

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas – FACE**  
Departamento de Ciências Contábeis  
Curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna  
Métodos e Técnicas de Pesquisa

**CARLOS AUGUSTO CARAZZA**

**A GESTÃO DE ESTOQUE DAS EMPRESAS DE VAREJO DE PEQUENO E  
MÉDIO PORTE DE BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS:**  
Estudo sobre as Técnicas de Gestão de Estoque aplicada pelas empresas  
objetivando reduzir suas perdas e sobras

**Belo Horizonte**  
**2015**

CARLOS AUGUSTO CARAZZA

**A GESTÃO DE ESTOQUE DAS EMPRESAS DE VAREJO DE PEQUENO E  
MÉDIO PORTE DE BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS:**

Estudo sobre as Técnicas de Gestão de Estoque aplicada pelas empresas  
objetivando reduzir suas perdas e sobras

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências  
Econômicas – FACE, da Universidade Federal de  
Minas Gerais, como pré-requisito para obtenção do  
título de Especialista em Auditoria Externa e Interna.

**Orientador: Prof. Carlos Mauricio Vieira**

**Belo Horizonte**

**2015**

A minha mãe, meu sobrinho, meus parentes e amigos, como mais um exemplo de que somente o esforço, o trabalho e a dedicação com foco produzem resultados. A minha esposa, Fernanda, que soube compreender minhas ausências.

## AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Carlos Mauricio Vieira, pelo apoio, paciência, pragmatismo e objetividade.

Às empresas supermercadistas que participaram da amostra desta pesquisa pela confiança em fornecer todos os dados e informações solicitadas.

Aos professores e funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, do Departamento de Ciências Contábeis do Curso de Especialização em Auditoria Externa e Interna, pela atenção e amizade.

A todos os meus colegas que fizeram desse curso uma belíssima experiência de vida.

Agradeço ainda a todos aqueles que, de alguma forma, torceram para que este trabalho tivesse um bom final.

“Muitos me chamarão de aventureiro e o sou, só que de um tipo diferente: dos que entregam a pele para provar suas verdades”.

(Ernesto Guevara de la Serna)

## RESUMO

Este trabalho visa investigar sobre o melhor desempenho empresarial que pode ser obtido pelas pequenas e médias empresas do varejo de supermercados através da gestão de estoque, utilizando técnicas para a reposição, controle e expedição das mercadorias. Adota-se como foco a importância do controle e gestão dos estoques de mercadorias no varejo de supermercados, especificamente na pequena e média empresa que atua nesse segmento. As principais questões relacionadas com o gerenciamento da cadeia de suprimentos nas etapas de distribuição do varejo, tendo como eixo principal a utilização de técnicas específicas adotadas como ferramenta estratégica no processo de tomada de decisão. O estudo focaliza a pequena e média empresa de varejo em Belo Horizonte, Minas Gerais, suas estratégias e modos de operação e procura relacionar determinados indicadores de desempenho empresarial com o nível de reposição dos estoques das mercadorias em cada empresa da amostra estudada. Após as entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho, baseadas no questionário de pesquisa, percebeu que dos 04 (quatro) supermercadistas de pequeno e médio porte entrevistados, 03 (três) estão dispostos a fazer investimento na implantação de sistemas estruturados para a Gestão de Estoque. Mas dos 04 (quatro) Proprietários de supermercados entrevistados, 02 (dois) ainda preferem eles mesmos tomarem todas as decisões, baseados em algumas poucas informações disponíveis, seguindo sua intuição ou “tino” comercial. Somente 02 (duas) empresas da amostra da pesquisa mantém controle do seu estoque por item e utilizam relatórios disponibilizados por seus sistemas informatizados para auxiliar as decisões sobre a reposição desses estoques. Concluímos que há uma carência de quadros especializados de profissionais na gestão de estoques na quase totalidade das empresas estudadas, e há falta de sistemas informatizados de gestão dos estoques, o que dificulta e muito o controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

Palavras-chave: varejo, supermercados, estratégia, cadeia de suprimento, controle e gestão de estoques.

## **ABSTRACT**

*This work aims to investigate the best business performance that can be achieved by small and medium-sized retail businesses of supermarkets through inventory management, using techniques for the replacement, control and shipment of goods. It adopted focused on the importance of the control and management of goods stocks in supermarket retail, specifically in the small and medium company operating in this segment. The main issues related to the management of the supply chain in retail distribution stages, with the main shaft using specific techniques adopted as a strategic tool in the decision-making process. The study focuses on small and medium retail company in Belo Horizonte, Minas Gerais, their strategies and modes of operation and seeks to relate certain business performance indicators with the level of replenishment of inventories of goods in each company of the sample. After the interviews conducted by the author of this work, based on research questionnaire, he realized that the four (04) supermarkets small and medium-sized respondents, 03 (three) are willing to make investment in the implementation of structured systems for Inventory Management. But the four (04) Owners of supermarkets interviewed, 02 (two) still prefer themselves take all decisions, based on some limited information available, following their intuition or "savvy" business. Only two (02) of the sample companies in the survey keeps track of its inventory by item and use reports provided by their computer systems to aid decisions on the replenishment of these stocks. We conclude that there is a lack of specialized staff of professionals in inventory management in almost all of the companies studied, and there is a lack of computerized inventory management systems, making it difficult and control of losses and waste in the operation of the store.*

*Key Words: retail, supermarkets, strategy, supply chain, control and inventory management.*

## LISTAS FIGURAS

<b>Figura 1: O canal de Vendas no Varejo .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2: Classificação das instituições varejistas.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 1: Varejo alimentício - formato de lojas .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4: O decisor intuitivo.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5: O decisor racional.....</b>	<b>40</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>O CONCEITO E AS ESTRATÉGIAS DO VAREJO</b>	<b>13</b>
2.1	O CONCEITO DE VAREJO	13
2.2	ESTRATÉGIA DE VAREJO	15
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	16
2.4	A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	18
2.5	O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO	19
2.6	A CADEIA DE SUPRIMENTO	21
2.7	PROGRAMAS DE REPOSIÇÃO NO VAREJO	22
2.8	A COMPOSIÇÃO DO VAREJO	25
2.9	OS TIPOS DE VAREJO	26
2.9.1	<i>Formatos de Varejo Alimentício com Lojas</i>	27
<b>3</b>	<b>O CONCEITO DE ESTOQUE E SEU CONTROLE</b>	<b>29</b>
3.1	OS TIPOS DE ESTOQUE	30
3.2	A GESTÃO DO ESTOQUE	31
3.3	CUSTO DOS ESTOQUES	33
3.4	A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES	34
3.5	O PROCESSO DECISÓRIO E A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES	35
3.5.1	<i>O Auxílio dos Sistemas na Tomada de Decisão</i>	37
3.5.2	<i>O Dilema da Reposição do Estoque</i>	40
3.6	A GESTÃO DE COMPRAS	41
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS EMPRESAS ESTUDADAS</b>	<b>43</b>
4.1	AMOSTRA E SUJEITO DA PESQUISA	44
4.2	AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS	45
4.2.1	<i>Avaliação da Empresa A</i>	45
4.2.2	<i>Avaliação da Empresa B</i>	48
4.2.3	<i>Avaliação da Empresa C</i>	50
4.2.4	<i>Avaliação da Empresa D</i>	52
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>ANPÊNDICE</b>	<b>60</b>
7.1	ANPÊNDICE I - ACORDO DE CONFIABILIDADE	60
7.2	ANPÊNDICE II - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	61

## INTRODUÇÃO

Em Minas Gerais, especificamente em Belo Horizonte, o varejo e o atacado de supermercados é altamente competitivo e concentrado. Segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados - Abras o ranking do ano de 2014 classifica no estado de Minas Gerais – Belo Horizonte capital 03 (três) redes de supermercadistas entre as maiores, sendo elas o Supermercado BH que contempla 127 lojas espalhadas por Belo Horizonte, Região Metropolitana e interior de Minas Gerais, o EPA Supermercados, atualmente conhecido como DMA Distribuidora S/A que contempla hoje 71 lojas, sendo 62 EPA Plus, 06 Mart Plus e 03 Viabrasil, espalhadas nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e o Grupo Super Nosso que contempla 23 lojas, sendo distribuídas entre o Apoio Mineiro com 09 lojas, e o Super Nosso com 14 lojas na Capital Mineira e Região Metropolitana, e as distribuidoras Daminas e DecMinas que atuam na distribuição de produtos de perfumaria que irão atuar nos estados de Minas Gerais e Bahia respectivamente no ano de 2015. O restante está distribuído em uma grande variedade de empresas de pequeno e médio porte, na sua maioria empresas independentes ou pequenas redes que operam supermercados compactos ou convencionais e que atendem simultaneamente clientes de varejo e de atacado.

Salientamos que para enfrentar estes gigantes do varejo, as pequenas e médias empresas supermercadistas do estado de Minas têm procurado reestruturar seus processos administrativos e operacionais com o intuito de se tornarem mais eficientes e competitivas. Nessas empresas, o uso da tecnologia da informação (TI), especificamente de sistemas informatizados para automatizar tarefas e apoiar as decisões, é cada vez mais intenso, embora o grau de utilização dessa tecnologia varie bastante de empresa para empresa.

Com a obrigatoriedade exigida pelo Fisco estadual, a automação comercial, ou seja, a utilização de equipamentos emissores de cupons fiscais acoplados a leitores de códigos de barras e suportados por sistemas de transferência eletrônica para efetuar o registro e o pagamento das vendas das mercadorias está disseminada mesmo entre os pequenos supermercadistas, o que trouxe grande aumento da produtividade na operação da frente-de-caixa destes estabelecimentos. Além de

aumentar a velocidade do registro das mercadorias, reduz os erros de digitação e agiliza o atendimento ao cliente, a leitura ótica permitiu o registro eletrônico. O Fisco atualmente exige, através do SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias), que o supermercadista apresente as informações, em meio magnético, das movimentações de entrada e saída das mercadorias em cada uma das suas filiais e a posição dos estoques a cada inventário.

Hoje ter conhecimento da posição do estoque de cada item, em cada filial de forma imediata é requisito básico para a adoção de estratégias consagradas de aumento da eficiência da gestão da cadeia de abastecimento, tais como a reposição eficiente de mercadorias preconizada pelo ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), a qual é apoiada pelo EDI (*Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados), sendo que alguns supermercadistas de pequeno e médio porte no Brasil já adotam as estratégias de reposição eficiente e de gerenciamento por categorias, inclusive valendo-se de modelos simplificados de aplicação dessas estratégias e, portanto, adaptados ao porte dessas empresas.

O comércio varejista de supermercado envolve em sua gestão a negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de uma quantidade e variedade muito grande de itens fornecidos por um vasto número de fornecedores. Neste ramo, altamente competitivo, as margens são estreitas, os custos de operação precisam ser mantidos sob rigoroso controle e a rapidez com que as transações se concretizam é um fator crítico de sucesso.

Dentre todas as atividades desenvolvidas pelos supermercadistas, a gestão dos estoques é uma das mais importantes por ser o estoque um ativo da empresa que exige um significativo aporte de capital para sua manutenção. Levy e Weitz (2000, p. 191) afirmam: “o estoque de mercadorias é a força vital do varejista” e Kasper (1991, p. 149) completa: “na atividade supermercadista, administrar estoques é uma função extremamente importante para a saúde financeira da empresa”.

Neste trabalho, temos como premissa que o controle permanente do estoque por item desempenha papel estratégico no sucesso de um supermercado, e será

estudada a gestão dos estoques em supermercados de pequeno e médio porte, e espera-se que suas conclusões possam incentivar os pequenos e médios supermercadistas a investir em sistemas e processos automatizados de gestão dos estoques de mercadorias.

Sendo assim, a questão de partida é a seguinte:

**Como as empresas de Varejo, de pequeno e médio porte, fazem a sua gestão de estoque, objetivando reduzir suas perdas e sobras?**

O objetivo principal deste estudo é demonstrar que o pequeno e médio supermercadista que possui um controle minucioso dos seus estoques por item e utiliza sistemas informatizados para repor esses estoques apresenta índices de desempenho melhores do que aqueles que fazem a reposição de suas mercadorias baseados na intuição, experiência pessoal ou em métodos dependentes do trabalho intelectual e “braçal” do responsável pela reposição dos estoques, tais como a contagem sistemática dos estoques instantâneos a cada pedido de compra.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

1. Verificar se os supermercadistas possuem controle permanente sobre as movimentações e os saldos dos seus estoques e apresentam melhores indicadores de desempenho na gestão dos seus estoques, preços e margens;
2. Estudar se o pequeno e médio supermercadista, de um modo geral tem controle permanente do seu estoque por item.
3. Conhecer o nível real de reposição de estoques da amostra de pequenos e médios supermercadistas;
4. Mapear as dimensões que são levadas em consideração no processo decisório desse universo de empresários, especificamente no que se refere à gestão dos seus estoques;

5. Estabelecer uma correlação entre os indicadores de desempenho na gestão dos estoques nas pequenas e médias empresas supermercadistas e a intensidade com que essas fazem uso de suas técnicas para gerir seus estoques;

6. Apresentar ao pequeno e médio supermercadistas argumentos que justifiquem o investimento no controle dos estoques de mercadorias objetivando a reposição automática e contínua desses estoques.

