresas brasileiras: a escassez de recursos financeiros.

Devido o alto nível de competitividade presente no cenário da globalização, a busca por um diferencial impele as organizações a procurarem novos recursos,

ferramentas e métodos para manter e expandir seus negócios. Dessa forma, o Marketing de Relacionamento representa uma nova postura na interação entre uma empresa ou entidade e seus clientes. Segundo Madruga et al. (2006), o *marketing* de Relacionamento adota uma perspectiva de fora para dentro, a fim de desenvolver melhor seus produtos e serviços, sua comunicação e distribuição. Primeiro analisa-se o mercado, suas necessidades e demandas, depois procura satisfazer os clientes e gerar lucros.

É sabido que muitas empresas estão usando estas ferramentas para reter clientes atuais e construir relacionamentos lucrativos e de longo prazo. No entanto, na maior parte dos casos, a adaptação do comportamento da empresa às especificações de clientes individuais não é uma atividade bem organizada (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Cobra (2009) reforça a mensagem trazida pelo próprio significado do nome da estratégia,, que se refere à administração das relações com os clientes. Para administrar essas relações, os clientes devem ser tratados de forma diferenciada. Um relacionamento exige interação, suporte e visibilidade. Ele desenvolve um contexto que ao mesmo tempo dirige a empresa a mudanças de comportamento de seu pessoal, e implica reposicioná-la em função de seus clientes.

A ideia de que o CRM é apenas um software é uma das principais falhas na implantação do sistema. Os softwares desenvolvidos para a implementação do CRM, proporcionam a possibilidade de reunir informações sobre os clientes, mercados e conhecimento coletivo da empresa, dando a todos o acesso a estas informações através da utilização do conjunto de ferramentas. Este sistema tem como objetivo um melhor entendimento, apoio e serviço aos clientes já existentes e o planejamento para a conquista de novos (GASET, 2001).

Para Thompson (2001), Customer Relationship Management é um processo de negócios que visa selecionar e gerenciar as mais valiosas relações com os clientes. Esta estratégia requer uma cultura organizacional centrada no cliente que dê suporte aos processos de vendas, marketing e serviços. As aplicações de CRM permitem

um relacionamento bem sucedido com o cliente desde que as empresas possuam boa liderança, estratégia e cultura.

Frequentemente o CRM é compreendido com uma abordagem puramente voltada à tecnologia, porém essa interpretação unilateral pode negligenciar seus diversos potenciais. O CRM revela seu desempenho máximo apenas quando utilizado de forma integrada com os fatores-chave para o sucesso em vendas (PEPELS, 2008).

Oliveira (2000) faz também o alerta: CRM não é uma simples questão de implantação de tecnologia. Sem tecnologia não se programa um CRM com sucesso, mas apenas com tecnologia também não se chega a lugar algum. A conscientização, engajamento e entendimento da filosofia de gestão por parte da empresa são fatores indispensáveis para uma implantação bem-sucedida da estratégia.

Considerando-se que custa menos manter um cliente atual que conquistar um novo, manter clientes em longo prazo é o objetivo da utilização do CRM. Clientes novos atraídos por promoções podem significar um ganho momentâneo, sem um programa de relacionamento e fidelização, estes clientes migrarão para as promoções da concorrência, bons preços atraem clientes, mas não os tornam frequentes (SWIFT, 2001).

### 3- METODOLOGIA

Essa parte da pesquisa trata da metodologia utilizada para orientar o pesquisador a conduzir o processo de forma a garantir fidelidade aos objetivos da pesquisa.

De acordo com a classificação elaborada por Vergara (2009), quanto aos fins, a presente pesquisa será descritiva as características da gestão de estoque da empresa Cunha Esportes Ltda.

Quanto aos meios, conforme Vergara (2009), o presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. E também se limita a um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica ocorreu durante a fundamentação teórico-metodológica do trabalho ocasião em que foram realizadas leituras, resenhas e coletâneas dos assuntos relacionados ao gerenciamento dos estoques em micro e pequenas empresas varejistas em livros e periódicos da área.

A pesquisa bibliográfica auxiliou no entendimento e na intervenção do processo, utilizando-se de variadas fontes. A pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material mais acessível ao público geral.” (VERGARA 2009, p. 43).

