

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ANGELICA MANGONI

GESTÃO DE ESTOQUES EM SUPERMERCADOS:
O Caso Mercado Roso

PASSO FUNDO

2014

ANGELICA MANGONI

GESTÃO DE ESTOQUES EM SUPERMECADOS:

O Caso Mercado Roso

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Cássia Pasqual.

PASSO FUNDO

2014

ANGELICA MANGONI

**GESTÃO DE ESTOQUES EM SUPERMECADOS:
O Caso Mercado Roso**

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Ms. Cássia Pasqual.
UPF – Orientadora

Prof. _____
UPF

Prof. _____
UPF

PASSO FUNDO

2014

AGRADECIMENTOS

Esta é uma etapa que chega ao fim, uma etapa muito importante, de muitas expectativas, mas principalmente de um sonho realizado.

Agradeço à Deus, por estar ao meu lado em todos os momentos de minha vida, e me dar força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Agradeço aos meus pais, que são meu porto seguro, e me apoiaram nestes quatro anos de caminhada, me ensinaram a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade.

Agradeço à minha irmã, por todo o incentivo e apoio que me destes.

Agradeço à Professora Denize Grzybovski, pela dedicação, atenção, incentivo e sugestões dadas para a realização do meu projeto.

Agradeço à minha orientadora, a Professora Cássia Pasqual, pela objetividade e dedicação para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao diretor gerente e colaboradores da empresa estudada, pela disposição, dedicação e confiança em fornecer as informações solicitadas.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, torceram para que este trabalho tivesse um bom resultado final. Muito obrigada!

RESUMO

MANGONI, Angelica. **Gestão de Estoques em Supermercados: O caso mercado Roso.** Passo Fundo, 2014.60 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este estudo teve por objetivo apresentar uma proposta de controle interno dos estoques do Mercado Roso, de forma que contribua para o gestor tomar decisões com maior grau de certeza. Especificamente, fez-se a avaliação da gestão de estoques no segmento de supermercados, o qual se constatou que o mesmo encontra-se em crescente nível de competição e a gestão de excelência dos estoques é considerada uma ação administrativa que pode gerar vantagem competitiva. A relevância do estudo justifica-se pela crescente competitividade com as grandes redes de supermercados, à globalização dos fornecedores e ao grau de exigência dos consumidores, o que colabora para que as organizações efetivem investimentos em seus processos de controle interno de estoques. O estudo foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: Como deveria ser controlado o estoque no Mercado Roso? Desta forma, delimitou-se como objetivo geral, apresentar uma proposta de controle interno dos estoques para o Mercado Roso, de forma que contribua com o gestor no processo de tomada de decisões com maior grau de certeza. Os fundamentos teóricos que orientaram a investigação indicam que a gestão dos estoques, em qualquer organização, torna seu controle mais eficaz e que, um gerenciamento adequado dos recursos materiais, traz garantia aos administradores das empresas de que sua produção está assegurada pela reposição, guarda, movimentação e entrega dos itens necessários para a mesma. Os procedimentos metodológicos adotados para a investigação foram de pesquisa exploratória e descritiva, com *design* de estudo de caso. Para tanto, adotou-se a entrevista e a observação participante. Os resultados indicam que a empresa enfrenta inúmeros problemas administrativos relacionados ao estoque. Para aperfeiçoamento dos controles internos e a gestão eficaz dos estoques no Mercado Roso sugere-se a implementação de novos procedimentos operacionais de movimentação, guarda e entrega dos materiais. Paralelamente, sugere-se capacitação do gestor e dos funcionários para utilização das ferramentas disponíveis no *software* de gestão implementado na empresa, para que as atividades de gestão dos estoques sejam realizadas com base em procedimentos técnicos e não no empirismo, proporcionando, assim, maior segurança ao proprietário que exerce o cargo de comprador, na gestão eficaz de seu patrimônio e no processo de tomada de decisão sobre os investimentos dos recursos financeiros e de promoções na área de vendas.

Palavras chave: Gestão de Estoques. Controles internos. Segmento de supermercados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação visual da fachada do mercado.....	32
Figura 2 – Organograma funcional do Mercado Roso.....	32
Figura 3 – Estoque de produtos no Mercado Roso.....	35
Figura 4 – Cadastro de produtos.....	40
Figura 5 – Cadastro de fornecedores.....	42
Figura 6 – Digitação de pedidos.....	42
Figura 7 – Entrada de nota fiscal.....	44
Figura 8 – Cadastro de trocas.....	45
Figura 9 – Relatórios de produtos trocados.....	45
Figura 10 – Efetivação das trocas de produtos.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

CRM - *Customer Relationship Management*

ECF - Emissor de Cupom Fiscal

PDV - Ponto de Venda

PMRE - Prazo Médio de Renovação de Estoques

TEF - Transferência Eletrônica de Fundos

TI - Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Identificação e justificativa do problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Administração de estoques: uma visão geral	13
2.1.1 <i>A administração dos estoques</i>	17
2.1.2 <i>Política de Administração dos Estoques</i>	18
2.2 Sistemas de controle de estoque	20
2.2.1 <i>Sistemas duas gavetas</i>	21
2.2.2 <i>Sistemas dos máximos e mínimos</i>	22
2.2.3 <i>Sistemas das revisões periódicas</i>	22
2.2.4 <i>Sistema ABC</i>	23
2.3 Visão geral de supermercados enquanto tipo organizacional	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 Delineamento da Pesquisa	27
3.2 Definição de Termos e Variáveis de Estudo	29
3.3 Instrumento e procedimento de coleta dos dados	29
3.4 Análise e interpretação dos dados	30
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 Caracterização da empresa	31
4.2 Descrição dos processos administrativos	33
4.3 Análise do <i>software</i> atual da empresa	37
4.3.1 <i>Apresentação do software</i>	37
4.3.2 <i>Cadastro de produtos</i>	39
4.3.3 <i>Cadastro de clientes</i>	41
4.3.4 <i>Cadastro de fornecedores</i>	41
4.3.5 <i>Pedidos</i>	42