A escolha do respectivo tema é devido a grande relevância do objeto em estudo para as entidades, e o elevado custo pela falta de controles existentes. Espera-se que, por meio da pesquisa elaborada, as entidades tenham maior controle de suas atividades operacionais, e suas reais necessidades sejam identificadas na reposição dos estoques, aumentando sua rentabilidade através dos procedimentos a serem propostos.

Foram observados quatro supermercados de pequeno e médio porte de Belo Horizonte que possuem variados graus de informatização. Cabe comentar que a escolha da amostra da pesquisa foi intencional, pois dentre os estabelecimentos amostrados é possível encontrar elementos suficientes que representem a realidade da maioria do universo do varejo supermercadista desse porte em Minas Gerais.

## **2 O CONCEITO E AS ESTRATÉGIAS DO VAREJO**

### **2.1 O CONCEITO DE VAREJO**

Parente (2000, p.22) 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”. Berman e Evans (1998, p.3) são mais abrangentes e dizem que o “varejo consiste naquelas atividades relacionadas com a venda de bens e serviços a consumidores para seu uso pessoal, familiar ou doméstico”. Assim, temos o varejista como o último estágio no processo de distribuição que liga fabricantes ou produtores aos consumidores.

Parente (loc. cit.) define como vocação dos varejistas comprar, receber e estocar produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Levy e Weitz (loc. cit.) completam afirmando que os varejistas desempenham funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são:

**1. Fornecer uma variedade de produtos e serviços** – significa oferecer aos clientes uma grande variedade de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local, dando a eles a oportunidade de escolher entre os itens disponíveis;

**2. Dividir lotes grandes em pequenas quantidades** – os fornecedores, para diminuir o custo logístico, vendem seus produtos em caixas ou fardos para o supermercadista. Esses, então, fazem o desdobramento para venda em unidades ou em pequenas quantidades adequadas ao padrão de consumo dos clientes;

**3. Manter estoque** - Levy e Weitz (2000, p.26) salientam que “uma das principais funções dos varejistas é manter um estoque para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem”. Este é um princípio de fundamental importância para este trabalho. O estoque do varejista, que fica permanentemente disponível para seus clientes, se torna um benefício para esses últimos, que podem comprar quantidades menores com mais frequência, mantendo em casa estoques menores.

**4. Fornecer serviços** – ainda segundo Levy e Weitz (loc. cit.) os varejistas fornecem serviços que facilitam a compra e o uso dos produtos pelos clientes: oferecem crédito para que os consumidores possam adquirir um produto na hora e pagar por ele mais tarde; exibem os produtos de maneira que os consumidores possam vê-los e testá-los antes da compra; disponibilizam pessoal de vendas para responder perguntas e fornecer informações adicionais sobre os produtos. Fornecendo variedade, produtos em pequenas quantidades, mantendo estoque permanente e fornecendo serviços, os varejistas aumentam o valor dos produtos e serviços para os consumidores.

## 2.2 ESTRATÉGIA DE VAREJO

Para Berman e Evans (1998, p.12), o varejo se distingue de outros tipos de negócio por apresentar diversas características especiais, dentre as quais se destacam:

- 1) Pequeno volume médio de vendas por cliente, o que impõe ao varejista a necessidade de controlar minuciosamente seus custos associados a cada uma dessas transações;
- 2) Grande freqüência de compras por impulso ou não planejadas, o que confere grande importância aos expositores no ponto de venda, *lay-outs* de loja atraentes e lojas bem arrumadas;
- 3) Preferência dos clientes por fazer suas compras pessoalmente em determinada loja, o que leva os varejistas a considerar fatores tais como localização da loja, facilidade de transporte, horário de funcionamento, proximidade de outros concorrentes, sortimento de mercadorias, estacionamento e publicidade.

Para Levy e Weitz (2000 p. 154), uma estratégia de varejo compõe-se da definição:

- 1) Do mercado-alvo**, isto é, o segmento do mercado no qual o varejista pretende atuar;
- 2) Do formato** – tipo e modelo de loja, natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, localização, política de preços, disposição das mercadorias, programa de promoção e publicidade – que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e;
- 3) Das bases** sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável, isto é, uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo.

McGee e Prusak (1994, p. 22) completam:

A questão da diferenciação é fundamental para uma compreensão da estratégia competitiva, pois uma estratégia efetiva deve definir as formas pelas quais os produtos e serviços de uma empresa serão superiores aos de seus concorrentes (e concorrentes em potencial) *aos olhos dos clientes*. Se uma estratégia não permitir que uma empresa ofereça (ou pelo menos convença aos consumidores que oferece) melhor qualidade, menor custo, melhor serviço, ou alguma outra característica desejável, não será estratégia. Sem essa capacidade de claramente diferenciar seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes, uma empresa não poderá almejar alcançar um desempenho superior.

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Levy e Weitz (2000, p. 26) reforçam que, qualquer que seja o segmento do varejo, por princípio, o negociante que nele atua deve procurar focar a satisfação das necessidades do seu mercado-alvo de forma mais eficaz e mais eficiente que seus concorrentes. Em outras palavras, para o varejista atingir alto desempenho não basta apenas satisfazer as necessidades dos clientes. Eles precisam também estar atentos para evitar que os concorrentes atraiam seus clientes.

O varejista estabelece uma vantagem competitiva ao criar barreiras ao redor de um mercado atrativo, as quais minimizam a pressão da concorrência e impulsionam os lucros por um período mais longo. Com o passar do tempo, os esforços dos concorrentes vão desgastar essas barreiras. “Portanto, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro de longo prazo” (LEVY E WEITZ, 2000, p. 157). Esses autores (loc. cit.) citam cinco oportunidades para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis:

**1. Fidelidade do cliente** – significa que os clientes estão comprometidos com a loja e vão continuar a comprar nessa, mesmo que um concorrente abra uma loja por perto com um sortimento levemente superior ou preços um pouco mais baixos. Para a construção da fidelidade, os varejistas devem posicionar-se claramente perante o cliente, utilizando um mix de produtos e serviços adequado ao seu mercado-alvo e criando nos clientes uma imagem favorável e distinta da dos seus concorrentes. Os varejistas podem também fidelizar seus clientes oferecendo-lhes bons serviços, um excelente atendimento (e aqui entram as aplicações dos sistemas de CRM – *Customer Relationship Management*), oferecendo mercadorias exclusivas ou de



qualidade superior e, principalmente, oferecendo tudo isso de forma consistente no tempo;

**2. Localização** – a localização é um dos mais importantes fatores de decisão do cliente quando esse seleciona uma loja e permite que o varejista obtenha uma vantagem sustentável sobre sua concorrência;

**3. Relações com fornecedores** – “os relacionamentos com os fornecedores, assim como os relacionamentos com os clientes, são desenvolvidos durante um longo período de tempo e não podem ser facilmente copiados por um concorrente” (LEVY E WEITZ, 2000, p. 161). Ao criar uma relação forte e duradoura com os fornecedores, os varejistas podem obter exclusividade na venda da mercadoria numa região, negociar descontos e condições mais vantajosas em relação aos concorrentes e até receber mercadorias em falta no mercado.

**4. Sistemas de distribuição e informações gerenciais** – um sistema de distribuição eficiente, baseado em informações gerenciais geradas automaticamente durante o processo de compra, armazenagem, transferência e venda das mercadorias “pode melhorar a capacidade do varejista em oferecer aos seus clientes a mercadoria exata que querem quando a querem” (LEVY E WEITZ, 2000, p. 279). Como resultado, o investimento em estoque pode ser reduzido e os níveis de atendimento ao cliente, aprimorados;

**5. Operações de baixo custo** – todos os varejistas estão, ou deveriam estar atentos aos custos envolvidos em seu negócio. Se o varejista consegue oferecer a mesma qualidade de mercadorias e de serviços a um custo mais baixo que seus concorrentes, isso resultará em margens de lucro maiores ou em preços de venda menores, o que, nesse caso, pode atrair mais clientes e aumentar as vendas.

Bio (1996) argumenta que a empresa é mais que um conjunto de atividades (comprar, pagar, produzir, vender e receber) reunidas, de forma estática, através de uma estrutura de organização. A empresa deve ser considerada como um sistema organizacional aberto composto de um conjunto de partes em constante interação, “constituindo um todo orientado para determinados fins e *em permanente relação de*

*interdependência com o ambiente externo*". Ainda segundo Bio (op.cit.), esse sistema organizacional, para sobreviver tem que responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do meio ambiente.

Procurar entender a empresa como um sistema facilita a compreensão das noções de eficiência e eficácia (BIO, op. cit.):

- **Eficiência** diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos, isto é, ao menor custo por unidade produzida.
- **Eficácia** diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. É definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos.

Marques e Alcântara (2003, p. 14) concluem que:

Com a acirrada competitividade no setor, observa-se que os pequenos e médios supermercados também estão comprando a idéia de que a informatização interna, a automação das operações, as práticas de ECR e a fidelização de seus clientes, pode ser o caminho para se tornarem também competitivos e provar que grandes e pequenas empresas podem ser igualmente beneficiadas pelas novas tecnologias e práticas de gestão.

## 2.4 A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Porter e Millar (1985, p. 151) enfatizam que:

A informação permeia toda a cadeia de valor, dentro e fora da empresa, transformando o modo como as atividades de valor são desenvolvidas e a natureza das interligações entre elas e que esse efeito faz com que a informação adquira importância estratégica.

Entretanto, McGee e Prusak (1994, p. 17) esclarecem que "tirar proveito das possibilidades estratégicas da informação aperfeiçoada é muito mais difícil do que parece". Isso porque, segundo esses autores,

Os investimentos em tecnologia da informação não criam mais vantagem ou produtividade por si próprios do que os investimentos em novo maquinário.

Não é a tecnologia, mas sim o seu uso que cria o valor adicional. O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Esse, entretanto, não é um resultado obrigatório. (McGee e Prusak, 1994, p. 4 e 5).

Davenport (1998, p. 21) defende a idéia de que o homem deve ser colocado no centro do mundo da informação, enquanto que a tecnologia deve ocupar uma posição periférica. A eficiência no uso da informação depende menos do investimento em novas tecnologias e mais da importância que lhe é dada pelos gestores do negócio. A tecnologia, em si, não resolve nada se seus usuários não tiverem interesse na informação que os sistemas tecnológicos possam produzir. Ao invés de investir na geração e distribuição de enormes quantidades de informações, é mais importante concentrar-se em utilizar um volume menor, mas de forma eficiente.

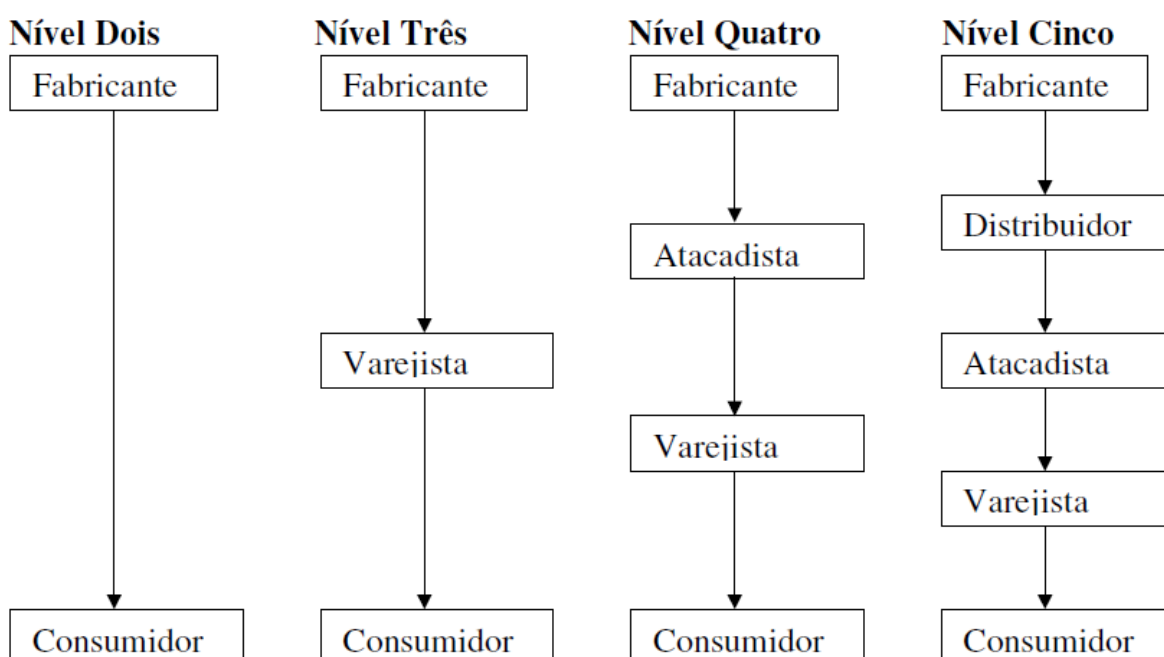
Por outro lado, McGee e Prusak (1994, p. 10) enfatizam que as empresas mais bem-sucedidas no uso da informação produzem aperfeiçoamentos contínuos que os concorrentes não conseguem acompanhar. Isso porque “a sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de *feedback*. Informação dá origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento”.