A análise documental ocorreu a partir de controles internos e incipientes apresentados durante a entrevista com os responsáveis pelo estoque da Cunha Esporte. Para a pesquisa de campo, realizou-se um contato prévio com os gestores da instituição para o agendamento de uma entrevista semiestruturada norteada por um roteiro pré-definido o qual fora agendada com o sócio proprietário da instituição, para maio de 2013. As informações prestadas foram complementadas em novembro de 2013.

Outra característica metodológica, quanto aos meios, diz respeito à abordagem da empresa via estudo de caso o que propiciou uma aproximação mais profunda e significativa do ambiente real vivido por ela e seu impacto na gestão de estoque.

A principal limitação do estudo encontra-se no ordenamento dos meios utilizados, uma vez que a pesquisa de campo antecedeu a conclusão do referencial teórico e não foi possível uma verificação mais detalhada do pesquisador quanto a todos os procedimentos de gestão adotados na empresa em confronto com o registrado no referencial teórico.

## 4-RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão serão discutidos os resultados obtidos com a pesquisa. Dessa maneira será feita uma análise do caso estudado à luz da teoria apresentada.

### 4.1 Estudo de caso: empresa no ramo de Materiais Esportivos

Este trabalho foi desenvolvido na empresa Cunha Esportes Ltda., que atua no ramo do comércio varejista de artigos esportivos localizada na cidade de Mariana, tendo uma filial em Ouro Preto. A empresa surgiu na década de 80, fruto da visão empreendedora de seu sócio proprietário que já era membro de uma família de comerciantes, possuindo o ensino fundamental e certo “*feeling*” para os negócios desde criança, tendo também, uma forte ligação com esportes, jogando durante muitos anos como goleiro do Marianense Futebol Clube e posteriormente, exerceu o cargo de presidente do time Bandeirante.

A partir do envolvimento com esportes percebeu a carência de uma loja que atendesse esse público. Com a ideia definida, inicialmente alugou um pequeno imóvel no Centro Histórico de Mariana e começou seu negócio. Casou-se em 1984, e sua esposa teve papel fundamental para a realização desse sonho. Nessa época, ainda em fase de capitalização, apenas o casal era responsável pelo gerenciamento da loja e atendimento ao cliente.

No mês de maio de 1991, o pai do empresário faleceu. Na divisão de bens, foi deixado a ele, e sua irmã mais nova, um imóvel localizado em uma região mais comercial. Com a posse do imóvel herdado, ele teve a ideia de mudar o negócio para esse local, porém estava esperando a empresa obter lucro maior para poder não se equivocar com a mudança.

Após se estabilizarem no mercado, em abril de 1992, ele alugou a parte de sua irmã no imóvel que foi lhes deixada em testamento. Esse imóvel era maior e localizado

em uma região mais comercial. Depois de alguns meses economizando, finalmente conseguiu comprar a parte do imóvel que faltava e obteve um imóvel próprio, bem localizado e sem necessidade de pagar aluguel. No mesmo ano, a empresa já contava com três funcionários.

No início do ano de 1998, o proprietário percebeu a necessidade de modernização em suas instalações e decidiu iniciar uma reforma. Utilizou o fundo do imóvel temporariamente para continuar atendendo seus clientes enquanto reformava a frente. Após meses de reforma, a loja foi reinaugurada na véspera da estréia do Brasil na Copa da França, oferecendo um coquetel e apresentando as novidades.

Com o passar dos anos, a loja vem se modernizando cada dia mais para atender cada vez melhor seus clientes. Em agosto de 2013, a empresa completou 30 anos de mercado. Atualmente, a loja possui oito funcionários, que trabalham na parte operacional, possui uma estrutura de 300 metros quadrados de loja, amplo estacionamento, uma carteira considerável de clientes, conta com um mix diversificado de produtos e, conforme seu proprietário, foi instalada com capacidade de estocagem adequada para o que se propunha comercializar tendo também, um piso que evita problemas como umidade. Além de localizar-se numa área estratégica da cidade com intuito de atender a seus clientes com o máximo de respeito e agradecimento por esta vitória.