<i>4.3.6 Nota fiscal de entrada</i>	43
<i>4.3.7 Trocas de produtos</i>	44
<i>4.3.8 Inventário e auditorias</i>	46
<i>4.3.9 Controle do inventário</i>	47
<i>4.3.10 Cálculos do software</i>	47
<i>4.3.11 Preço do software aplicativo</i>	47
4.4 Problemas administrativos decorrentes dos controles adotados	48
4.5 Proposta de intervenção para um melhor controle de estoques	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE 1 – Questionário aplicado ao funcionário responsável pelo estoque	60

1 INTRODUÇÃO

No segmento de supermercados, o crescente nível de competição tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo no ambiente externo e interno. O constante avanço tecnológico e a concorrência no mercado atual têm evidenciado a administração de materiais como importante componente competitivo (VIANA, 2002), tendo por consequência a necessidade de amplo e profundo conhecimento sobre as atividades da empresa.

Estudar os estoques nas empresas é tão antigo quanto o estudo da própria administração, pois esta é uma atividade administrativa da função controle, definida por Fayol. Desde então, a gestão dos estoques é considerada atividade relevante como elemento regulador quer no fluxo de produção, no caso do processo manufatureiro, quer no fluxo de vendas, no processo comercial, os estoques sempre foram alvo de atenção de gerentes.

A gestão de estoques é um conceito que está presente em praticamente todo o tipo de empresas, assim como na vida cotidiana das pessoas. Desde o início da sua história que a humanidade tem usado estoques de variados recursos, de modo a suportar o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos (GARCIA, 2006, p. 9).

A essência da gerência do estoque é manter o equilíbrio entre as necessidades do consumidor e a oferta do produto, contribuindo para o aumento do resultado da empresa, evitando-se perdas, desperdícios de mercadorias e o excessivo consumo de capital de giro, permitindo um gerenciamento eficaz das operações e processos realizados na empresa.

Com a aplicação de uma gestão de estoque e uma ferramenta de *software*, podem-se solucionar vários problemas, trazendo confiabilidade nas informações, segurança na efetuação de compras e determinar o giro dos produtos a serem vendidos. Dessa forma, poderão ser mostradas várias informações importantes aos empresários, como o valor do seu estoque, a quantidade de cada produto no estoque, entre outras. Essas informações são essenciais para

uma boa administração, porque através do controle interno a empresa terá medidas e métodos de como proteger seus ativos, assim como conferir a precisão dos dados contábeis, desenvolvendo com eficiência as operações.

O Mercado Roso é uma empresa que atua no ramo varejista com o comércio de alimentos e material de limpeza. Tem como propósito atuar em parceria com a sociedade, impulsionando o progresso de maneira sustentável e responsável, mas também busca aprimoramento constante dos seus processos internos. Com esse olhar, o presente estudo volta-se a área funcional de administração de estoques.

1.1 Identificação e justificativa do problema

Em virtude da crescente competitividade, devido a globalização, as organizações exigem cada vez mais do controle interno de estoques em relação aos resultados concretos e fatos a serem fornecidos que possam ser analisadas dentro das demonstrações, proporcionando, assim, estratégias que visam fornecer informações detalhadas sobre como está a situação da empresa.

Segundo Marion (2009, p. 319), o estoque pode tomar diferentes formas de acordo com o objetivo final de uma empresa. Por exemplo, numa empresa comercial, é denominado estoque as mercadorias que estão à disposição para comercialização, enquanto numa indústria, é a matéria prima adquirida para ser disponibilizada ao processo produtivo para transformação e, numa empresa prestadora de serviços, estoque é considerado material necessário e utilizado para realizar sua atividade. Portanto, a palavra estoque sempre vai remeter a conotação de algo à disposição da empresa, seja para fabricar, vender ou prestar serviços.

Considerando que a administração de estoques na empresa é um conjunto de atividades com a finalidade de assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, no tempo correto, na quantidade necessária, qualidade requerida e pelo melhor preço. Portanto, é uma atividade administrativa que precisa ter um sistema de controle interno eficiente.

Com base no exposto, no presente estudo considera-se estoque no sentido determinado para um supermercado, ou seja, refere-se ao volume de mercadorias disponíveis para comercialização. O problema administrativo é a ineficácia no controle dos estoques. Os proprietários do Mercado Roso constantemente identificam erros e divergências entre o

volume físico de produtos em estoque e os registros de controle deste estoque. Esses registros é que são utilizados como fonte de informações para tomar decisões relativas aos pedidos junto aos fornecedores, realização de promoções/liquidações de produtos ou mudança de marcas de produtos com pouco giro no estoque. No entanto, com os erros observados, o gestor sente-se inseguro nas suas decisões e torna a empresa suscetível às fraudes.

Considerando que o Mercado Roso é uma empresa com 32 anos de existência, portanto, encontra-se num estágio do ciclo de vida organizacional que exige maior grau de formalização das operações, questiona-se: Como deveria ser controlado o estoque no Mercado Roso?

Em uma conversa preliminar com o empresário, sabe-se que as decisões gerenciais são tomadas por ele mesmo, o qual exerce a função de gerente da empresa, enquanto que o controle dos estoques é realizado por um funcionário. As divergências de quantidades que constam nos controles do estoque e as quantidades físicas são frequentes, o que é fonte de conflitos internos, descontentamentos de clientes com a indisponibilidade do produto, entre outros problemas decorrentes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de controle interno dos estoques para o Mercado Roso, de forma que contribua com o gestor no processo de tomada de decisões com maior grau de certeza.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever os procedimentos administrativos relacionados ao controle interno dos estoques no Mercado Roso;
- b) Analisar o *software* atual da empresa;
- c) Apontar os problemas administrativos decorrentes dos controles adotados;
- d) Apresentar uma proposta de intervenção para um melhor controle de estoques.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são apresentados alguns conceitos básicos sobre o assunto e tema do trabalho, que serão utilizados no atendimento do problema. Serão abordados os seguintes assuntos: administração de estoques, políticas de estocagem, sistemas de controle de estoque e sobre o setor supermercadista.