## **2.5 O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO**

Segundo Nobre (2001, p. 75), “um canal de distribuição é um sistema inter-empresa, ou seja, uma forma de organização das relações entre as empresas, que tem como objetivo tornar um produto disponível ao usuário final”. Os fornecedores se valem de canais de distribuição para fazer seus produtos chegar até os consumidores. Um dos mais importantes, o canal de vendas no varejo, possui estruturas com diferentes níveis de intermediários. Cada intermediário constitui um nível de canal (SARQUIS, 2003, p. 73). Esses intermediários são os distribuidores, atacadistas e varejistas. Distribuidores e atacadistas se diferenciam dos varejistas por concentrarem suas vendas para clientes institucionais, ao passo que os varejistas vendem para consumidores finais. Não obstante essa vocação primordial dos atacadistas, atualmente é cada vez maior o número desses que atuam no varejo vendendo

diretamente aos consumidores finais, criando assim novos pontos de concorrência para os varejistas tradicionais.

Zilber e Fischmann (1999, p.2) salientam que existem muitos modelos de distribuição, que vão dos mais simples aos mais complexos, dependendo do tipo de indústria ou do estágio de desenvolvimento de um setor da economia. Parente (2000, p. 22) apresenta um esquema, representado na figura a seguir, para a estrutura do canal de vendas no varejo:



**Figura 1:** O canal de vendas no varejo

**Fonte:** (PARENTE, 2000, p.22)

Na estrutura de nível 2 não existem intermediários e o fluxo de produtos vai diretamente do fabricante para o consumidor. Essa estrutura de distribuição é utilizada, por exemplo, pelas empresas de cosméticos e perfumes que fazem venda direta porta-a-porta (PARENTE, loc. cit.). O varejista aparece na estrutura de nível 3, cumprindo seu papel de fabricante e consumidor. No nível 4, surge a figura do atacadista, desempenhando, juntamente com o varejista, o papel de intermediário. Segundo Parente (loc. cit.):

Um fabricante de bens de consumo normalmente utiliza simultaneamente vários níveis de canal, dependendo da região e do porte do intermediário. A

relação entre fabricantes e grandes redes varejistas costuma ser direta, sem atacadistas. A distribuição para varejistas menores é feita por atacadistas, e em regiões mais remotas, poderá existir mais de um nível atacadista.

## 2.6 A CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimentos (*supply chain*) é definida por Taylor (2005, p. 20) como sendo “basicamente um conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte”. Essas rotas servem para transportar os estoques entre as instalações de produção, armazenagem e o cliente. Os estoques, portanto, estão distribuídos ao longo da cadeia de suprimentos, nas instalações e nas próprias rotas de transporte, sendo esse último chamado de *estoque em trânsito*. Taylor (ibid., p. 24) define como principal objetivo do gerenciamento de uma cadeia de suprimento (*supply chain management*) estabelecer um fluxo organizado de produtos, desde a extração da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, observando que o controle físico desse fluxo é função da logística, mas que esse fluxo não acontece se não houver um fluxo de demanda e um fluxo de caixa. De uma maneira bem simplificada, a demanda, fluindo a montante da cadeia, provoca o fluxo de suprimento de produtos a jusante. Quando esses suprimentos chegam aos seus destinos, os pagamentos dos clientes aos seus fornecedores provocam um fluxo de caixa a montante da cadeia. Segundo Taylor (2005, p. 25), “a demanda normalmente é transmitida pelos pedidos, o suprimento, pelos embarques, e o caixa, pelos pagamentos”. Embora a logística concentre sua atenção no fluxo de pedidos e no fluxo de produtos, se os pagamentos (o fluxo de caixa) forem interrompidos, toda a cadeia de suprimento é paralisada.

Taylor (loc. cit.) chama a atenção para um quarto fluxo em trânsito na cadeia de suprimento: o fluxo de informações. “Ao contrário dos outros três, o fluxo de informações ocorre ao longo da cadeia de suprimentos em qualquer momento, sem fazer parte de uma transação específica, e não possui limitações quanto a se mover sequencialmente para cima ou para baixo da cadeia. De fato, pode ser difundido simultaneamente para qualquer subconjunto da cadeia, assegurando que todos estejam operando munidos das mesmas informações ao mesmo tempo”.

Esse autor (op. cit., p. 29) prossegue sugerindo que os estoques ao longo da cadeia de suprimento podem ser substituídos por informações:

Uma das grandes descobertas acerca do comportamento das cadeias de suprimentos é que as informações podem muitas vezes substituir os estoques. Em vez de solicitar que cada membro da cadeia mantenha **estoques de segurança** para amenizar os efeitos da incerteza da demanda, essa incerteza pode ser minimizada mediante o compartilhamento de informações que ajuda os integrantes da cadeia a prever futuras mudanças nos fluxos de demanda, suprimento e caixa. (TAYLOR, 2005, p. 29).

## 2.7 PROGRAMAS DE REPOSIÇÃO NO VAREJO

A falta de ferramentas sofisticadas para previsão da demanda e o planejamento do reabastecimento tornam o elo entre lojas varejistas e seus fornecedores uma conexão complicada na cadeia de suprimentos. De um modo geral, os varejistas gerenciam seus próprios estoques e os reabastecem conforme acham necessário. Entretanto, os fornecedores, por serem mais capacitados que os varejistas para rastrear padrões emergentes de demanda e eliminar custos e a incerteza nesse elo da cadeia, estão cada vez mais se envolvendo com o controle do estoque do varejista e participando ativamente do processo de reposição.

Uma das maneiras do fornecedor participar da gestão dos estoques do varejista é através do fornecimento de produtos em consignação. Por essa modalidade, os fabricantes mantêm a posse e o controle do estoque de seus produtos no ambiente do varejista. Funciona bem para livros, CDs e produtos sazonais e, embora seja uma forma eficaz para a venda de produtos que o varejista não manteria em seus estoques convencionais, para o fabricante tem a desvantagem de só vir a receber pelos itens efetivamente vendidos pelo varejista, além do fornecedor ser obrigado a receber de volta as quantidades não vendidas.

Uma outra forma, mais recente, de participação do fornecedor no processo de ressuprimento é o “estoque gerenciado pelo fornecedor” (*Vendor Managed Inventory* – VMI). Por esse sistema, o varejista fornece, continuamente, informações ao fornecedor sobre as vendas e estoques dos seus produtos, cabendo ao fornecedor o reabastecimento conforme a necessidade da loja segundo critérios definidos em

conjunto pelo varejista e o fornecedor. Para o fornecedor, o VMI permite conhecer, em tempo real, as vendas dos seus produtos ao cliente final e, com isso, antecipar a demanda e planejar melhor o suprimento. O varejista, por sua vez, não precisa mais emitir pedidos e tem seus estoques normalmente reduzidos pelo aumento da eficiência e eficácia do ressuprimento (TAYLOR, 2005, p. 46).

Vários outros programas foram desenvolvidos e ainda hoje estão sendo implantados em algumas cadeias de suprimento com o objetivo de harmonizar o fluxo de produtos até o varejista. Um dos primeiros, conhecido como “resposta rápida” (*quick response* – QR) fazia com que os dados de vendas capturados pelos equipamentos emissores de cupons fiscais (ECF) fossem transmitidos diariamente para os fornecedores via intercâmbio eletrônico de dados (*electronic data interchange* – EDI) e os fabricantes faziam reposições diárias dos itens vendidos, os quais seguiam imediatamente para as lojas do varejista. Ao incorporar o VMI ao QR, “visando a um melhor controle de estoques e [introduzindo] [...] a previsão conjunta para que fabricantes e varejistas pudessem associar sua compreensão sobre a demanda do cliente para prever melhor a venda futura” (TAYLOR, 2005, p. 47), surge o que ficou conhecido como reposição contínua (*contínuos replenishing* – CR), um eficiente programa de ressuprimento de estoques. Em 1998, no Brasil, o varejo de supermercados lançou seu próprio programa para aumento da eficiência e eficácia da cadeia de suprimento chamado ECR (*efficient consumer response*).

O objetivo final do ECR é a criação de um sistema eficaz, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. Informações rápidas e precisas fluem por um processo menos burocrático e sem papéis entre a linha de produção e o *check-out*, com o mínimo de perdas e interrupções, internamente ou entre os elos da cadeia de abastecimento. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1998, p. 13).

O ECR procura eliminar as atividades que não agregam valor à cadeia de suprimento de modo a atender eficientemente à demanda de consumo e propõe, para isso, a adoção de quatro estratégias principais:

- **Reposição Eficiente de Produtos** – a qual se propõe a otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseada na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia;

- **Sortimento Eficiente de Produtos** – essa estratégia procura otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o mix ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de consumidores de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques;
- **Introdução Eficiente de Produtos** – seu objetivo é maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- **Promoção Eficiente de Produtos** – com essa estratégia se pretende maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final.

O ECR incorporou ao programa de reposição contínua os conceitos de gerenciamento por categorias (*category management* – CM), custo baseado na atividade ou custo ABC (*Activity Based Cost*), pedidos assistidos por computador (*computer assisted ordering* - CAO), re-embarque imediato (*cross docking*) e outros.

O gerenciamento por categorias sugere que cada categoria de produtos desempenhe um papel estratégico específico na busca da satisfação do consumidor. Segundo essa estratégia, os produtos seriam gerenciados segundo as categorias à qual pertencem e existiriam quatro grandes papéis para cada categoria: haveria os produtos de “destino”, isto é, aqueles produtos que tornam determinada loja um destino certo para aqueles consumidores em busca dos produtos que compõem essa categoria. Essa loja ofereceria a maior variedade de produtos dessa categoria, com os preços mais competitivos do mercado, de modo a tornar-se referência quando o assunto fosse essa categoria de produtos. Haveria os produtos de “rotina”, aqueles produtos que são comprados de forma rotineira e freqüente e que impulsionam as vendas. Outra categoria a ser explorada seria a dos produtos de “conveniência”. Esses são os produtos que são adquiridos por impulso, que o consumidor vê e compra porque estão à mão. São produtos que permitem margens maiores do que os de destino ou de rotina. Finalmente, existe a categoria dos produtos “sazonais”, que como o nome indica, são oferecidos em épocas específicas do ano e, normalmente demandam uma apresentação e divulgação condizente com sua importância relativa.



Qualquer que seja o programa utilizado para o ressuprimento de produtos ao varejista, a adoção de práticas de inventário permanente ou estoque perpétuo, isto é, o conhecimento permanente dos estoques por item em dado momento ao longo da cadeia de suprimento, especialmente os estoques do varejista – ponto de partida do fluxo da demanda – é fundamental e indispensável.

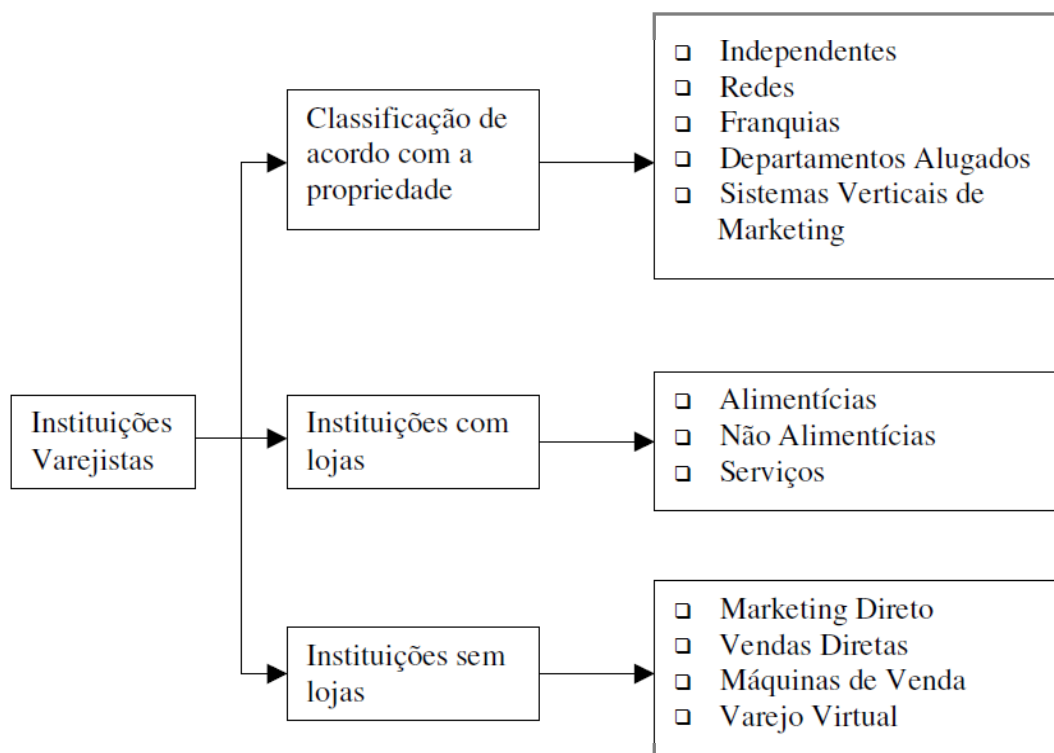
## 2.8 A COMPOSIÇÃO DO VAREJO

O comércio varejista atua em diversos segmentos. Segundo Levy e Weitz (2000, p.26), cada um desses segmentos possui um conjunto de características chamado de “composto de varejo”, ou seja, os elementos que o varejista utiliza para conquistar e manter seus clientes. Cinco elementos básicos desse “composto de varejo” são particularmente úteis para classificar o tipo de varejo praticado por uma determinada empresa: o tipo de mercadoria vendida, o nível de atendimento ao cliente, o preço da mercadoria, a **variedade** e o **sortimento** dessas mercadorias. Levy e Weitz (2000, p.26) definem “variedade” como um conceito associado ao número de categorias de mercadorias diferentes oferecidas por um varejista. “Sortimento” diz respeito ao número de itens diferentes em uma categoria de mercadoria. “Categoria”, por sua vez, segundo a Associação ECR Brasil (1998), “é um grupo de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certa necessidade. Ex. têxteis, congelados, etc.”. A variedade é freqüentemente referida como a amplitude de mercadorias com que um varejista trabalha; sortimento é referido como a profundidade de mercadorias.