O *mix* de produtos da loja é composto por calçados de todas as categorias, acessórios e artigos esportivos, distribuídos da seguinte forma: bolas (basquete, futsal, campo e vôlei), bolsas femininas, bonés, botas (masculinas e femininas, infantis e adultas), calções, camisetas, caneleiras, carteiras (masculinas e femininas), chinelos (masculinos e femininos, infantis e adultos), chuteiras (society e futebol de campo, adulto e infantil), cintos (masculinos e femininos), cotoveleira, guarda-chuvas, joelheiras, luvas de goleiro, malas de viagem, meias (masculinas e femininas, adultas e infantis), meia de futebol, mochilas, pantufas de inverno, sandálias (masculinas e femininas, adultas e infantis), sapatênis masculino (adulto e infantil), sapatilhas femininas (adulto e infantil), sapatos (masculinos e femininos, adultos e infantis), tamancos femininos (adultos e infantis), tênis (femininos e masculinos, adulto e infantil), tênis de futsal (adultos e infantis), tornozeleiras e

toucas de natação, além de camisetas de time de futebol sejam elas nacionais ou internacionais roupas para malhação e esportes em geral.

Também possui os itens mais específicos que são o diferencial da loja, como os uniformes de artes marciais, um artigo que faz toda a diferença, porque são caros e tem boa saída. Entretanto, poucas pessoas investem nos mesmos, devido a venda ser em menor número se comparado a camisetas de times de futebol da série A, por exemplo.

Outro produto que costuma ter boa saída nas lojas, de artigos esportivos são medalhas e troféus, usados em pequenos campeonatos esportivos de bairro ou escolas. Eles são vendidos virgens, ou seja, sem marcação alguma, sendo apenas necessário ser gravado posteriormente em gráficas específicas.

A estrutura organizacional da empresa é composta por dois sócios em que o gestor cuida da parte administrativa, financeira e comercial e sua esposa, lidera toda a equipe e também uma parte financeira. O gestor conta com a ajuda de sua única filha, que atua na função de comprador da loja. A participação perante a concorrência é grande, pois possui um atendimento diferenciado, um horário acessível a todos os clientes e uma boa localização.

Os principais fornecedores são os das marcas mais conceituadas na linha de materiais esportivos (Umbro, Adidas, Nike, Olimpikus, Diadora, Kappa, Puma, Penalty). Em relação aos prazos de entrega de mercadorias, não existe distinção entre os fornecedores, pois a maioria entrega seus produtos num período de 15 a 30 dias, salvo algumas exceções que podem ultrapassar esse limite.

Essas empresas não têm nenhuma restrição à quantidade de produtos por tamanho. O que pode acontecer em algumas delas é uma quantidade mínima de quinhentos reais para fechar o pedido sendo que, por haver essa quantidade mínima, as empresas não cobram fretes.

Em relação à forma de pagamento das mercadorias, os fornecedores fazem em até três vezes sem juros, sendo 50% no ato da entrega, 25% para 30 dias e 25% para 60 dias realizados por meio de cobranças em boleto bancário.

Para ele, reter talentos, estimular pessoas e valorizá-las é uma questão de disponibilidade do empreendedor e, pequenas ações resolvem muitos problemas como, por exemplo: organizar um almoço para todos da empresa, comemorar o aniversário dos funcionários, fazer uma comemoração quando algum deles completar três anos de casa, quando precisar criticar, fazê-lo às portas fechadas e se for para elogiar, fazê-lo em público, são as pequenas atitudes que levam os funcionários a fidelizarem o pequeno negócio.

Quanto à estratégia de vendas, o gestor elabora um marketing direcionado, pois conhece bem o seu público alvo. Ele costuma colocar panfletos na caixa de correios dos moradores, inventa promoções que beneficie os vizinhos do estabelecimento e transmite mensagens por e-mail bem como pelo correio em datas comemorativas, como aniversário, dia das mães, dia dos pais, natal, etc. Mostrando ao consumidor o quanto ele é importante para a empresa. Tais estratégias são eficazes para conquistar novos clientes e fidelizar àqueles que já frequentam o estabelecimento.

#### **4.2 Visão do controle de Estoque da Empresa**

Esse estudo baseou-se nas atividades referentes ao processo de controle de estoque da micro empresa em questão bem como nos tipos e funções dos sistemas de informação da mesma.