2.1 Administração de estoques: uma visão geral

Os estoques, por representarem um significativo investimento de capital, devem ser vistos como um fator potencial de geração de negócios e lucros. Diante disso, a otimização de estoques é uma das principais metas a serem alcançadas por gerentes de produção (PALOMIO; CARLI, 2008).

Almeida (2010, p. 191) conceitua “os estoques como os bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa”. Para Dias (2010), no entanto, estoque é uma quantidade de material aguardando para que seja consumida. E, na visão de Chiavenato (2005), estoque é a composição dos materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existem em função de futuras necessidades.

Nesse caso, a função do administrador de estoques é minimizar o dinheiro que está investido em estoque, pois ele é caro e aumenta continuamente e quanto maior o investimento, maior é a capacidade e a responsabilidade de cada departamento da empresa.

Viana (2002) destaca que manter itens em estoque para o caso de consumidores ou programas de produção é uma espécie de garantia contra o inesperado. Desta forma, os estoques desempenham grande importância no processo de gestão da empresa, garantindo o processo produtivo, bem como a entrega de valor ao cliente e isso impacta diretamente no desempenho da mesma.

Nesse sentido, conhecer o estoque de uma organização é um desafio ao administrador, pois precisa considerar suas especificidades estruturais, mas também as características do produto quanto à disponibilidade no mercado e à pericibilidade. As empresas podem ter certos produtos em excesso e outros em quantidades insuficientes, desde que estes estejam disponíveis ao cliente quando ele demandar. Por isso, o desafio deste profissional não é reduzir o estoque para reduzir custos, nem ter estoque em excesso para atendimento das demandas, mas, sim, ter a quantidade correta para alcançar as prioridades competitivas da empresa de modo mais eficaz. Sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto (DIAS, 2010).

Os estoques trabalham como reguladores, garantindo estabilidade nas vendas da empresa tornando-se, assim, necessidade extrema para ela. O estudo dos estoques é complexo, por envolver diversos setores dentro da organização, por isso, os estoques são considerados causadores de problemas, por outro lado, são denominados geradores de lucro e de trabalho (MOREIRA, 1996).

O estoque é responsável pelo funcionamento de uma empresa, podendo proporcionar lucros e recursos para a mesma, sendo um grande gerador de trabalho e necessita de muito cuidado com sua gestão, por estar vinculado com vários setores dentro da empresa.

Existem várias finalidades para a gestão dos estoques de qualquer empresa, como descrito no Quadro 1.

Garantir operação ou funcionamento da empresa, neutralizando os efeitos de:	Demora ou atraso no fornecimento; Sazonalidade no suprimento; Riscos de dificuldades no fornecimento.
Proporcionar economias de escala:	Por meio da compra ou produção de lotes econômicos; Pela flexibilidade no processo produtivo.

Quadro 1 – Finalidades para a gestão dos estoques para qualquer empresa.
Fonte: Chiavenato (2005, p. 136)

Para esse mesmo autor, os estoques fazem parte do ativo circulante da empresa, sendo o mesmo, fundamental para que se possa produzir e vender com o máximo de segurança. A administração dos estoques apresenta aspectos financeiros que exigem um estreito relacionamento entre o órgão da empresa que cuida do estoque como produção, almoxarifado e administração financeira. O órgão que cuida dos estoques sempre está voltado para a facilitação do fluxo físico de produção e comercialização, enquanto a administração

financeira se preocupa com o lucro, a liquidez da empresa e a boa aplicação dos recursos empresariais (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Corrêa e Corrêa (2008), os estoques podem ser encontrados na forma de: matéria-prima, produto em processo, produto acabado, materiais e embalagens e produtos necessários para a manutenção, reparo e suprimento de operações, não necessariamente utilizadas no processo de fabricação. Por isso, os estoques são classificados por tipos.

Para Slack, Chambers e Harland (2002), existem quatro tipos de estoque:

- a) O primeiro deles é o estoque isolador ou estoque de segurança, que tem por finalidade compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e demanda. Uma operação de varejo jamais pode prever uma demanda perfeita. Desse modo, o estoque de segurança provém uma margem segura para o varejista para que a mercadoria não falte caso ocorra um aumento na demanda ou atraso de entrega do produto.
- b) O segundo tipo é o estoque de ciclo, acontece quando a operação não consegue todos os itens simultaneamente 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.
- c) O terceiro tipo é o estoque de antecipação, é formado antes que a demanda ocorra e colocado em estoque até que seja necessário. São formados devido à compra de forma oportuna ou quando existem ameaças ao fornecimento.
- d) O quarto tipo é o estoque no canal de distribuição, aquele que envolve desde a reserva do produto até propriamente a sua entrega para o varejista. Este tipo de estoque existe porque as mercadorias não são entregues instantaneamente do fornecedor para o varejista.

Independente do tipo de estoque, a gestão eficaz requer adoção de controles internos. Isso decorre do fato de a administração ser uma das áreas da empresa que é responsável pelo planejamento, a instalação e a supervisão de um sistema de controle interno. Estes controles devem estar em contínua revisão para determinar se a política interna está sendo interpretada corretamente, se as mudanças nas operações se tornaram procedimentos complicados e quando surgem falhas no sistema, serão tomadas as medidas necessárias (ATTIE, 2011).

No entendimento de Almeida (2003, p. 63), o controle interno “representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os

ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Na mesma linha de pensamento, Franco e Marra definem:

Por controles internos entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio (2011, p. 265).

Para Migliavaca (2002) a economia atual exige uma concorrência nos negócios cada vez mais acirrada, a administração precisa de um sistema que lhe proporcione agir com rapidez e segurança para as tomadas de decisões para obter o desenvolvimento nos negócios. O controle interno proporciona ainda à administração o fornecimento de informações em tempo hábil, possibilitando o aproveitamento das oportunidades de bons negócios, redução de custo e aumento do nível de confiança dos clientes.