Manter grande amplitude e grande profundidade de mercadorias, isto é, oferecer grande variedade de categorias e, ao mesmo tempo, grande sortimento de itens em cada categoria atrai os clientes que buscam “encontrar tudo em um só lugar”, mas tem um custo elevado para os varejistas porque seu estoque global aumenta, uma vez que é preciso manter estoques de cada item.

## 2.9 OS TIPOS DE VAREJO

Parente (2000, p. 23) propõe uma classificação das instituições varejistas segundo três critérios: a propriedade, instituições com loja e instituições sem loja:



**Figura 2:** Classificação das instituições varejistas

**Fonte:** (PARENTE, 2000, p. 25)

Pelo critério de propriedade, as empresas varejistas podem ser classificadas em: independentes, cadeias ou redes, franquias, departamentos alugados, ou de propriedade de um fabricante ou atacadista, sendo que, nesse caso, teremos um sistema vertical de marketing (PARENTE, 2000, p. 25).

Esse autor define uma empresa varejista independente como sendo aquela que:

[...] tem apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A concentração da operação em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado. A grande desvantagem da loja independente é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.

Em seguida, Parente (loc. cit.) prossegue definindo as redes varejistas:

As redes operam mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e consegue melhores condições e compra. Economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. As redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

Ainda segundo Parente (2000, p. 26), as franquias consistem em “um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão e procedimentos e marca definidos pelo franqueador”. Já os departamentos alugados são uma forma de organização do varejo na qual o varejista entende que a operação de determinado departamento dentro de sua loja pode ser melhor conduzida por uma empresa especializada. Parente (ibid., p. 28) argumenta que “ao alugar um departamento para um especialista, a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor, sem os riscos de sua operação” e cita como exemplo de áreas nas quais essa prática de departamentos alugados pode ser adequada: padaria, peixaria, floricultura, lanchonete. O autor deste trabalho citaria ainda: açougue, livraria e eletrodomésticos.

### **2.9.1 Formatos de Varejo Alimentício com Lojas**

Uma vez definidos os tipos de varejo pelo critério de propriedade, vamos nos ater, neste trabalho, apenas ao varejo alimentício com lojas, no qual se enquadram os supermercados, objeto principal deste estudo. As lojas de varejo alimentício se apresentam sob os mais variados tipos e formatos. Parente (ibid, p.30) oferece uma classificação dessas lojas por formato e apresenta algumas das suas características.

**Quadro 1:** Varejo alimentício – formato de lojas

Formatos de loja	Área de Vendas/m2	Nº médio de itens	Nº de Check outs	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado Convencional	700 - 2.500	9.000	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

**Fonte:** Adaptado de PARENTE, 2000, p. 30

Parente (2000, p. 30) define com muita propriedade cada um dos formatos de loja apresentados na tabela acima. Segundo esse autor (loc. cit.), **minimercados** são um expressivo tipo de varejo, especialmente forte nos bairros periféricos de classe baixa, adotam o sistema de auto-serviço e possuem apenas um *check out*. Já as **lojas de conveniência** são aquelas lojas de variedades “localizadas principalmente em postos de gasolina”. Parente (loc. cit.) alerta para o fato de que o funcionamento 24 horas dos supermercados e o atendimento personalizado das padarias “cada vez mais bem equipadas” têm limitado a expansão desse formato. Parente (loc. cit.) prossegue em suas definições:

**Supermercados compactos** caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. Os supermercados compactos têm de dois a seis *check outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil em geral, pertencem a operadores independentes.

**Supermercados convencionais**

São supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificados como supermercados convencionais.

Este trabalho pretende concentrar-se no estudo das instituições varejistas classificadas como independentes ou pertencentes a pequenas redes, com lojas que atuam no varejo alimentício no formato de supermercados compactos ou convencionais.

Para completar as definições propostas por Parente (2000, p. 32) para cada formato de loja do varejo alimentício, temos:

#### **Superlojas**

São grandes supermercados, de cerca de 4.000 m<sup>2</sup> e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem também razoável gama de produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos.

#### **Hipermercados**

São grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar. A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que é dado para o setor de não alimentos - uma área maior e com variedade muito mais ampla nos hipermercados.

#### **Clubes atacadistas**

São grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo (para o consumidor final), como vendas no atacado (para comerciantes e operadores de restaurante). Apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos. No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada para atender às necessidades do cliente institucional, e no setor de não-alimentos, a linha de produtos está mais direcionada para o consumidor final. O Makro apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista.

### **3 O CONCEITO DE ESTOQUE E SEU CONTROLE**

Iudícibus (1997, p. 193), define estoque como sendo o termo “utilizado para designar o agregado item de propriedade tangível que:

1. são estocados para a venda no curso dos negócios;
2. estão em processo de produção para tal venda; ou
3. para ser corretamente consumidos na produção dos bens e serviços que se tornarão disponíveis para venda”.

Dessa forma, constata-se que o estoque é um bem, material de suprimento, de propriedade da empresa, com características que o designam itens, mantidos em disponibilidade constante, renovados de forma sistemática, destinados à venda ou à fabricação de produtos e serviços inerentes à atividade da empresa e com o objetivo de produzir lucros.

São as seguintes as funções do estoque:

1. Compensar as diferenças de ritmos ou de taxas entre fornecimento e demandas. Assim, o estoque é um amortecedor, ou seja, reduz o impacto da demora do fornecimento ou do excesso de demanda.
2. Garantir os abastecimentos de mercadorias ou matérias-primas, eliminando a demora no fornecimento, no suprimento, e reduzindo risco das dificuldades no fornecimento;
3. Proporcionar economias de escala, através de compras em lote econômico, flexibilidade ao processo, rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

### **3.1 OS TIPOS DE ESTOQUE**

Uma vez que o estoque existe devido há sempre presente diferença de ritmo entre fornecimento e demanda, as várias razões para esse desequilíbrio levam a diferentes tipos de estoque. Segundo classificação de Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p. 383) há quatro tipos de estoque:

Estoque Isolador ou estoque de segurança tem o propósito de compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e demanda. Uma operação de varejo nunca pode prever a demanda perfeitamente. Sendo assim, para o varejista, o estoque isolador tenta prover alguma segurança de que determinada mercadoria não vai faltar se houver um aumento inesperado na demanda ou algum atraso do fornecedor na reposição do produto;

Estoque de ciclo é aquele necessário para manter o suprimento à demanda quando a operação não consegue produzir todos os itens simultânea e continuamente. Nesse caso, cada lote de produção deve disponibilizar uma quantidade suficiente para atender à demanda desse item, até que novo lote seja produzido;

Estoque de antecipação é o estoque formado à frente da demanda e colocado em estoque até que seja necessário. Esses estoques são formados nos casos em que a demanda sofre bruscas variações de forma previsível, ou a empresa compra estoques de forma oportunística ou especulativa, ou ainda quando existem ameaças ao fornecimento;

Estoque no canal de distribuição existe porque as mercadorias não podem ser transportadas instantaneamente do fornecedor para o varejista. Desde o momento em que o fornecedor reserva parte do seu estoque para determinado varejista até que o produto chega na loja ele é classificado como estoque no canal de distribuição. Todo estoque em trânsito é estoque no canal.

### **3.2 A GESTÃO DO ESTOQUE**

O termo gestão vem de gerir, administrar, o conjunto de ações que movimentam o negócio em um determinado período de tempo.

O estoque representa um dos ativos mais importantes do capital circulante e tem impacto direto sobre a posição financeira das empresas comerciais, principalmente supermercados. Por isso, seu controle e correta avaliação é essencial para uma apuração adequada das perdas e do lucro líquido do exercício.

O controle e a gestão dos estoques permitem:

- Evitar roubos ou extravios;
- Eliminar desperdícios;
- Evitar perdas de vendas;

- Reduzir despesa decorrente do excesso de estoque;
- Compor a base de uma boa política de compras.

Ter controle sobre o estoque significa dispor de informações confiáveis sobre a posição instantânea do estoque de cada item armazenado na empresa, registrando todas as suas movimentações de entrada, saída, perdas e avarias. Já a gestão dos estoques, que tem o controle efetivo como requisito, significa acompanhar os volumes dos produtos estocados, suas movimentações, seus custos, os prazos de validade, significa ser capaz de prever e evitar as faltas, bem como identificar os excessos que podem resultar em perdas físicas ou provocar perdas financeiras. A boa gestão dos estoques tem por objetivo dirimir o “dilema da reposição dos estoques”, conquanto procura manter os níveis dos estoques e os custos logísticos os menores possíveis, com uma ocorrência mínima de faltas. Para o pequeno supermercado, o estoque representa uma aplicação contínua e importante de recursos financeiros, além de circular por fases do ciclo operacional e manter um peso considerável no risco e retorno do empreendimento. Naturalmente, o seu nível influencia na rentabilidade e conseqüentemente, no fluxo de caixa.

Sendo assim, o objetivo básico da gestão de estoque é procurar manter seus níveis em equilíbrio com as necessidades de consumo (a demanda do cliente), as vendas e custos daí decorrentes. Em outras palavras, o nível ótimo de estoque é o “que nem apresenta desperdício de excesso de capital, nem desperdício de vendas por rupturas no estoque” (PARENTE, 2000, p. 218). Esse autor define o nível ótimo de estoque como sendo aquele que:

- garante um estoque suficiente para cobrir as vendas esperadas;
- não apresenta excessos de capital, ou seja, produtos com estoques muito acima dos níveis de estoque de segurança;
- apresenta níveis baixos e aceitáveis de rupturas, ou seja, produtos sem estoque(ex.:2%);
- permite que a apresentação dos produtos e a departamentalização da loja comuniquem uma imagem de loja bem abastecida;
- proporciona bons índices de giros de estoque e de GM-ROI (*Gross Margin – Return on Investment*).

E lista vários fatores que influenciam a determinação do nível ótimo do estoque para cada loja:



- Volume de vendas – quanto maior o volume de vendas, maior tenderá a ser o estoque;
- Variedade dos produtos – a oferta de uma maior variedade de itens implica na incorporação de produtos com baixo volume de vendas, provocando um giro mais lento dos estoques;
- Tamanho da loja – lojas maiores necessitam de maior volume de produtos para transmitir uma imagem de loja bem sortida e abastecida;
- Frequência dos pedidos e das entregas – pedidos e entregas mais freqüentes resultam em menores níveis de estoques e menor risco de rupturas;
- Treinamento dos gestores de compras – compradores mais treinados e capacitados fazem pedidos mais adequados às demandas da loja, reduzindo os níveis dos estoques;
- Utilização de EDI – a emissão de pedidos e o recebimento das faturas via EDI reduz o ciclo entre pedido e entrega, reduzindo os níveis dos estoques de segurança;
- Reposição contínua – os sistemas de reposição contínua estimulam os fornecedores a cumprirem seus compromissos de fornecimento (pedidos completos entregues no prazo) o que reduz os níveis de estoque;
- Intensidade das promoções – “as promoções introduzem níveis oscilantes e imprevisíveis de demanda. Quanto maior a atividade promocional, maior será a necessidade de estoques, aumentando as possibilidades de faltas de produtos”;

### **3.3 CUSTO DOS ESTOQUES**

O custo dos estoques é composto por todos os gastos relacionados à sua aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento dos supermercados.

Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p. 385) chamam a atenção para o fato de que os gerentes envolvidos no processo de decisão de reposição dos estoques devem levar em conta os custos que serão afetados pela sua decisão de 'quanto pedir', ou seja, a decisão sobre o volume de ressuprimento, e o 'quando pedir', isto é, a decisão sobre o momento de reposição. Os custos mais relevantes relacionados com essas decisões são os seguintes:

1. Custo de colocação do pedido é o incorrido com as tarefas de escritório de preparo do pedido, emissão, transmissão, recebimento da mercadoria, registro das notas fiscais, pagamento, etc;
2. Custo de desconto de preço é a perda do desconto sobre o preço normal de venda oferecido por muitos fornecedores para grandes pedidos. Inversamente, o fornecedor pode impor um acréscimo de custo nos casos de pequenos pedidos;
3. Custo de falta de estoque ocorre quando há um erro na decisão de reposição do estoque e a loja fica sem o produto (*out-of-stock*);
4. Custo de capital de giro é o custo financeiro associado ao pagamento ao fornecedor antes do recebimento pela venda da mercadoria. Quando isso acontece, a empresa pode precisar recorrer ao mercado financeiro para suprir eventual deficiência de caixa ou perder oportunidades de aplicação dos seus recursos financeiros em outro ativo mais rentável;
5. Custo de armazenagem é o custo associado à armazenagem física dos bens, o qual pode ficar elevado se o produto demanda refrigeração ou segurança especial;
6. Custo de obsolescência está relacionado com a possibilidade do produto ficar obsoleto, "fora de moda", ou perder o prazo de validade;

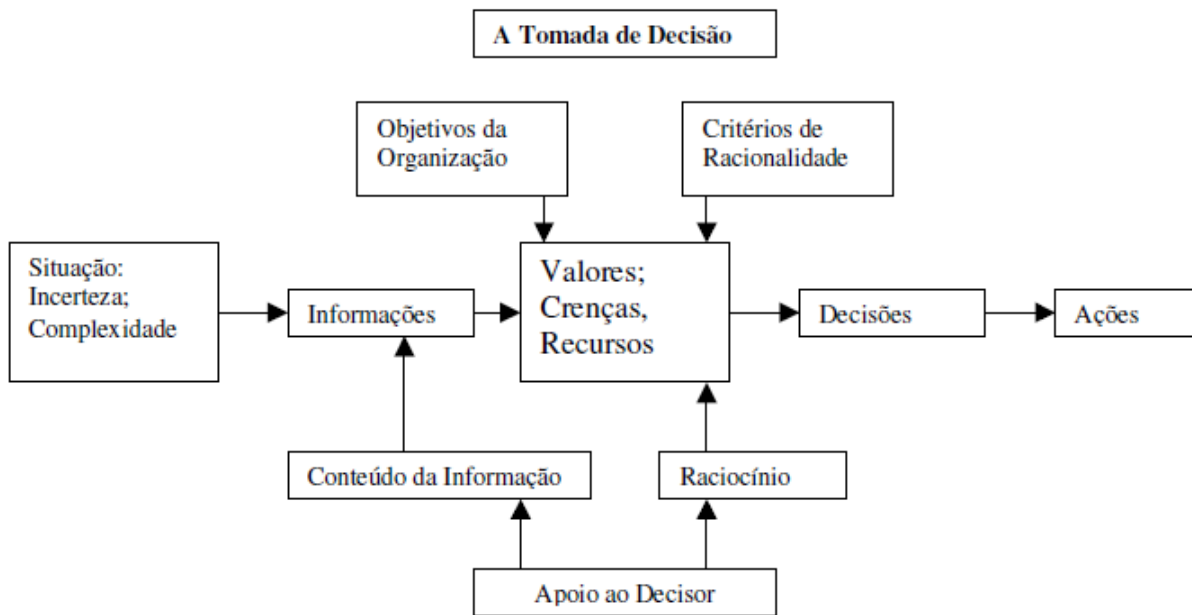
### **3.4 A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES**

Parente (2000, p. 224) classifica os produtos, do ponto de vista da sua reposição, em "contínuos" e "descontínuos". Os produtos contínuos são itens que fazem parte

do mix da loja por um longo período de tempo tais como os produtos das categorias de alimentos, limpeza, perfumaria, etc. e são definidos de forma específica, pela marca, modelo, tamanho da embalagem, cor, sabor, fragrância e referência. Ainda segundo Parente (loc. cit.), muitos produtos contínuos, isto é, que são comprados e vendidos continuamente o ano inteiro, registram uma forte demanda sazonal a exemplo do peru no Natal, ou o bacalhau na Páscoa. Já os produtos descontínuos são itens com um ciclo de vida curto, que fazem parte do mix de produtos da loja apenas durante certo período de tempo, a exemplo dos produtos da categoria de confecções que apresentam uma forte característica de moda, desenvolvidos em geral para certa estação do ano. São produtos para os quais os consumidores dão grande importância para os aspectos novidade, renovação dos modelos e diferenciação de estilos. Outros exemplos clássicos de produtos descontínuos são os ovos de páscoa e o panettone. A demanda por esses produtos ocorre em datas muito específicas e, portanto, sua compra também é sazonal.

### **3.5 O PROCESSO DECISÓRIO E A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES**

Administrar significa, essencialmente, tomar decisões. Chiavenatto (1999, p. 285) cita que “tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”. O processo decisório é uma constante em qualquer organização e compreende a avaliação sobre uma determinada situação e a definição de ações concretas para manter ou mudar essa situação. As situações se apresentam com um relativo grau de incerteza e complexidade, dependendo da quantidade e qualidade da informação disponível sobre cada situação, e a escolha da ação mais conveniente é feita baseada nos critérios de racionalidade e eficácia, tendo em vista o objetivo da organização, seus valores, crenças e recursos.



**Figura 3:** A tomada de decisão e a ajuda ao decisor

**Fonte:** Freitas, 1995, p. 52

Freitas e Kladis (1995, p. 54) ressaltam que as decisões dentro das organizações ocorrem em todos os níveis. No nível operacional as decisões são, em grande parte, programáveis, isto é, ocorrem em intervalos de tempo mais ou menos programados, apresentam situações de pequeno grau de incerteza e baixa complexidade. Essas decisões são também chamadas de estruturadas (ibid., p. 55) porque é possível se conhecer quase todas as variáveis e o tomador de decisões utiliza-se de procedimentos e regras pré-estabelecidas para obter respostas imediatas as quais, segundo Chiavenato (1999, p. 297), “envolvem soluções oferecidas pela experiência passada e que excluem ou limitam alternativas. É o caso da reposição automática de estoque quando algum item cai abaixo de um determinado nível no inventário”. Essas decisões são, portanto, facilmente automatizáveis e, o que é mais importante, são facilmente delegáveis.

A importância do tomador de decisão provém do fato de que cabe a esse escolher a alternativa de ação mais racional do ponto de vista do seu sistema de valores. Isso quer dizer que uma decisão completamente racional para um indivíduo não o é necessariamente para outro que possua crenças e valores distintos. Chiavenatto (1999, p. 286), descreve o fenômeno da “racionalidade limitada”, segundo o qual a

racionalidade das decisões está limitada aos aspectos da situação que o decisor consegue perceber ou interpretar, enquanto que os demais aspectos da situação que não são percebidos ou conhecidos pelo decisor, embora existam na realidade, não interferem na decisão. Continuando, esse autor (ibid., p. 287) sugere, para aumentar a racionalidade do processo decisório, incluir:

1. a busca de toda informação relevante para o assunto a ser decidido;
2. a tentativa de mensurar as alternativas;
3. a procura pela alternativa que maximize a satisfação e minimize as conseqüências negativas.

Como esses atributos nunca podem ser alcançados plenamente, o decisor eficaz deixa de lado a busca incessante pela alternativa ótima e inalcançável e se conforma com a alternativa mais satisfatória e possível. Portanto, não existem decisões perfeitas, mas apenas a aceitação do razoável (FREITAS E KLADIS, 1995, p. 57). A decisão sobre a escolha da melhor ação alternativa a ser adotada depende ainda da capacidade intelectual do tomador da decisão.

### **3.5.1 O Auxílio dos Sistemas na Tomada de Decisão**

Werner e Segre (2002) afirmam que o setor de supermercados, no Brasil, é considerado como um dos segmentos que mais utilizam tecnologias na realização dos serviços prestados, embora o uso dessa tecnologia esteja mais dirigido para a automação dos processos e operações do que propriamente para agregar informações para uma melhor gerenciamento e condução dos negócios. Segundo esses autores (op. cit.) o uso dos sistemas baseados nas tecnologias de informação e comunicação se iniciou, no setor, pelas áreas de retaguarda, ou *back office*: departamentos de finanças, recursos humanos, contabilidade. Tratar a enorme massa de informações contábeis, elaborar os cálculos da folha de pagamento ou emitir o faturamento ficou muito mais fácil a partir da utilização de sistemas informatizados de apoio a essas operações, chamados de “sistemas de processamento de transações” (SPT). Stair e Reynolds (1999, p. 238) descrevem

que toda organização possui sistemas de processamento de transações, manuais ou automatizados, os quais processam, detalhadamente, os dados necessários, visando atualizar os registros das operações da organização. Esses registros estão relacionados com as transações de negócios básicos tais como o lançamento de pedidos, vendas a clientes, controle de estoque, folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, razão contábil, dentre muitos outros. Os sistemas de processamento de transações automatizados demandam grande entrada de dados e produzem grande quantidade de informações sem exigir processamento complexo ou sofisticado.

Já na frente do negócio e especificamente no varejo de supermercados, a introdução, há cerca de vinte anos, dos leitores de códigos de barras associados a terminais ponto de venda (PDV) – que vieram a substituir as máquinas registradoras –, representou uma grande inovação tecnológica e trouxe elevados ganhos de produtividade na chamada “frente-de caixa”. Essa inovação só foi possível porque os fornecedores desses equipamentos perceberam que só os conseguiriam vender aos supermercadistas se oferecessem a solução completa: *hardware* e *software*. Daí surgiram os mais diversos sistemas de “frente-de-caixa” desenvolvidos, tanto pelos grandes fornecedores de equipamentos quanto em associação desses com fornecedores de softwares.

Logo em seguida surgiram as balanças incorporadas ao *check-out* e o pagamento através da Transferência Eletrônica de Fundos (TEF). Ainda hoje, a automação das atividades de frente-de-caixa é tida, pelos supermercadistas, como a mais importante aplicação da tecnologia da informação e comunicação na operação das lojas (AGUILAR, 2004).

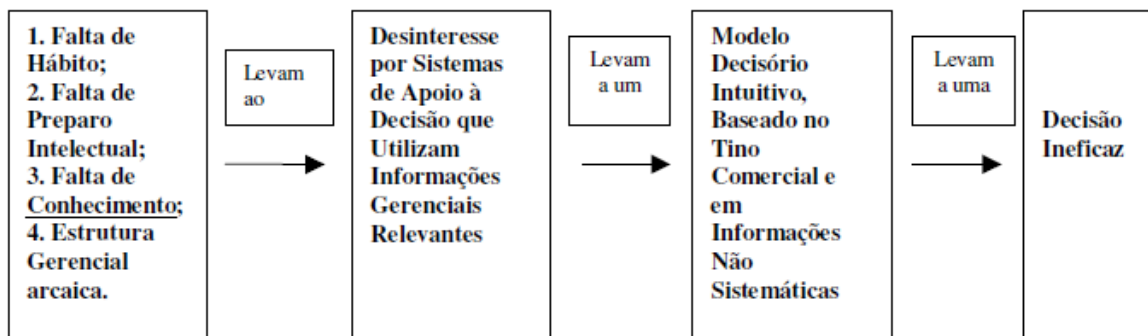
Já na chamada “retaguarda da loja”, isto é, nas atividades de compras, pesquisas de preços, controle e reposição de estoques, recebimento de mercadorias, formação de preços e margens, etc., as aplicações de sistemas informatizados tiveram um desenvolvimento mais lento e ocorreram, primeiramente, através do desenvolvimento próprio, internamente às grandes corporações, de sistemas exclusivos. Posteriormente, as médias e pequenas empresas passaram automatizar

a retaguarda das suas lojas com a utilização de sistemas de processamento de transações e de apoio à decisão, desenvolvidos por empresas independentes.

Segre e Bastos (2000) apontam como principais fatores para a incipiente adoção das tecnologias de informação e comunicação (TICs) pelos supermercadistas:

- gerências familiares conservadoras e geralmente pouco profissionalizadas;
- carência de mão-de-obra qualificada;
- tecnologias caras e não totalmente confiáveis;
- infra-estrutura de telecomunicações precária e cara.

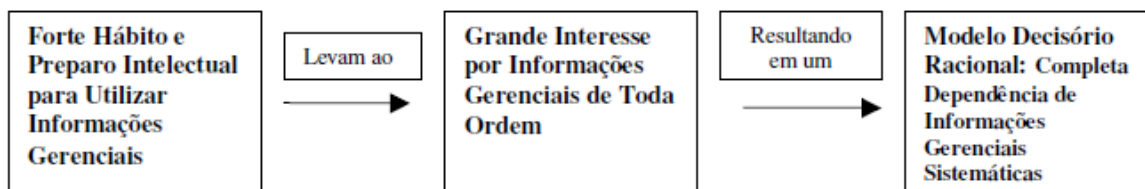
Resumindo: por razões associadas ao próprio processo de gênese e desenvolvimento da empresa e sua cultura, alguns supermercadistas não desenvolveram o hábito ou rotina de consultar relatórios ou informações gerenciais como apoio à decisão, ou falta lhes formação intelectual ou conhecimento específico e, portanto, lhes é difícil interpretar as informações quando disponíveis. Como resultado, ao tomar decisões, preferem seguir sua intuição ou “tino” comercial e não vêm necessidade em consultar outros dados. Sua forma de gerir seus negócios é autônoma, seguem apenas suas próprias convicções e regras e confiam plenamente no seu tino para tomar decisões.



**Figura 8:** O decisor intuitivo

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

No lado oposto, existem aqueles gestores que dependem fortemente de informações de todo tipo para tomar decisões e procuram levar em conta uma enorme gama de informações no seu processo decisório. Podemos chamar esse gestor de “racional”.