Essa análise foi feita com o proprietário da Cunha Esportes que ao ser interrogado quanto à existência de um sistema de gerenciamento de estoque no local, argumentou o seguinte:

“A empresa não possui sistema de controle de estoque, eu costumo trabalhar com base na visualização dos produtos nas prateleiras e com o alerta dos vendedores”.

Com relação à falta de determinados produtos, portanto, não tenho a mínima previsão de quanto será vendido do produto, se o estoque que possuo é o adequado. Eu até reconheço que isso é ruim para os negócios. O meu estoque está escuro, cheio de caixas desmontadas, atrapalhando o acesso às prateleiras. Às vezes colocam as caixas de produtos em lugar errado e, o consumidor o procura na gôndola e não o encontra, outras vezes ficam mercadorias encalhadas e, como se não bastasse, já vivenciei situações de furtos de determinados produtos, pois um antigo funcionário andou desviando mercadorias sem que eu percebesse e, quase fui à falência. Minha empresa é pequena e eu sempre trabalhei mais com o coração do que com a razão.

“No início eu não controlava o estoque por falta de tempo e hoje, ainda não controlo por desconhecer as ferramentas de gestão do mesmo.”

Observa-se que a empresa trabalha apenas no controle de estoque com base na visualização dos produtos nas prateleiras, sem ter a mínima previsão de quanto será vendido do produto, se aquele estoque que possui é o adequado. E por não possuir um sistema de controle de mercadorias em estoque, portanto, se um determinado produto cuja saída não seja habitual, for consumido todo da prateleira, é possível que não seja comprado do fornecedor até que algum cliente venha solicitá-lo.

A empresa não tem uma pessoa responsável para o controle, e nem uma data correta para contagem do estoque e, não tem controle das entradas e saídas de mercadorias. E isso só é feito quando alguém tem tempo. Na pesquisa foi constatado, que todos os controles eram feito manualmente, e não tinham uma frequência certa para essas conferências, ocasionando erros constantes.

Percebe-se que a empresa não apresenta ferramenta para controle de estoque, é efetuado o pedido de compra, segundo sua necessidade, ou seja, quando se nota que o produto está quase ou já esta em falta no estoque. A falta de um controle de estoque informatizado representa também um mau planejamento da organização..

No que tange a conferencia e inspeção dos materiais recebidos, constatou-se que após a entrega dos mesmos, a loja recebe-os e reconhece o canhoto da nota fiscal,

na grande maioria dos casos, por falta de tempo e de pessoal, é realizado apenas a conferência das caixas lacradas que chegam do remetente. Não há abertura das mesmas para analisar a quantidade de material e a qualidade que os mesmos apresentam.

Em alguns casos após o recebimento dos materiais, realiza-se a conferência dos itens, existem situações onde é percebido que as caixas estão danificadas, em outros casos é visível à falta de itens dentro das mesmas, qualquer que seja o problema abre-se uma reclamação ao fornecedor para resolução do problema, gerando transtornos desnecessários para as partes.

O controle de estoque da empresa começa com a chegada das mercadorias que vão direto para o depósito as quais são conferidas com base na nota fiscal que as acompanha e, uma das vias da nota é remetida à empresa de contabilidade contratada. Caso haja algum problema relativo ao valor, se os produtos não estiverem certos ou a quantidade não conferir, a gerência é comunicada e imediatamente entra em contato com o fornecedor para que o problema seja resolvido.

Sobre a rotatividade do estoque e perda de materiais, percebeu-se ser alta para alguns produtos e baixa para outros e de acordo com o gestor algumas mercadorias ficam encalhadas e, às vezes, existem os prejuízos ocultos devido à falta de controle de estoques. Isso ocorre quando o consumidor não encontra o produto e vai embora ou passa na concorrência para buscar o que faltou, mas também costuma ocorrer que determinados produtos cujo ciclo de venda é muito longo, fiquem encalhados, então, providencio uma queima de estoque, reavaliando se quero continuar trabalhando com tal mercadoria.

“Às vezes, para deixar o produto na loja, eu negocio com o fornecedor fazendo um acordo de consignação”.