Na interpretação de Nascimento e Reginato (2007, p. 114), uma sólida estrutura de controles internos pode trazer diversos benefícios para a empresa, como, por exemplo:

- Aumentar a eficiência operacional, reduzindo desperdícios de tempo e de materiais;
- Tomar melhores decisões operacionais, por confiar nas informações produzidas;
- Proporcionar avaliações de desempenho mais corretas;
- Diminuir o risco de ocorrência de erros e fraudes;
- Valorizar a imagem e conquistar a confiança do mercado, evitando a retirada de capital por desconfiança de investidores.

Segundo Migliavacca (2002, p. 22), na “ausência de bons controles internos, a administração não tem noção de posicionamento da empresa no mercado (não sabe onde está). Conseqüentemente, ações e decisões erradas podem ser tomadas”. Por isso, considera-se que o controle interno é uma ferramenta de auxílio à gestão, pois irá assessorar a administração no desempenho eficiente de suas funções, além de trazer confiabilidade dos dados que estão sendo apresentados, podendo evitar ou até mesmo verificar as irregularidades que estão acontecendo ou que possam vir a acontecer no âmbito interno da empresa.

2.1.1 A administração dos estoques

A gestão de estoques é de extrema importância para as organizações, tratando-se de um fator decisivo para a redução de custos, redução no tempo de serviço e ganho na qualidade no serviço prestado. Os estoques representam uma parcela substancial nos ativos das empresas, sendo assim, os estoques devem ser encarados como um grande fator na geração dos lucros das mesmas (ALT, MARTINS, 2005).

Segundo Viana (2002, p.42), “a atividade dos administradores visa ao gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimento e acompanhando sua evolução”. Por isso, de acordo com Martins (2006, p. 198), a gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados. Já Ching (2006, p. 36), entende por gestão do estoque o planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação sobre o planejamento.

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

De acordo com Slach, Chambers e Harland et al. (apud CHING,2006, p. 33):

O conceito de gestão de estoques originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física.

Viana (2002, p. 144) afirma que, “o gerenciamento moderno avalia e dimensiona convenientemente os estoques em bases científicas, substituindo o empirismo por soluções”. O autor diz ainda que, desta forma “[...] os níveis devem ser revistos e atualizados periodicamente e constantemente para evitar problemas provocados pelo crescimento de consumo ou vendas e alterações dos tempos de reposição”.

Portanto, a gestão do estoque torna seu controle mais eficaz, um gerenciamento adequado traz uma garantia para os administradores das empresas de que sua produção, seja

ela fabricação ou comercialização, esteja segura quanto à reposição, guarda, movimentação e a entrega dos itens necessários para a mesma.

2.1.2 Política de Administração dos Estoques

As atividades dentro da empresa devem seguir diretrizes que irão nortear a busca pelos objetivos maiores da empresa, definidos pelos gestores. Em se tratando de estoques, essas diretrizes são conhecidas como Política de Estoque e é definida por Dias (2010) como padrões que devem ser estabelecidos e que sirvam de guia de programação e controle e, também sirvam de critério para medir a *performance* da gestão de estoque.

De uma maneira geral, Dias (2010) define essas diretrizes como:

- a) Metas quanto ao tempo de entrega dos produtos aos clientes;
- b) Definição de número de depósitos e/ou de almoxarifados e da lista de matérias a serem estocados neles;
- c) Nível de flutuação dos estoques para atender alta ou baixa nas vendas ou alteração de consumo;
- d) Ponto determinado para especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto;
- e) Definição da rotatividade de estoques.

Dependendo da política de estoque adotada pela empresa, será medido o capital investido em estoques, e o gestor de estoques, baseado nas diretrizes da empresa, deve estar atento aos reflexos que essa política terá nos resultados financeiros.

Definir até que nível deverá flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo e, ainda, a definição da rotatividade de estoques, serão pontos importantes para construir uma política de estoque. Essa política deverá ser condizente com as condições oferecidas pelo setor financeiro, principalmente no que diz respeito ao capital de giro e as condições de financiamento.

Segundo Dias (2010), o problema de um dimensionamento de estoque reside na relação entre capital investido, a disponibilidade de estoques, os custos incorridos e o consumo ou demanda. Em um primeiro momento, todas as empresas querem sempre vender mais, conseguir uma parcela maior do mercado em que atuam abrir novos mercados e

expandir suas fronteiras comerciais, sempre objetivando a lucratividade e o retorno financeiro. Porém, algumas vezes esse objetivo não é alcançado devido às necessidades de capital de giro decorrentes do aumento nos estoques, necessário para que essa expansão ocorra.

Caso ocorra um aumento nos estoques, mas o prazo médio de renovação de estoques (PMRE) se mantenha, ou seja, a empresa consiga aumentar os estoques e aumentar as vendas na mesma proporção mantendo o período de estocagem, os reflexos financeiros serão mais amenos. Porém, se houver um aumento no estoque e, em consequência, um aumento do período de estocagem, o ciclo operacional e o ciclo financeiro serão afetados, e se não houver um aumento no prazo concedido pelos fornecedores ou uma redução no prazo concedido aos clientes, o resultado será a necessidade de capital de giro.