**Figura 9:** O decisor racional

**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Um exemplo de informação facilmente acessível e de baixo custo é o volume de vendas de determinado item num dado período. Já o conhecimento da posição instantânea do estoque desse item, informação crucial para se programar sua reposição com eficiência, exige processos de controle rigoroso das entradas e saídas daquele item, inclusive as movimentações decorrentes de avarias, transformações e consumo interno. Sendo assim, quando nos referimos ao aparente desinteresse do supermercadista por informações gerenciais, estamos nos referindo àquelas informações relevantes que aumentam a eficácia do processo decisório. De um modo geral, essas informações são mais difíceis de se obter ou têm um custo mais elevado.

### 3.5.2 O Dilema da Reposição do Estoque

Ao tomar a decisão da quantidade a ser comprada para repor o estoque, o supermercadista se defronta com o seguinte dilema:

1. estoques reduzidos aumentam o risco de ruptura (falta do produto na prateleira);
2. estoques elevados exigem maior aporte de capital de giro.

A gestão mais eficiente ocorre quando o valor total do estoque e os custos logísticos são os menores possíveis e a falta de produtos é mínima. A gestão menos eficiente seria aquela em que o estoque se eleva por conta da aquisição exagerada de



produtos de baixo giro e, ao mesmo tempo, faltam produtos de alto giro, ou ainda, embora o valor total do estoque se mantenha baixo e haja pouca falta de produtos, a reposição do estoque é feita a um custo logístico inadequado.

Nessas circunstâncias, podemos afirmar que a eficácia desse processo, isto é, colocar os produtos certos ao menor custo possível, sem o auxílio de ferramentas computacionais eficientes é reconhecidamente baixa, bastando observar os níveis de encalhe de produtos decorrentes de uma compra exagerada ou, seu contrário, as rupturas no estoque resultante de uma compra insuficiente. Em quaisquer dessas duas situações, as perdas para o supermercadista são evidentes: no primeiro caso, para evitar o comprometimento do seu capital de giro o supermercadista “queima” esse estoque de produtos comprados em excesso, isto é, vende com uma margem abaixo da programada no momento da compra da mercadoria, resultando em perda de margem na comercialização; no segundo caso, a falta de produtos resulta em perda de venda e insatisfação do cliente. Para contornar essa última situação, a de falta de produtos, o supermercadista recorre ao abastecimento através de atacadistas que dispõem do produto para pronta entrega o que resulta em perda de margem na compra porque os produtos adquiridos através desse canal têm normalmente seus preços mais altos do que se adquiridos diretamente do fornecedor.

Por outro lado, a gestão dos estoques tem um custo administrativo intrínseco a essa atividade, pois são várias as possibilidades de ocorrência de erros nos registros das movimentações de mercadorias durante as operações de compra, venda, transferência, devoluções, transformações, avarias, furtos, consumo interno, etc., ocorrências essas que devem ser administradas procurando-se evitar os erros e corrigindo-os sistematicamente.

### **3.6 A GESTÃO DE COMPRAS**

São vários os métodos à disposição dos supermercadistas para o cálculo das quantidades de mercadorias que devem ser compradas para abastecer o ponto de venda ou repor o estoque. Qualquer que seja o método adotado, sua precisão aumenta à proporção que se envolve um maior número de informações sobre a

movimentação dos produtos e as características do seu abastecimento. As informações necessárias para se determinar o lote ótimo de compra com elevado grau de acerto são as seguintes:

- Saída média dos produtos (diária, semanal ou quinzenal) – O cálculo da saída média deve abranger um intervalo relativamente longo de modo a diminuir a influência dos aumentos de vendas esporádicos decorrentes das promoções eventualmente ocorridas nesse período. Uma alternativa para aumentar a precisão do cálculo da saída é expurgar as vendas promocionais do período, no cálculo da saída média;
- Cobertura – também chamado “tempo de reposição” é o intervalo de tempo entre dois abastecimentos consecutivos e está relacionado com a frequência de entrega das mercadorias por parte do fornecedor – se é diária, semanal, quinzenal, etc. – e com o prazo decorrido entre a emissão do pedido de compra e a entrega efetiva da mercadoria (*lead-time*). A perecibilidade (*shelf-life*) do produto é determinante na definição da cobertura. As incertezas quanto ao recebimento das mercadorias no prazo previsto no pedido, decorrentes da falta de confiabilidade no fornecedor, pode ensejar a necessidade de se acrescentar à cobertura alguns “dias de proteção” com o intuito de se evitar rupturas no estoque por atrasos ou falhas na entrega por parte do fornecedor;
- Estoque Atual – também chamado estoque doméstico ou armazenado é a quantidade do estoque da mercadoria disponível no momento;
- Display Mínimo – é a quantidade de produtos que deve se dispor minimamente na prateleira em exposição permanente. O estoque atual nunca deve ser menor do que o esse display mínimo sob pena de comprometer a exposição dos produtos para o cliente;
- Estoque em Trânsito – é a quantidade de produtos constante nos pedidos já colocados ao fornecedor, aguardando entrega;

- Pedido Mínimo do Fornecedor – é o valor mínimo (em R\$) para faturamento admitido pelo fornecedor, abaixo do qual o pedido não é atendido. Esse valor mínimo pode ser exigido por item individual ou para o total do pedido.

Manipular todo esse elenco de informações é impraticável sem o suporte de um sistema informatizado, pela enorme quantidade de itens que são negociados, diariamente, por uma empresa de supermercado, ainda que de pequeno porte. E, mesmo dispondo de tal sistema, é indispensável a contribuição do gestor da carteira de compras na análise das sutilezas relacionadas com a administração dos estoques dos produtos similares, previsão de entrada de produtos em promoção, promoções em curso nos concorrentes, abastecimento de produtos-chave, etc. Isso tudo sem falar que o volume do estoque em uma empresa está diretamente associado à incerteza do comprador quanto aos dados e informações que suportam sua decisão de compra. É conveniente também dispor, no momento da negociação com o fornecedor, de informações sobre o histórico de compra e venda de cada item, pelo menos dos últimos três meses, as quantidades recebidas na última entrada, o custo da última entrada, as margens previstas e as realizadas no período de vendas considerado, por item, por grupo de produtos e por fornecedor. Essas informações, se adequadamente utilizadas, isto é, se fazem parte do *conhecimento* do supermercadista, aumentam, em muito, seu poder de barganha junto ao fornecedor e permitem otimizar a variedade de itens ofertada aos seus clientes.

#### **4 ANÁLISE DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

Para medir a influência do controle permanente dos estoques, associado à utilização de sistemas informatizados, sobre o desempenho do pequeno e médio supermercado se optou, neste trabalho, por comparar as atividades de cada empresa em diferentes estágios de utilização de sistemas informatizados, sendo na gestão de estoques ou no desenvolvimento de suas atividades, procurando associar os resultados apresentados por cada um para obtenção de suas respectivas vantagens competitivas e analisando esses dados à luz dos pressupostos que nortearam este estudo.

Atualmente, identificar o estágio em que se encontra determinada empresa em seu processo de informatização, não chega a ser uma tarefa difícil, haja vista que os sistemas utilizados nas empresas supermercadistas, especialmente aqueles voltados para o controle e a reposição dos estoques, têm suas características principais universalmente conhecidas e consagradas.

Sendo assim, os sistemas informatizados de gestão de estoque devem demonstrar:

- Controle permanente sobre as movimentações e os saldos do estoque;
- Indicadores de desempenho para gestão sobre preços e margens;
- Controle permanente dos estoques por item;
- Nível real de reposição das mercadorias;

Quanto mais dessas informações as empresas levarem em consideração, mais avançadas estarão na utilização de sistemas informatizados de gestão dos seus estoques. Por esse motivo, foram incluídas, no questionário que norteou a pesquisa de campo, perguntas sobre a utilização desse tipo de informação pelas empresas pesquisadas, no desenvolvimento de suas atividades.

#### **4.1 AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA**

Nossa amostra foram quatro supermercados de pequeno e médio porte de Belo Horizonte que possuem variados graus de informatização. A escolha da amostra da pesquisa foi intencional, pois dentre os estabelecimentos amostrados é possível encontrar elementos suficientes que representem a realidade da maioria do universo do varejo supermercadista desse porte em Minas Gerais.

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários / diretores dessas empresas, Gerentes e Encarregados.

Foi apresentado a cada empresa pesquisada um Termo de Acordo de Confidencialidade (apêndice I) no qual o autor deste trabalho se comprometeu em guardar sigilo sobre as informações coletadas, dando-lhe um tratamento meramente estatístico, sem identificar a empresa fornecedora das informações. Por conta desse compromisso, as empresas pesquisadas serão aqui referidas pelas letras **A**, **B**, **C**, e **D**.

A seguir, são apresentadas as principais características de cada empresa da amostra estudada, obtidas através das entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho a partir do questionário de pesquisa (apêndice II), e são feitas avaliações do atual estágio do ambiente informacional desenvolvido nessas empresas:

## **4.2 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS**

### **4.2.1 Avaliação da Empresa A**

Esta empresa iniciou suas atividades numa loja instalada no Mercado Central de Belo Horizonte, que atuava na compra e venda de cereais. Após 05 (cinco) anos, o proprietário optou em diversificar o seu ramo de atuação. Assim, iniciou suas atividades formalmente no ramo do atacado e varejo em 1997, e hoje possui uma loja independente do tipo supermercado compacto de pouco mais de 148 m<sup>2</sup> de área de vendas, localizada em um bairro de classe D em Belo Horizonte.

A empresa possui 08 (oito) funcionários no total, sendo que a sua estrutura administrativa conta apenas com 03 (três) funcionários. O Proprietário é o responsável pela administração geral da empresa, acompanhando a tesouraria, caixa e o contas a pagar. Tem 01 (um) Encarregado de Operações que é um dos filhos do proprietário e 01 (um) Encarregado da Frente de Caixa que também é filho do proprietário. Todos possuem ensino médio. Na empresa são produzidos os livros fiscais e os arquivos do SINTEGRA. Os balanços, balancetes e as folhas de pagamento são elaborados por um escritório de contabilidade externo a quem foram terceirizadas essas tarefas.

A empresa faz uso somente do sistema informatizado para Frente de Caixa, que busca controlar o registro de suas vendas.

O processo de identificação e definição das compras na empresa partem do conhecimento e experiência do Proprietário, tendo o aporte do Encarregado de Operações e do Encarregado de Frente de Loja, que buscam acompanhar os estoques físicos de forma visual, onde é observado a quantidade de mercadorias armazenadas em estoque e a quantidade de mercadorias expostas nas prateleiras. A partir desta análise, inicia-se todo o processo de compras.

Na empresa temos a predefinição dos estoques mínimos de mercadorias, que partem da análise física dos estoques que são feitas pelo Proprietário, com o aporte do Encarregado de Operações, que buscam avaliar a procura das mercadorias pela clientela.

As predefinições para a compra de uma nova mercadoria partem da análise do Proprietário que busca observar a procura de mercadorias que não estão expostas em suas prateleiras que são procuradas pela clientela de forma constante, ou seja a demanda do mercado. Após esta observação o mesmo irá iniciar todo processo de compra de novas mercadorias com o objetivo de alavancar as suas vendas.

Ao questionar se a empresa possui a área de Prevenção de Perdas, o Proprietário apresentou não conhecer a mesma e muito menos sabe da sua importância nas operações de uma loja de atacado / varejo.

O processo de recebimento de mercadorias na empresa, ocorre pela Frente de Loja, onde não temos uma área específica para a Portaria de Recebimento. A conferência física das mercadorias é feita pelos Responsáveis de cada setor, fazendo o uso da nota fiscal em mãos, caso seja necessário pesar alguma mercadoria, não existe balança para mensurar se o peso descrito na Nota Fiscal está correto com o peso físico da mercadoria entregue pelo fornecedor.

É executado semanalmente o inventário na loja, onde é feita a contagem física dos itens. Após o inventário físico os números são comparados pelo Encarregado de

Operações com o controle manual existente em Planilhas de Excel, que busca demonstrar a quantidade de mercadorias existentes em estoque. Caso seja verificado divergências entre a quantidade física analisada, com a quantidade apresentada nas planilhas, são feitos os respectivos ajustes. Atualmente não é elaborado plano de ação pelos envolvidos, com o objetivo de preparar ações que busquem evitar as perdas e as sobras verificadas nos inventários, e conseqüentemente diminuir as perdas financeiras para a empresa.

A empresa, atualmente, por não ter um sistema informatizado de Gestão de Estoque, não tem controle sobre suas movimentações e ajustes de estoque que são feitos.

Ao questionarmos se a empresa faz a gestão das mercadorias armazenadas no estoque e não expostas nas prateleiras, o Proprietário nos informou que não fazem o respectivo controle e não tem conhecimento desta rotina.

Atualmente, empresa apresenta como diferencial competitivo o atendimento ao cliente, e tem como vantagem sua característica de loja de bairro de classe média baixa. Nas entrevistas desta pesquisa, observou-se interesse do Proprietário em aprimorar seus sistemas informatizados e intensificar o uso da tecnologia da informação, como forma de viabilizar o crescimento da empresa.