É bom lembrar que quando o cliente procura determinado produto e não o encontra, gera uma espécie de insatisfação. A falta de produtos nas prateleiras não gera

apenas perda de vendas para o varejo e para a indústria, mas abala a fidelidade do consumidor.

Ao ser indagado sobre o local e condições de armazenagem de seu estoque, ele respondeu que seu estoque poderia ser melhorado, reiterando da seguinte forma:

“Primeiramente começaria por organizar o espaço, retirando as caixas desmontadas, para ter melhor acesso às prateleiras, depois organizaria o mesmo pela modalidade de cada produto observando os itens que tem melhor saída e finalmente, poderia controlá-lo manualmente através de anotações num caderno, acho que melhoraria muito. Eu ainda não o fiz devido à correria do dia-a-dia, mas vou providenciar o mais rápido possível. Durante muitos anos eu olhei o estoque a partir da ideia de quanto mais, melhor, ou seja, se o depósito estava cheio, é porque a empresa teve dinheiro para adquiri-lo e ele representava lucro futuro, porém, isso era na época de muita inflação e, hoje eu costumo descuidar e às vezes faltam mercadorias nas gôndolas e outras vezes encalham mercadorias também”.

O pedido de compras da empresa concentra-se nas mãos da filha do proprietário e as compras são realizadas por telefone ou na presença de um representante da empresa fornecedora. O depósito fica localizado no subsolo do prédio, é pequeno e possui estrutura inadequada, com apenas uma porta de acesso. Nele não há nenhum tipo de classificação de materiais para auxiliar no controle e na organização dos produtos e a principal causa desse desajuste é o pouco espaço disponível em abrigar grande quantidade de materiais em estoque. Também possui pouca iluminação e ventilação, a segurança em relação a extintores, instalação elétrica e seguro não existe. Há apenas um alarme sonoro para proteção.

É preciso que a empresa obtenha um sistema de informática para o controle do estoque e faça também um treinamento e qualificação do quadro de funcionários para que possa realizar o controle corretamente e com eficiência, pois eles não possuem nenhuma variável de estoque mínimo ou máximo, o que gera excesso de alguns produtos e falta de outros.

No banco de dados da empresa estudada existem apenas algumas pastas que podem auxiliar no controle de estoque, como a pasta de produtos, a pasta de clientes e a pasta de relatório. As pastas de produtos contêm uma função específica, como cadastramento de produtos, pesquisa de produtos, alterações de produtos e cadastramento de fornecedores.

A pasta de clientes está relacionada a todos os clientes que compram com boleto bancário e também estão todos os dados do cliente como: nome, endereço, CEP, telefone. Quanto à pasta de relatório, esta contém todas as possibilidades de se extrair os relatórios referentes a vendas e clientes.

Questionado sobre o principal critério para a escolha de fornecedor, o gestor respondeu se tratar da qualidade do produto. Com relação a isso Kotler (1998), menciona que “os consumidores favorecerão aos produtos que têm mais qualidade, pois os compradores querem produtos bem fabricados, podendo assim avaliar sua qualidade e desempenho.”.

#### **4.3 Gestão de estoque Versus gestão de compras**

Dentre as diversas práticas de planejamento, as compras requerem estudo significativo, haja vista que o planejamento incorreto poderá gerar quantidade insuficiente para o abastecimento e atendimento da demanda, ou quantidade a mais que aquela necessária, o que gera volumes altos de estoques.

No atendimento de todos esses requisitos, o processo de compras engloba algumas atividades intermediárias, listados pelo autor supra como: assegurar a descrição completa das necessidades; selecionar fontes de suprimentos; conseguir informações de preços; colocar pedidos; acompanhar os pedidos; verificar notas fiscais; manter registros e arquivos; manter relacionamentos com os vendedores.

Se, por um lado, a gestão de compras é considerada por alguns autores a atividade mais crítica do comércio varejista, não se pode ignorar a grande importância da

gestão dos estoques, que se configura como outro elemento essencial para a sobrevivência de um comércio varejista.