Segundo Viana (2002, p.138-139), os índices possíveis para uma gestão de estoques eficaz são:

a) Índices de avaliação na gestão dos estoques

O gerenciamento da gestão de estoque é efetuado por meio de técnicas que permitem manter o equilíbrio entre estoque e consumo, definindo parâmetros e níveis de ressuprimento, assim, os principais parâmetros de controle para esta atividade devem ser:

- Rotatividade de estoque;
- Índice de cobertura;
- Materiais sem giro e obsoletos;
- Itens não movimentados;
- Ociosidade do capital aplicado;
- Custo de posse do estoque.

b) Índices de avaliação de compras

O gerenciamento de compras é feito por meio de procedimentos que permitem suprir as necessidades por meio da aquisição de materiais, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais para a empresa. Os principais parâmetros de controle para essa atividade devem ser:

- Avaliação da carteira de compra;
- Quantidade de coletas de preço;

- Quantidade de pedidos por fornecedor;
- Controle dos prazos de entrega;
- Itens em compra não entregues;
- Controle por comprador;
- Controle de valores.

c) Índices de avaliação na armazenagem

O gerenciamento do almoxarifado é exercido por meio de procedimentos que visem garantir a fiel guarda dos materiais confiados pela empresa, incluindo o recebimento, para que os materiais adquiridos reflitam a quantidade estabelecida na época certa, ao preço e quantidade especificada nas encomendas. Assim, os parâmetros de controle para essa atividade devem ser:

- Quantidade de itens recebidos;
- Quantidade de itens inspecionados;
- Quantidade de itens liberados;
- Quantidade de itens pendentes no recebimento;
- Quantidade de itens devolvidos ao fornecedor, por divergência técnica ou por divergência de qualidade;
- Quantidade de itens requisitados;
- Quantidade de itens distribuídos;
- Quantidade de itens pendentes de distribuição;
- Quantidade de ajustes de estoque efetuados, negativos e positivos.

2.2 Sistemas de controle de estoque

Um dos maiores desafios que os empresários enfrentam em meio à configuração atual do mundo dos negócios é descobrir fórmulas para reduzir estoques sem afetar o processo produtivo e sem aumentar os custos (DIAS, 2010). Todas as decisões de estoques são baseadas em previsão de demanda futura. O sistema de controle de estoques pode comparar a

demanda real com a prevista e ajustar a previsão à luz dos níveis atuais de demanda (SLACK et al. 2009). Para os produtos chegarem no tempo e na quantidade necessários aos estoques, eles têm de ser planejados, negociados, comprados e entregues, tudo baseado em registros de estoques e vendas. E em cada um destes processos podem também existir falhas. Há, portanto, uma extensa lista de possíveis causas de rupturas, envolvendo as áreas: comercial, logística, informática e operações (SLACK et al. 2009).

Diante do exposto, é preciso considerar diversos aspectos na definição de um sistema de controle de estoques (DIAS, 2010), dentre os quais, os tipos de estoques. Todo sistema de controle de estoques precisa estar em conformidade com a real necessidade da empresa, levando em consideração os tipos de estoques na organização e os níveis de estoques adequados em relação à demanda. Por isso, a seguir apresentam-se detalhadamente cada sistema de estoques, a fim de definir o mais adequado para empresas do tipo mercado.

2.2.1 Sistemas duas gavetas

Segundo Dias (2010), o sistema duas gavetas é considerado o mais simples para controlar os estoques. Este é um método de controle utilizado em empresas de pequeno porte, de fácil visualização, que contribui para que seus operadores tenham rápido manuseio para o controle diário de mercadorias.

Na visão do mesmo autor, para entender o funcionamento desse sistema é preciso imaginar a existência de duas caixas, A e B. O estoque que inicia o processo é armazenado em duas caixas ou gavetas, a caixa A tem uma quantidade de material suficiente para atender ao consumo durante o tempo de reposição, mais o estoque de segurança, e a caixa B possui um estoque equivalente ao consumo previsto no período. Os materiais que chegam do almoxarifado são atendidos pela caixa B, então quando a caixa fica vazia, é sinal de que necessita ser feito outro pedido de compra para que o atendimento aos clientes não seja interrompido, passa a ser utilizado o material da caixa A.

Este sistema de controle de estoques é considerado simples e limitado, porém destaca-se pelo fato de ser ágil e não possuir entraves burocráticos na reposição de produtos.

2.2.2 *Sistemas dos máximos e mínimos*

O sistema de máximos e mínimos é utilizado devido às incertezas, no que tange à consumos do período e a dificuldade de estipular os tempos de reposição. É difícil ter certeza da quantidade demandada para armazenagem, para complicar ainda mais, muitas vezes não é possível conhecer com exatidão quando chegarão os suprimentos para abastecer os inventários. Portanto, é importante rever as vendas futuras e a estimativa dos tempos de ressurgimento desde a colocação do pedido até a chegada do material (BALLOU, 2001).

Este método apresenta uma vantagem pela automatização do processo de reposição do estoque, podendo aplicar-se à itens de classificação A, B e C, uma vez detectado um comportamento irregular de demanda e atrasos consideráveis na entrega, podemos utilizar este método de máximos e mínimos ou quantidade fixa.

Pozo (2004) ressalta que, para podermos administrar de maneira eficaz o sistema de máximos e mínimos, faz-se necessário calcular o tempo de reposição, o ponto de pedido e o estoque de segurança.

Segundo Dias (2008), a identificação de parâmetros de ressurgimento pode ser exibida através do gráfico dente de serra. Esta aplicação implica que o consumo do item seja regular sem grandes desvios ou sazonalidades ao longo de um período. Desta forma, quando observarmos que o item “zerar” no estoque, o pedido prévio de reposição deverá estar disponível, sendo retornada a quantidade inicial.

Chiavenato (2005) complementa que esse sistema consiste em estimar os estoques máximo e mínimo para cada item, em função de uma expectativa de consumo previsto para determinado período de tempo.

A principal vantagem desse método de estoque reside na obtenção de uma razoável automatização do processo do processo de reposição, que estimula o uso do lote econômico em situações em que ele pode ser usado naturalmente.

2.2.3 *Sistemas das revisões periódicas*

Este sistema de controle de estoques tem como base a reposição dos estoques em ciclos periódicos de tempos iguais. A quantidade pedida será a necessidade da demanda do próximo período, mantém, também, um estoque mínimo de segurança, o qual precisa ser

dimensionado de modo que previna o consumo acima do normal e os atrasos de entrega durante o período de revisão e tempo de reposição. A análise deverá ser efetuada considerando o estoque físico existente, o consumo no período, o tempo de reposição e saldo de pedido no fornecedor do item (DIAS, 2010).