A administração da empresa tem dois focos estratégicos principais: o primeiro é a busca pela manutenção do seu baixo custo operacional, o segundo é a busca permanente pelo aprimoramento da qualidade do seu atendimento. Essas duas ênfases estão perfeitamente adequadas ao seu perfil de empresa de pequeno porte, que procura atender à clientela. O baixo custo operacional é resultado do rigoroso controle dos custos com pessoal, onde observou-se o acúmulo de funções em várias áreas e ausência de quadros mais especializados com formação de nível superior e falta do controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

#### **4.2.2 Avaliação da Empresa B**

A empresa iniciou suas atividades formalmente no ramo do atacado e varejo há 15 anos atrás, onde o seu Proprietário tinha como sonho de ter o seu próprio negócio. Hoje existe uma loja independente com 360 m<sup>2</sup> de área de vendas, localizada em um bairro de classe C em Belo Horizonte.

A empresa possui 15 (quinze) funcionários no total, sendo que a sua estrutura administrativa conta apenas com 06 (seis) funcionários. O Proprietário é responsável pela administração geral da empresa, há 01 (um) Gerente de Loja, e 04 (quatro) Encarregados de Operações, distribuídos em Frente de Loja, Caixa, Gestão de Estoque e Portaria de Recebimento. O Gerente possui Curso Superior, o Proprietário e os Encarregados possuem Ensino Médio, e os demais possuem Ensino Médio e Ensino Fundamental. Na empresa são produzidos os livros fiscais e os arquivos do SINTEGRA. Os balanços, balancetes e as folhas de pagamento são elaborados por um escritório de contabilidade externo a quem foram terceirizadas essas tarefas.

A empresa faz uso somente do sistema informatizado para Frente de Caixa, que busca controlar o registro de suas vendas.

O processo de identificação e definição das compras na empresa partem do conhecimento e experiência do Gerente, tendo o aporte do Encarregado de Gestão de Estoque, que busca acompanhar os estoques físicos de forma visual, onde é observado a quantidade de mercadorias armazenadas em estoque e a quantidade de mercadorias expostas nas prateleiras. A partir desta análise, inicia-se todo processo de compras, mas tudo passa pela supervisão do Proprietário.

Na empresa não existe a predefinição dos estoques mínimos de mercadorias, conforme verificado com o Gerente da Loja e o Encarregado de Gestão de Estoque.

As predefinições para a compra de uma nova mercadoria partem da análise do Gerente da Loja, que busca observar o lançamento junto aos Fornecedores e a



demanda do mercado, devido a procura de mercadorias que não estão expostas em suas prateleiras e que são procuradas pela clientela de forma constante.

Ao questionar se a empresa possui a área de Prevenção de Perdas, o Proprietário nos informou que não, mas que tem conhecimento da sua importância nas operações da loja.

O processo de recebimento de mercadorias na empresa ocorre na Frente de Loja, onde não há uma área específica para a Portaria de Recebimento. A conferência física das mercadorias é feita de forma aleatória pelos Responsáveis de cada setor, fazendo o uso da nota fiscal em mãos. Caso seja necessário pesar alguma mercadoria, não existe balança para mensurar se o peso descrito na Nota Fiscal está correto com o peso físico da mercadoria entregue pelo fornecedor.

Não é executado inventário na loja. Com isso, não é possível mensurar a quantidade física existente com algum Controle do Estoque, ou até mesmo com os dados apresentados na contabilidade.

A empresa, atualmente, por não ter um sistema informatizado de Gestão de Estoque, não tem controle sobre suas movimentações e ajustes de estoque.

Ao questionarmos se a empresa faz a gestão das mercadorias armazenadas no estoque e não expostas nas prateleiras, o Gerente da Loja nos informou que não, e demonstrou não ter conhecimento sobre esta rotina.

Na entrevista desta pesquisa, observou-se pouco interesse do Proprietário e do Gerente da Loja em aprimorarem seus sistemas informatizados e intensificar o uso da tecnologia da informação como forma de viabilizar o crescimento da empresa.

Observou-se o acúmulo de funções nas áreas e ausência de quadros mais especializados com formação de nível superior, e ausência de controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

### 4.2.3 Avaliação da Empresa C

Esta empresa iniciou suas atividades em 1989, e pertence a 02 (dois) sócios que são oriundos de uma família que já explorava o ramo de supermercados no interior do estado de Minas Gerais. Hoje possui uma loja com 800 m<sup>2</sup> de área de vendas, localizada em um bairro de classes B e C em Belo Horizonte.

A empresa possui 56 (cinquenta e seis) funcionários no total, sendo que a sua estrutura administrativa conta com 10 (dez) funcionários. Os Proprietários são responsáveis pela Gerência Comercial e pela Gerencia Administrativa Financeira. Existe 01 (um) Gerente de Loja, 01 Coordenador de TI, 01 Coordenador de Recursos Humanos, 01 Coordenador de Prevenção de Perdas, e 04 (quatro) Encarregados de Operações, distribuídos em Frente de Loja, Caixa, Gestão de Estoque e Portaria de Recebimento. Os Proprietários, Gerente e Coordenadores possuem Curso Superior. Os Encarregados possuem Ensino Médio e estão cursando Curso Superior, e os demais possuem Ensino Fundamental e Ensino Médio. Na empresa são produzidos os livros fiscais e os arquivos do SINTEGRA. Os balanços e balancetes são elaborados por um escritório de contabilidade externo a quem foram terceirizadas essas tarefas.

A empresa faz uso dos sistemas informatizados para Frente de Caixa, Faturamento, Contas a Pagar e a Receber, Tesouraria, Recursos Humanos e Folha de Pagamento e Gestão de Estoque.

O processo de identificação e definição das compras na empresa parte da área de Compras que define as mesmas, a partir da análise de relatórios gerenciais dos estoques gerados pelo sistema de Gestão de Estoque, com o objetivo de verificar o giro dos itens, o volume das vendas, o preço, valor de desconto e o período de compra de uma determinada mercadoria, sendo que todo processo passa pela supervisão do Gerente da Loja.

Na empresa existe a predefinição do estoque mínimo das mercadorias, que partem das análises de relatórios gerenciais, que são feitas pelo Encarregado do Estoque, pela área de Compras, pelos Responsáveis de cada área (perecíveis / mercearia /

bazar), que buscam avaliar também o prazo de entrega, o giro dos itens e o prazo de validade das mercadorias.

As predefinições para a compra de uma nova mercadoria partem de um estudo bem fundamentado com a participação da área de Compras, dos Encarregados de cada área, do Gerente da Loja e da Gerência Comercial, com o objetivo de verificar a demanda do mercado. Após a aquisição da nova mercadoria, é feito um acompanhamento das vendas e a rotatividade dos itens no estoque nos primeiros meses. Com este processo é possível evitar perdas financeiras e acúmulo de mercadorias no estoque, conforme descrito pelo Gerente Comercial.

A empresa possui a área de Prevenção de Perdas, onde foi descrito pelos Proprietários que é uma área fundamental para a operação da loja, pois busca garantir assertividade no recebimento/expedição das mercadorias, na gestão dos estoques, no acompanhamento das atividades da Frente de Loja, Tesouraria e, é claro, a segurança dos clientes e colaboradores.

O processo de recebimento de mercadorias na empresa, ocorre em uma área específica descrita como Portaria de Recebimento. A conferência física das mercadorias é feita pelos conferentes, fazendo o uso da nota cega (planilha de conferência) em mãos, conferindo item a item, ou seja, não é utilizado a própria Nota Fiscal para conferência dos itens, e todo processo é supervisionado pela área de Prevenção de Perdas. É feito também um registro de todas as notas fiscais que chegam e saem na Portaria de Recebimento, com o objetivo de controlar a entrada e saída de mercadorias no estoque da loja.

A empresa executa inventários na loja 04 (quatro) vezes ao ano, onde descreve esta atividade como Balanço. É feita a contagem física de todos os itens da loja, com o auxílio de equipamentos (leitores), e que tem a participação de todos os colaboradores. Após o inventário físico os números são comparados pelo Encarregado de Gestão de Estoque avaliando a contagem física dos itens com a quantidade apresentada no relatório do sistema de Gestão de Estoque. No caso de divergências entre a quantidade física analisada, com a quantidade apresentada nos relatórios sistêmicos, é feita uma nova contagem, e se for constatado diferença entre

o físico versus sistêmico são feitos os respectivos ajustes/correções. Atualmente o Gerente da loja tem solicitado que cada Encarregado elabore plano de ação, e justifique as perdas e sobras da sua área com o objetivo de preparar ações que busquem evitar perdas financeiras para a empresa nos próximos inventários.

Ao conversar com o Encarregado de Gestão de Estoque, fomos informados que são feitas conferências diárias pelo Gerente da Loja, e pela Prevenção de Perdas em todas as movimentações e ajustes de estoque que ocorrem na loja, através de análise dos relatórios gerados pelo sistema de Gestão de Estoque.

Ao questionarmos se a empresa faz a gestão das mercadorias armazenadas no estoque e não expostas nas prateleiras, o Gerente da Loja nos informou que semanalmente é feita a análise dos estoques pelo Encarregado de Gestão de Estoque, através dos relatórios emitidos via sistema, e que em caso de divergências é solicitado que os Encarregados de cada área busquem organizar sua prateleiras, evitando assim gerar perdas de venda, por falta de não exposição das mercadorias.

A empresa apresenta, como diferencial competitivo, o atendimento ao cliente, e tem como vantagem sua característica de loja de bairro de classe B e C. Nas entrevistas desta pesquisa observou-se um grande interesse e um grande esforço dos Proprietários em manter e aprimorar seus sistemas informatizados e intensificar o uso da tecnologia da informação, como forma de viabilizar o crescimento da empresa com a abertura de novas lojas.

Observou-se um bom controle na Gestão do Estoque sobre as perdas e sobras na operação da loja.

#### **4.2.4 Avaliação da Empresa D**

Esta empresa já atua no mercado há 10 (dez) anos, e pertence a 02 (dois) sócios que são irmãos, onde os mesmos decidiram ter seu próprio negócio. Hoje existe uma loja do tipo supermercado de 480 m<sup>2</sup> de área de vendas, localizada em um bairro de classes C e D em Belo Horizonte.

A empresa possui 28 (vinte e oito) funcionários no total, sendo que a sua estrutura administrativa conta com 05 (cinco) funcionários. Os Proprietários são responsáveis pela Gerência de Operações e pela Gerencia Administrativo Financeira. Existe 01 (um) Gerente de Loja, 02 (dois) Encarregados de Operações, distribuídos em Frente de Loja, Gestão de Estoque. Os Proprietários e o Gerente possuem Curso Superior, os Encarregados possuem Ensino Médio mas estão cursando Curso Superior, e os demais possuem Ensino Fundamental e Ensino Médio. Na empresa são produzidos os livros fiscais e os arquivos do SINTEGRA. Os balanços, balancetes e as folhas de pagamento são elaborados por um escritório de contabilidade externo a quem foram terceirizadas essas tarefas.

A empresa faz uso dos sistemas informatizados para Frente de Caixa, Contas a Pagar e a Receber, Tesouraria e Gestão de Estoque.

O processo de identificação e definição das compras na empresa parte da análise de relatórios fornecidos pelo sistema de Gestão de Estoque (giro dos itens / volume das vendas) que é executada pelo Encarregado de Gestão de Estoque em conjunto com os Responsáveis de cada área, e com a supervisão do Gerente da Loja. Após todo este processo, inicia-se a rotina de compras na empresa.

Na empresa há a predefinição do estoque mínimo das mercadorias, que partem das análises de relatórios gerenciais emitidos pelo sistema de Gestão de Estoque, e estas análises são feitas pelo Encarregado do Estoque, que busca avaliar também o prazo de entrega, o giro dos itens e o prazo de validade das mercadorias. Este processo conta com a supervisão do Gerente da Loja.

As predefinições para a compra de uma nova mercadoria partem de um estudo bem fundamentado com a participação da área de Compras, dos Responsáveis de cada área (perecíveis / mercearia / bazar) e do Gerente da Loja com o objetivo de verificar a demanda do mercado. Após a aquisição da nova mercadoria é feito um acompanhamento das vendas e a rotatividade do itens no estoque nos 02 (dois) primeiros meses, onde é feita toda esta análise através de relatórios gerenciais fornecidos pelo sistema de Gestão de Estoque.

A empresa não possui a área de Prevenção de Perdas, mas foi comentado pelo Gerente que é uma área fundamental para a operação da loja, e que estão trabalhando com a idéia de se criar esta área na empresa, pois hoje há somente 01 (um) Segurança que busca garantir a segurança dos clientes e colaboradores.

O processo de recebimento de mercadorias na empresa, ocorre na Frente de Loja, onde não existe uma área específica para a Portaria de Recebimento, sendo que toda mercadoria recebida na loja ocorre fora do horário comercial. A conferência física das mercadorias é feita pelos Responsáveis de cada setor, fazendo o uso da nota fiscal em mãos. Caso seja necessário pesar alguma mercadoria, não existe balança para mensurar se o peso descrito na Nota Fiscal está correto com o peso físico da mercadoria entregue pelo fornecedor.