Dentre os métodos existentes de planejamento de compras e de acordo com os conceitos teóricos citados por Parente, de cima para baixo, de baixo para cima e interativo, a Cunha Esportes adota o de cima para baixo, devido ao modelo de gestão mais centralizado adotado pela loja. Todavia, pode-se classificar esse método de planejamento de compras como semi-internato, já que é dada aos funcionários certa autonomia para pequenas compras.

O planejamento de compras de produtos descontínuos é feito de modo empírico, o que muitas vezes, principalmente nos casos de produtos recém-incluídos no *mix* da loja, resulta em prejuízos ou em redução da margem, pois alguns acabam ficando parados ou obsoletos, sendo a realização de promoções para a redução de suas quantidades em estoque.

Ressalta-se então, a importância da utilização de um software e a melhor maneira de se adquirir essa ferramenta para o controle de estoque é através da compra de versões completas desses programas, que também são disponibilizadas na internet. Nesse caso é necessário que se tenha a informação das funções e do custo desses programas.

#### **4.4 Dificuldades e Desafios na Gestão Atual**

Vários são os fatores de insucessos e de crescimento das empresas: localização, planejamento, recursos humanos, capital, estudo de mercado entre outros.

Uma das maiores dificuldades da Cunha Esportes é o controle de entrada e saída das mercadorias adquiridas. Como não há um controle específico para gerir seus estoques existem fatores que oferecem risco ao lojista. Um desses riscos é com compra excessiva de produtos que acompanham as tendências da moda, pois possuem vida útil mais curta e podem encalhar o estoque.

A ausência de um sistema informatizado que controle o volume de estoque, de vendas por linha de produtos, as faltas e a programação de contas a pagar também é uma dificuldade e, de acordo com o gestor, dispor de um sistema seria imprescindível para uma boa gestão dos recursos e uma importante ferramenta de apoio na tomada de decisão, esse é o grande desafio para a empresa.

Quanto às indagações sobre os benefícios que um sistema de informação poderia trazer para o controle de estoque da empresa em questão, o empreendedor respondeu:

“Acredito que sim e gostaria até que você me ajudasse nesse sentido, porém, gostaria que fosse instalado um software que se adeqüe aos fatores mais importantes de minha empresa e que o mesmo possa ser de fácil instalação, tenha compatibilidade, adaptação sem grande impacto e baixo custo.”

Ele também reiterou sobre suas perspectivas em relação implantação de um sistema informatizado dentro da Cunha Esportes da seguinte forma:

“As perspectivas são as melhores, pois os Sistemas de informação vão permitir o acesso à tecnologia de informação através dos microcomputadores, possibilitando a automatização de procedimentos de pequeno porte a baixos custos, aliando as facilidades de operação e simplicidade de instalação, se constituindo em ferramentas indispensáveis”.

No que se refere à informação, seria importante instalar um computador no almoxarifado conectado em rede com o escritório para fazer o controle do estoque online, dessa forma as informações serão lançadas no momento em que ocorrer a movimentação do material no almoxarifado, possibilitando ao pessoal de compras, acessar as informações atualizadas e reais sobre os estoques, pois através desse controle, qualquer item estocado pode ser facilmente localizado, sendo possível ainda, saber qual o estoque real do mesmo.

O primeiro passo para a implantação da automação é fazer um levantamento de preços e informações a respeito de fornecedores de *softwares* para controle de dados. Existem algumas empresas que disponibilizam gratuitamente seus programas para teste a fim de possibilitar aos clientes o contato com tais recursos antes de sua aquisição.

Dessa forma, a opção sugerida seria pela compra do *software* da empresa Linear Sistemas, uma vez que esta empresa fornece um serviço com fácil acesso na busca e na inclusão de informações, contanto com preços medianos e excelência em sistema de gestão empresarial.

Após definido o *software* a ser implantado, o segundo passo é a compra de um computador o qual deve ser de um fabricante conhecido e de boas configurações e, um leitor óptico, para a leitura dos códigos de barras, impressora e etiquetas. Depois disso, verifica-se a instalação de tudo, nomeia um responsável que tenha habilidades em computação e faça o treinamento dos funcionários. Finalizando-se com o cadastramento e etiquetagem das mercadorias.