Pozo (2004) salienta que, prever o valor do estoque em periodicidade ou intervalo de tempo adequado e gerenciá-lo, comparando-o com o planejado, além de se tomar as devidas ações quando houver desvios de rota, é fundamental para que não se estabilize o capital elevado em relação aos estoques. No entanto, a avaliação dos estoques assegura que o estoque esteja em conformidade com a política da empresa, evitando desperdícios, obsolescência, roubos e a falta de algum produto.

No sistema de revisões periódicas, entretanto, deve-se proceder em relação ao estoque uma avaliação, cujo objetivo principal consiste em controlar a quantidade de matérias em estoque, tanto o volume físico quanto financeiro, a avaliação de estoque anual deverá ser realizada em termos de preços para proporcionar uma avaliação exata do material e informações financeiras atualizadas. A avaliação dos estoques inclui o valor das mercadorias e dos produtos em fabricação ou produtos acabados (BALLOU, 2001).

2.2.4 Sistema ABC

O sistema ABC, mais conhecido por curva ABC, compreende um método cujo fundamento é aplicável a quaisquer situações em que seja viável estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que outra, de forma que a soma de algumas partes dessas tarefas ou obrigações de importância representa, certamente, uma grande parcela das obrigações totais (VIANA, 2002, p. 64).

Para Dias (2010), a curva ABC é um importante instrumento para o administrador, o qual permite identificar os itens que merecem atenção e tratamento adequado quanto a sua administração. Depois de obtida a sequência dos itens e sua classificação, aplicam-se as técnicas de gestão administrativas.

Segundo Dias (2010), a curva ABC tem sido usada para administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais nas empresas.

Em relação à relevância da curva ABC, Pozo acrescenta:

Tornou-se de utilidade nos mais diversos setores em que se necessita tomar decisões envolvendo grande volume de dados e ações torna-se urgente. A Curva ABC é constantemente usada para avaliação de estoques, produção, vendas, salários e outros. [...] é um método que pode ser utilizado para qualquer atividade ou trabalho, porém, no controle de estoque, foi aplicada pela primeira vez na General Eletric, e, através dos anos, tem sido uma ferramenta útil e de fácil aplicação no princípios de controle de estoque. Sua grande eficácia está na diferenciação dos itens de estoque com vistas a seu controle e, principalmente, a seu custo. (2004, p.85)

Para Martins (2005), o controle de estoques pode ser feito também pela avaliação ABC. Este sistema consiste na análise dos estoques verificando o consumo e classificando os produtos por ordem de importância. De acordo com o mesmo autor, a avaliação ABC é o principal modelo para analisar os estoques em supermercados e sua avaliação consiste especificamente na verificação, em certo espaço de tempo, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Para os itens de maior valor ou maior quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C.

O quadro 2 apresenta, de forma clara, como são classificados os itens da curva ABC:

Classificação	Descrição
Itens da classe A	São os itens mais importantes. É nos itens dessa classe que deve-se tomar as primeiras decisões sobre os dados levantados e correlacionados em razão de sua importância monetária, pois geralmente correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados.
Itens da classe B	São os itens intermediários. Os dados aqui ordenados correspondem, em média, a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados, na maioria dos casos.
Itens da classe C	São os itens de menos importância, embora volumosos em quantidade, mas com valor monetário reduzido, permitindo maior espaço de tempo para sua análise e tomada de decisão. Deverão ser tratados, somente, após todos os itens das classes A e B. Geralmente, somente 5% do valor monetário representa esta classe, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura.

Quadro 2 – Classificação dos itens através da curva ABC.

Fonte: Pozo (2004, p. 92).

O emprego da curva ABC se torna essencialmente vantajoso, uma vez que se pode reduzir as immobilizações em estoques sem prejudicar a segurança, visto que ela controla mais rigidamente os itens de classe A, e mais superficialmente os de classe C. A classificação ABC é usada em relação à várias unidades de medidas, como peso, tempo, volume, custo unitário, etc. (POZO, 2004, p. 86).

De acordo com Pozo (2004), os passos para montagem da curva ABC são os seguintes:

- a) Levantar todos os itens, com os dados de suas quantidades, preços unitários e preços totais;
- b) Colocar todos esses itens em uma tabela em ordem decrescente de preços totais e a somatória total. Nesta tabela devem constar as seguintes colunas: item, nome ou número da peça, preço unitário, preço total do item, preço acumulado e porcentagem;
- c) Dividir cada item pela somatória total de todos os itens e colocar a porcentagem obtida em sua respectiva coluna;
- d) Dividir todos os itens em classe A, B e C, de acordo com a prioridade e tempo disponível para a empresa tomar decisão.

Segundo Dias (2010), a uniformidade dos dados coletados é de primordial importância para a consistência das conclusões da curva ABC, principalmente quando estes dados são numerosos. Nesse caso, é interessante fazer uma análise preliminar após o registro de uma amostra de dados para verificar a necessidade de estimativas, arredondamentos e conferências de dados afins, de padronizar as normas de registro. Em seguida, conforme a disponibilidade de pessoal e de equipamentos, deve ser programada a tarefa de cálculo para obtenção da curva ABC, utilizando-se meios de cálculos manual, mecanizado ou eletrônico (DIAS, 2010).

Como se pode notar, o sistema de controle de estoques “curva ABC” exige que se tenha conhecimento real acerca dos produtos com maior importância econômica para a empresa. Ele é um sistema que oferece dados fundamentais para o gerenciamento eficaz dos estoques, pois a partir do momento em que se conhecem os itens de maior e menor fluxo, podem-se programar níveis de estoques de alta rotatividade e liquidez.