A empresa executa inventários na loja 03 (três) vezes ao ano. É feita a contagem física de todos os itens da loja, de forma manual, e conta com a participação de todos os colaboradores. Após o inventário físico os números são comparados pelo Encarregado de Gestão de Estoque avaliando a contagem física dos itens com a quantidade apresentada no relatório do sistema de Gestão de Estoque. No caso de divergências entre a quantidade física analisada, com a quantidade apresentada nos relatórios sistêmicos, são feitas novas contagens. Se continuar com as diferenças são feitos os respectivos ajustes/correções. Os Proprietários comentaram que está sendo avaliado a necessidade de aquisição de equipamentos (leitores) que venham facilitar o processo de contagem dos itens no inventário. Atualmente o Gerente da loja não tem solicitado que cada Responsável pela sua área elabore plano de ação e justifique as perdas e sobras da sua área, com o objetivo de preparar ações que busquem evitar perdas financeiras para a empresa nos próximos inventários.

Ao conversar com o Encarregado de Gestão de Estoque, fomos informados que não são feitas conferências diárias sobre as movimentações e ajustes de estoque pelo Gerente da Loja, através da análise dos relatórios gerados pelo sistema de Gestão de Estoque.

Ao questionarmos se a empresa faz a gestão das mercadorias armazenadas no estoque e não expostas nas prateleiras, o Encarregado de Gestão de Estoque da

Loja nos informou que quinzenalmente é feita a análise dos estoques através dos relatórios emitidos via sistema, e que em caso de divergências é solicitado que os Responsáveis de cada área busquem organizar suas prateleiras, evitando assim gerar perdas de venda, por falta de exposição das mercadorias. Salientamos que ao analisar esta rotina verificamos que a mesma não estava sendo executada há 02 (dois) meses pelos responsáveis.

A empresa apresenta, como diferencial competitivo, o atendimento ao cliente, e tem como vantagem sua característica de loja de bairro de classes C e D. Nas entrevistas desta pesquisa, observou-se um grande interesse e um grande esforço dos Proprietários em manter e aprimorar seus sistemas informatizados e intensificar o uso da tecnologia da informação, como forma de viabilizar o crescimento da empresa com a abertura de novas lojas.

Observou-se o acúmulo de funções em algumas áreas e ausência de quadros especializados com formação de nível superior, e pouco controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho, baseadas no questionário de pesquisa, percebeu que dos 04 (quatro) supermercadistas de pequeno e médio porte entrevistados, 03 (três) estão dispostos a fazer investimento na implantação de sistemas estruturados para a Gestão de Estoque.

Mas dos 04 (quatro) Proprietários de supermercados entrevistados, 02 (dois) ainda preferem eles mesmos tomarem todas as decisões, baseados em algumas poucas informações disponíveis, seguindo sua intuição ou “tino” comercial. Assim, temos um gestor que deveria estar tomando decisões de nível estratégico ou, pelo menos, de nível tático que, ao invés disso, dedica todo seu tempo a tomar decisões operacionais, porque não consegue delegar essas tarefas sem perder totalmente o pouco da eficácia que sua experiência confere a esse processo.

Ao serem perguntados, a maioria dos supermercadistas da amostra desta pesquisa afirmaram que dispor de informações é de grande valia para a gestão dos negócios no varejo de supermercados e alguns, inclusive, enfatizam seus esforços para conseguir esse intento. Temos então, que o pequeno e médio supermercadista pode ter um certo grau de interesse por informações que possam diminuir o grau de incerteza das situações que demandam decisões de sua parte, mas mostra pouca disposição para investir mais firmemente no aprimoramento dos seus sistemas informatizados e em mudanças nos seus métodos e procedimentos com o objetivo de criar um ambiente informacional em suas empresas.

A partir da nossa pesquisa, foi possível observar que a pequena e média empresa de supermercado, especificamente de Minas Gerais, é de origem preponderantemente familiar e desenvolveu-se completamente dependente do árduo trabalho de empreendedores sem grandes recursos, tanto de capital quanto de conhecimento. Em geral, de origem humilde e média escolaridade, esses pioneiros do ramo de supermercados não dispunham de outras ferramentas de gestão além da sua intuição ou tino comercial e da sua presença em tempo integral na loja para supervisionar, quando não ele mesmo executar, as diversas operações, desde a compra da mercadoria até a limpeza da loja, resultando em uma administração altamente centralizadora. Obviamente, sobra pouco tempo desse gestor para planejar suas operações ou desenvolver novos projetos que não estejam diretamente relacionados com a rotina das suas operações atuais.

Somente 02 (duas) empresas da amostra da pesquisa mantém controle do seu estoque por item e utilizam relatórios disponibilizados por seus sistemas informatizados para auxiliar as decisões sobre a reposição desses estoques. Só encontramos informações consistentes e abrangentes de reposição automática dos estoques na Empresa C. Nas demais, a reposição é feita de forma empírica, levando-se em consideração apenas o estoque atual. Não há o uso sistemático, organizado e racional de informações sobre a saída média dos produtos.

Finalizando, nas entrevistas exploratórias se identificou uma carência de quadros especializados de profissionais na gestão de estoques na quase totalidade das empresas estudadas, e a falta de sistemas informatizados de gestão dos estoques,



o que dificulta e muito o controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

Assim, considerando suas limitações, esse estudo cumpriu com o seu objetivo e espera-se que o mesmo possa orientar, as organizações e profissionais a compreender a necessidade de investir em seus colaboradores e em sistemas informatizados de gestão de estoque, e que novas pesquisas possam ser desenvolvidas com o foco nos controles da Frente de Loja, e da Portaria de Recebimento, que são áreas com papel fundamental também na gestão dos estoques, e que sejam tratados estes temas tanto no âmbito Regional, Nacional e em redes de supermercados de pequeno, médio e grande porte.

## 6 REFERÊNCIAS

1. AGUILAR, Nilson G. S. F. - **Impactos da Informatização na Gestão de Supermercados**. 2004. Dissertação de Mestrado - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo.
2. ANDERSEN CONSULTING. **ECR Brasil - Reposição Contínua de Mercadorias**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998, 91p.
3. BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. - **Retail Management: a strategic approach**. 7<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
4. BIO, Sérgio Rodrigues - **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
5. CHIAVENATO, Idalberto - **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, L. - **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998, 316p.
7. FREITAS, H. e KLADIS, C. M. - **O Processo Decisório: modelos, dificuldades e soluções**. Rio de Janeiro. In: Revista Decidir, ano II, n. 08, março 1995, p.49-69.
8. IUDÍCIBUS, Sergio de - **Teoria da Contabilidade**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
9. KASPER, João F. de P. - **Produtividade e Gerenciamento de Operações na Empresa Supermercadista**. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1<sup>a</sup> ed., 1991, 253p.
10. LEVY, Michael e WEITZ Barton A. - **Administração de Varejo**. Tradução: Eriki Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000, 695p.
11. MARQUES, Érica F. e ALCÂNTARA, Rosane L. C. - **Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados**. XXVII ENANPAD, Itikaia, 2003. (CD-ROM, GOL 1854)
12. MCGEE, J. e PRUSAK, L. - **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 244p.
13. NOBRE, Arnaldo F. - **Evolução do Supermercado e Relações Verticais com Fornecedores**. 2001. 179P. Dissertação de Mestrado em Economia - FCE da UFBA. Bahia.
14. PARENTE, Juracy G.. **Varejo no Brasil**. 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas. 2000.

15. PORTER, M. E. e MILLAR, V. E. - **How Information Gives You Competitive Advantage**. Harvard Business Review, pp. 149-160, July-August 1985.
16. PRICEWATERHOUSECOOPERS. - **ECR Brasil - Visão Geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998, 175p.
17. SARQUIS, Aléssio B. - **Marketing para Pequenas Empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Editora Senac, 2003, 224p.
18. SEGRE, Lídia M. e BASTOS, Roberto M. - **Modernização Produtiva nos Supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação**. Revista de Administração da USP, v. 35, n. 4, Out/Dez/2000.
19. SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 1997
20. STAIR, Ralph M. e REYNOLDS, George W. - **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro; LTC, 1999.
21. TAYLOR, David. **Logística na Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.
22. WERNER, Alexandre e SEGRE, Lídia M. - **Uma Análise do Segmento de Supermercados: estratégias, tecnologias e emprego**. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do Senac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, v. 28, n. 1, Jan/Abr. 2002.
23. ZILBER, Moisés A. e FISCHMANN, Adalberto A. - **Mudanças na Distribuição: o papel da estratégia**. São Paulo: IV SEMEAD, out. 1999.
24. Filho, Roberto Nunes (04/2015). **Faturamento do grupo sobe mais de 12% e alcança o patamar de R\$ 258,7 bilhões. As 500 principais empresas também avançaram em importantes indicadores de eficiência monitorados pelo estudo**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>.

## 7 APÊNDICE

### 7.1 APÊNDICE I - ACORDO DE CONFIABILIDADE

O objetivo deste acordo é assegurar, para os empresários que responderam à pesquisa e forneceram os dados utilizados no cálculo dos indicadores comparativos de desempenho, a guarda de sigilo para todas as informações obtidas a partir da realização de uma pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Estoque das Empresas de Varejo de Pequeno e Médio Porte de Belo Horizonte – Minas Gerais.

#### **"Acordo de Confidencialidade**

Pelo presente instrumento, Carlos Augusto Carazza, Contador, residente à rua Itamarati, 922, apto 403, CEP 30.730.570, RG MG 6.334.896, pós-graduando em Auditoria Externa e Interna pela Universidade Federal de Minas Gerais, responsável e único executor da citada pesquisa propõe, a seguir, os termos do referido acordo:

#### **Da pesquisa:**

A pesquisa realizar-se-á por intermédio de entrevistas junto aos quadros técnicos e diretivos da empresa ....., segundo roteiro, conteúdo e agenda prévios a serem pactuados, análise de dados específicos fornecidos pela empresa e, eventualmente, observação de alguns procedimentos implantados, com a finalidade de levantar e analisar as práticas de gestão dos estoques utilizadas pela organização.

#### **Da confidencialidade:**

Comprometo-me a manter sob confidencialidade todas as informações acessadas por intermédio da pesquisa junto à empresa ..... Adicionalmente, informo que a mesma pesquisa será simultaneamente aplicada em outras organizações, que os nomes das organizações não serão publicados e que o resultado não distinguirá a qual organização se refere os determinados conjuntos de dados e análises.

Belo Horizonte, ....de ..... de 2015

---

Carlos Augusto Carazza"

## 7.2 APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário serviu para nortear as entrevistas realizadas pelo autor deste trabalho com os dirigentes das empresas da amostra selecionada. Essas entrevistas tiveram como objetivos: investigar a gênese dessas empresas, tentar identificar suas estratégias e modos de operação, conhecer as dimensões que são levadas em consideração no seu processo decisório de reposição dos estoques e apurar o grau de desenvolvimento do ambiente informacional em cada uma das empresas estudadas.

### Questões Norteadoras

**01** – Favor fazer um breve histórico da empresa.

a) A empresa foi fundada em que ano, e qual a historia que originou o seu surgimento?

b) Há quantos funcionários na empresa?

01 - 10

81 - 100

11 - 30

acima de 100

31 - 80

c) Qual a área média do estabelecimento em m<sup>2</sup>?

d) O estabelecimento tem como foco atender a qual classe de clientes?

Classe A

Classe C

Classe B

Classe D

e) A área contábil, e administrativa financeira são terceirizadas, ou empresa possui estas áreas lotadas no respectivo estabelecimento.

**02** – Qual o nível de escolaridade e experiência profissional dos sócios e do quadro Administrativo.

Ensino Fundamental (1ª a 4ª) - Ciclo I

Ensino Fundamental (5ª a 8ª) - Ciclo II

Ensino Médio (1ª a 3ª)

Curso Superior

Especialização

**03**– Quais os sistemas informatizados existentes na empresa?

( ) Frente-de-caixa

( ) Faturamento;

( ) Livros Fiscais;

( ) Contabilidade

- ( ) Contas a Pagar e a Receber
- ( ) Tesouraria
- ( ) Recursos humanos e Folha de Pagamento
- ( ) Informações Gerenciais
- ( ) Gestão de Estoque

**04-** Como é identificada e definida a necessidade de compra pela empresa?

**05-** Existe uma predefinição dos estoques mínimos?

Sim                       Não

**06-** Quais são os critérios que determinam o estoque mínimo? O sistema utilizado

**07-** Na compra de um produto novo, como é definido a quantidade a ser adquirida? Como é acompanhado as vendas ou rotatividade? Como isso interfere no processo de compra?

**08-** Existe a área de Prevenção de Perdas constituída na empresa? Caso sim, qual a importância desta área nas rotinas operações da loja?

**09-** Existe controle na Portaria de Recebimento para o recebimento e conferência das mercadorias? Caso sim, descreva passo a passo o procedimento adotado para o recebimento de mercadorias, atribuindo as responsabilidades?

**10-** É realizado inventário no estoque das lojas? Caso sim, qual a periodicidade? E explique o processo de inventário, passo a passo, e quais as ferramentas são utilizadas.

**11-** Como as perdas e sobras são tratadas pelos responsáveis após o inventário? É adotado plano de ação para as maiores perdas e sobras, objetivando ações corretivas?

**12-** Existe controle sobre as movimentações e ajustes de estoque executados? Quais são os controles adotados?

**13 -** A gestão do estoque sobre as mercadorias armazenadas e não expostas? Qual controle é aplicado para este processo?