O controle eletrônico do estoque permitirá que o preço do produto seja encontrado com maior facilidade, uma vez que se fará a leitura por meio de seu código de barras e, essa agilidade refletirá na satisfação do cliente diminuindo seu tempo de espera.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que o fato de a empresa ser administrada pela família isso pode gerar problemas de ordem organizacional como desorganização na distribuição de funções e a má gestão quanto aos produtos estocados percebeu-se, que o processo decisório, nessa organização acontece de forma simples, com base nos conhecimentos do proprietário, dessa forma são utilizados poucos controles formais das atividades e a administração está mais voltada para o controle de vendas.

Seria interessante, que a empresa buscasse qualificar uma pessoa para cuidar de seu depósito, que refaça seu projeto em relação ao layout e segurança de forma a evitar prejuízos futuros em função de vistoria de órgãos fiscalizadores. Por fim, sugere-se que seja implantada a utilização do recurso de informática, o que certamente auxiliará no controle de estoque.

Percebeu-se, que o processo decisório, nessas organizações, acontece de forma simples, com base nos conhecimentos do proprietário, dessa forma são utilizados poucos controles formais das atividades e a administração está mais voltada para o controle de vendas. Quanto à contabilidade, o gestor acredita que esta não deva participar do gerenciamento e o seu papel limita-se ao fiscal e societário.

Para facilitar a implantação dos controles e não haver mais perda de tempo é aconselhável que seja adquirido pela empresa um *software* de controles financeiros apropriado para seu porte, registrado, com garantia e auxílio no caso de dúvidas ou problemas com controle. Porém, antes de tudo é necessário organizar a parte física da empresa, ou seja, verificar todas as contas a pagar e receber de forma que fique fácil o lançamento no sistema, fazer um novo balanço das mercadorias e organizar também o caixa da empresa.

Com a utilização do software, o processo pelo qual será trabalhado é, a integração entre estoque, cadastro dos pedidos vendidos e respectiva ordem de carregamento, para que seja feita a baixa automática no estoque, sempre que uma venda for efetuada serão cadastrados os pedidos com todos os itens vendidos; se tiver o

produto no estoque, automaticamente os itens serão reservados, caso o produto não tenha em estoque aparecerá no local da reserva uma quantidade em negativo, para que seja providenciada a compra.

Quando este pedido estiver para ser entregue para o cliente, será gerada uma ordem de carregamento através do número do pedido anteriormente cadastrado e esta ordem, automaticamente, baixará o produto do estoque.

Outra ferramenta básica disponível em um computador pode ser de grande valia para gerenciar uma micro empresa, pode-se colocar como exemplo o Office Excel, uma planilha do Excel é suficiente para estabelecer um controle satisfatório do fluxo de vendas, entrada e saída de insumos, folha de pagamento, controle de estoque entre outros.

Os mecanismos a disposição do gestor de micro e pequenas empresas são múltiplos e podem ser facilmente encontrados na internet, programas simples que podem ser baixados gratuitamente da rede, o grande percalço é a falta de conhecimento e o alto nível de resistência por parte dos proprietários geralmente com uma ideologia conservadora que desconhecem a distinção entre investimento e despesa, muitos acreditam que a compra de um computador para controle das vendas é uma despesa e não um investimento.

É necessário conhecer mercado, tanto o concorrente quanto consumidor. Criar mecanismo de alcance do público pretendido e alavancar estratégias empresariais de diferencial no mercado, passando os concorrentes, e estabelecendo sempre novas metas deve ser uma constante na vida das empresas.

Embasando-se pela notória corrida em busca da competitividade empresarial, pode-se fazer uma análise do sistema de gerenciamento das micro e pequenas empresas, principalmente de empresas varejistas que atuam no ramo de venda. As pequenas empresas muitas vezes administradas por pais, filhos, irmãos e primos são na verdade um amontoado de produtos e pessoas, dentre as atividades que justificam essa afirmação está o dia a dia do fluxo de caixa, fluxo esse que na verdade não acontece, nas empresas que seguem a ideia de uma gestão arcaica e familiar, os

proprietários quase sempre nem se quer sabem o quanto entra nem muito menos o quanto sai do caixa da empresa por dia.

## REFERENCIAS

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico. Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ARAÚJO, Jorge Sequeira de . Administração de Materiais. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1981, p.109.