2.3 Visão geral de supermercados enquanto tipo organizacional

Segundo Rinaldi et al. (2009), os supermercados são empresas varejistas, ou seja, representam o último elo da cadeia entre um produto e seu consumidor final, vendem proeminentemente alimentos perecíveis dispostos em formato para autoatendimento (*self service*) e dispõem de caixas para pagamento (*checkouts*) na saída, tratando-se, portanto, de autosserviço.

O autosserviço alimentar chegou ao décimo ano seguido de expansão real em suas vendas, alcançando uma impressionante série histórica. O setor apresentou crescimento de 5,5% nas vendas, e a receita nominal do autosserviço teve incremento de 12% (SUPERHIPER, 2014). Por isso, segundo Harb (2001, p.35), o setor supermercadista “é considerado um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país”.

Portanto, o varejo brasileiro passa por constantes mudanças, pois precisa acompanhar o cenário da globalização mundial. Também o comportamento do consumidor está cada vez mais exigente e rigoroso, demandando especialidade no atendimento de suas necessidades (ABRAS, 2010).

Essas mudanças demonstram um desafio para o setor supermercadista, pois conforme a pesquisa do Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados ABRAS, 67% dos pesquisados preveem falta de mão de obra qualificada para o setor (SUPERHIPER, 2014).

Os supermercados estão presentes em todos os lugares e são importantes para a economia e sociedade, pois geram empregos, capital, tecnologia, alta produção, além de inovação nos produtos e filiais em locais diferentes, têm grandes influências na economia, pois são uma importante fonte de abastecimento da população, fornecendo desde os itens mais básicos até os mais sofisticados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a resolução do problema e o alcance dos objetivos estabelecidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para Gil (2006, p. 17), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo dar respostas aos problemas levantados. É feita quando não se tem informação suficiente para a resolução do problema ou quando as informações disponíveis não podem ser usadas para resolver o problema.

Gil (2006, p. 26) reforça que formular um problema não é uma tarefa fácil, é necessário ter conhecimento, estudo da literatura existente e discussão com pessoas que possuem experiência prática no campo estudado. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja muito flexível, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

O método de pesquisa utilizado na presente é pesquisa é o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), este método permite profundidade na análise, mas não permite generalização dos dados.

Yin (2005, p. 83) afirma ainda que, um bom pesquisador de estudo de caso deve ser capaz de ser um bom ouvinte, fazer boas perguntas interpretar as respostas, não deixando enganar com suas próprias ideologias. Deve ser flexível, de forma que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidades e não como ameaças.

Segundo Gil (2006, p.54), o estudo de caso na ciência foi encarado, durante muito tempo, como procedimento pouco rigoroso, no qual servia apenas para estudo de natureza exploratória. Mas hoje é visto como delineamento mais adequado para estudar um fenômeno

contemporâneo dentro do contexto real, onde os fenômenos e limites não são claramente definidos.

Neste estudo também foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2006) aponta que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto da pesquisa. Esta pesquisa aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

A pesquisa também tem caráter observacional e documental. A pesquisa documental, para Gil (2006), recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão e etc.

Segundo Gil (2006), o método observacional é um dos mais utilizados nas sócias e apresenta alguns aspectos curiosos, por outro lado, pode ser considerado como o mais primitivo e, conseqüentemente, o mais preciso. O método observacional se difere do experimental em apenas um aspecto: nos experimentais, o cientista toma providência para que alguma coisa ocorra, a fim de observar o que se segue, ao passo que no estudo por observação apenas observa algo que acontece ou já aconteceu.

3.2 Definição de Termos e Variáveis de Estudo

De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 98), uma variável é “todo aquele elemento ou característica que varia em determinado fenômeno. Esse elemento pode ser observado, registrado e mensurado”. Logo, as variáveis podem apresentar mudanças ou características em relação à determinada situação ou fenômeno.

Neste estudo, as variáveis são as seguintes:

- Gestão de estoques: constitui-se numa série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados (MARTINS, 2009, p. 198).
- Controles internos – instrumentos administrativos utilizados para atingir um bom desempenho, que permite descentralização as atividades e delegar poderes a diversos funcionários. Servem para fornecer informações periódicas aos gestores, no processo de tomada de decisões e na definição de ações para seguir os parâmetros estabelecidos para decisões futuras (MIGLIAVACCA, 2002).
- Política de administração de estoques – é definida como padrões que devem ser estabelecidos e que sirvam de guia de programação e controle e também sirvam de critério para medir a *performance* da gestão de estoque (DIAS, 2005).
- Sistema de controle de estoques – o sistema de controle de estoques pode comparar a demanda real com a prevista e ajustar a previsão à luz dos níveis atuais de demanda, todas as decisões de estoques são baseadas em previsão de demanda futura Slack et al. (2009).

3.3 Instrumento e procedimento de coleta dos dados

Para a coleta de dados existem diversos instrumentos que podem ser utilizados e cujas fontes podem ser primárias (aqueles dados colhidos diretamente de pessoas e registrados pelo pesquisador) ou secundárias (aqueles obtidos em bases de dados, mas que ainda não foram processados). Independente das fontes de dados, as principais técnicas de coleta são entrevista, questionário, formulário e observação (participante ou não). Para Yin (2005, p. 116), uma das fontes mais importantes para o estudo de caso são as entrevistas, sendo essenciais para gerar informações e adquirir profundidade na investigação. Para ele, o ideal é

usar uma forma de entrevista no qual o informante não se sinta pressionado e possa responder as questões dando opiniões e informando, obtendo, assim, as informações sobre o problema.

Nesta pesquisa os dados foram obtidos por meio de entrevista estruturada (APÊNDICE/A) com o funcionário responsável pelo controle dos estoques e pelas compras de produtos. A entrevista foi realizada na primeira quinzena do mês de setembro de 2014, no espaço e horário de trabalho, guiada por um roteiro de questões abertas, que possibilitou o levantamento de um conjunto de dados qualitativos para posterior análise e sugestão de melhorias.