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais: Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1999, p 469.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transporte, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995, p.213.

BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAZZOTTI C. & GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. 2008.

BERALDI, Lairce Castanhera.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr., 2000.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; COOPER, M. Bixby. Gestão da cadeia de suprimentos e Logística. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 69

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. Logística empresarial – O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 247.

CARVALHO, J.M.C. Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASTELS, M.A. A Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. p. 617

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005

DIAS, Marco Aurélio. P. Administração de Materiais. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1995. p.86.

DIAS, Marco Aurélio P.. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 399 p.

FARIAS Juliano. Controle de estoques para uma empresa do ramo de móveis e eletrodomésticos. 2007.85f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração) Universidade Vale do Itajaí, São José, 2007. Disponível em: <http://sisbib01.univali.br/pdf/juliano%20farias.pdf>

FERNANDES<José Carlos de Figueiredo. Administração de Material um enfoque sistêmico: teoria e prática 2 ED. Rio de Janeiro LCT: 1981.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. Logística Empresarial: a Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.p.187

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ED. São Paulo: Atlas. 2008/2009.

KOBAYASHI, Shun'ichi. Renovação da logística: Como definir estratégias de distribuição Física Global. São Paulo: Atlas, 2000.p.54.

LAUGHLIN, STEPHEN P. An ERP Game Plan. New York, Journal of Business Strategy, Faulkner & Gray Inc., edição de Jan/Fev de 1999.

Lopes, Souza, Moraes (2006, p.148), O almoxarifado é o local responsável pelo recebimento, armazenagem, expedição e distribuição dos materiais. Pode ser um local coberto ou não, com condições climáticas controláveis.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. (COMP.).Administração de Varejo. Tradução de Erika Suzuki. Revisão Técnica de J. Ernesto G..J. Bento A. Junior. São Paulo: Atlas,2000.p.27.

LODDI, César Eduardo. Aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos... 2008. 1 v. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

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

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009p.456.

MARTINS e ALT,Petrônio Garcia e Paulo Renato Campos.Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais,Editora Saraiva,2001.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. Controles Internos nas Organizações. São Paulo: Edicta, 2002.

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

MOURA, Reinaldo A.; BANZATO,Eduardo. Aplicações Práticas de Equipamentos de Movimentação e Armazenagem de Materiais. São Paulo: IMAN,1997.( Série manual de logística,v.5)

O'BRIEN, J. A. Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo. Tradução da 9ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2007.p.6.

OLIVEIRA, L.M. de;PEREZ JUNIOR,J.H;SILVA,C.A. dos S. Controladoria Estratégica.3.ed.São Paulo:Atlas,2005.

PAGOTTO, Lenir Martins de Oliveira. Gestão de Almoxarifado na Administração Pública: Programa de Treinamento "in loco" para Jurisdicionados Municipais. Controladoria Geral Administrativa – 4ª controladoria administrativa, Escola de contas públicas, 2005.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PALETTA, Marco Antônio. Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios. São Paulo: Alínea, 2001.

PEREIRA, Moacyr. O Uso da Curva ABC nas Empresas. 1999.  
PIMENTA, Dila Maria. Varejista, Atenção com o Estoque! Portal Varejista. 22/08/2013.

PINTO, Carlos Varela - Organização e gestão da manutenção. 2ª ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002

POZO, HAMILTON. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2004,p.41.

REZENDE, A.R.; ABREU, F.A. TI Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Rafael Bertemes. Ciências Contábeis, 2003,52 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina

SIMÕES, Leider. A Curva ABC como Ferramenta para Análise de Estoques. 2007

SLACK, Nigel et al. Administração da Produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.p.296-321.

TAYLOR, D.A. Logística na Cadeia de Suprimentos: Uma perspectiva gerencial. Tradução de Cláudia Freire. Revisão Técnica de P. Roberto L. São Paulo: Pearson Addison-Wesley,2005.

TORQUATO, P.R.G.; SILVA, G. P. (2006). Tecnologia e Estratégia: uma abordagem analítica e prática. São Paulo: Revista de Administração, v. 35, n.1, jan./mar.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10.ed. São Paulo: SP. Editora Atlas, 2009.p.43-325.

VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo:

Atlas, 2002. 448 p.