Também fez parte da coleta de dados a pesquisadora, dado que a mesma é funcionária do mercado e trabalha como auxiliar administrativo e na gestão dos estoques. Esses dados foram obtidos via observação *in loco*, bem como na análise de documentos da empresa.

Essa técnica de observação utilizou-se, também, para compreender a dinâmica interna da organização. Os dados observados foram registrados em um caderno de campo e posteriormente analisados em conjunto com os dados da entrevista.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após realizar a pesquisa, faz-se necessário a organização das informações recebidas, para interpretá-las da forma mais eficaz possível. Gil (2008) apresenta três etapas que são seguidas para a análise de dados. A redução, que consiste no processo de seleção e simplificação dos dados; a apresentação trata da organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise; e a conclusão/verificação consiste na revisão, tantas vezes forem necessárias, para compreender o significado dos dados.

Para o tratamento de dados neste trabalho, a técnica utilizada foi à análise de conteúdo. Gil (2009, p. 98) afirma que “trata-se de um procedimento analítico aplicável a qualquer comunicação escrita”. Para analisar o conteúdo da entrevista, esta foi gravada e devidamente transcrita.

Gil (2009, p. 99) apresenta nove estágios do modelo de análise de conteúdo, sendo eles: determinação do material, análise da situação em que o texto foi originado, caracterização formal do material, determinação da direção da análise, diferenciação teoricamente fundamentada, seleção das técnicas analíticas, definição da unidade de análise, análise do material, e interpretação.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo tem-se a apresentação da análise dos dados obtidos junto à empresa objeto de estudo, tendo em vista o alcance dos objetivos traçados relacionados ao estudo de caso, sobre gestão de estoques no Mercado Roso.

4.1 Caracterização da empresa

O Mercado Roso iniciou suas atividades em agosto de 1982, na região central do município de Marau (RS), prestando os serviços de bar e armazém. De propriedade de Valsir Antônio Roso, naquela oportunidade comercializava apenas alguns produtos coloniais e bebidas. Assim, permaneceu por um período de oito anos. Em 1990, devido à necessidade de um espaço maior, mudou-se de endereço, permanecendo no centro da cidade. Com um espaço mais amplo, abandonou a prestação de serviços de bar e focou sua atividade apenas na comercialização de produtos alimentícios. Em 2005, devido ao crescimento de suas vendas, mudou-se para um prédio maior, sede do atual supermercado.

A empresa é de origem familiar, comercializa cerca de 13.620 itens de produtos alimentícios e tem aproximadamente uma carteira de 500 clientes. Conta hoje com um diretor geral, um supervisor de compras e seu quadro funcional é formado por 20 colaboradores, divididos nas funções de operadores de caixa, repositores, empacotadores, açougueiro, auxiliar administrativo e auxiliar de limpeza.

Na Figura 1, pode-se observar a fachada do local.



Figura 1: Apresentação visual da fachada do mercado
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o funcionamento do mercado, há um grupo de pessoas desempenhando funções específicas, sob a coordenação geral do proprietário, o qual ocupa o cargo de gerente. No organograma apresentado na Figura 2, pode-se visualizar a estrutura organizacional.

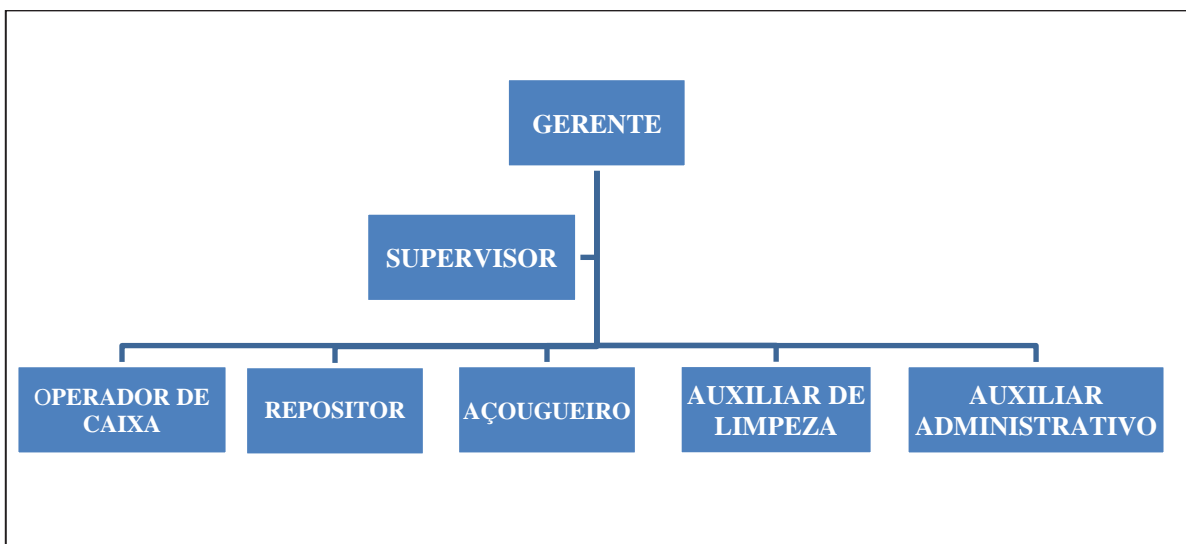


Figura 2: Organograma funcional no Mercado Roso
Fonte: Elaborado pela autora

Por ser uma empresa familiar, não existe uma estrutura organizacional bem definida. O Mercado Roso é administrado com uma equipe de profissionais atuando em favor da concretização dos objetivos da empresa.

O organograma da empresa demonstra que o gerente é quem comanda os outros setores, porém o departamento de estoque não aparece no organograma, pois não existe um setor responsável pelo mesmo. O supervisor tenta suprir as necessidades de acordo com a ocorrência de solicitações e visitas dos vendedores. A entrada de produtos no sistema é feito pela auxiliar administrativa que, após lançar as notas e efetivar a alteração de preços se necessário, encaminha para a loja para ser exposta e estocada.

4.2 Descrição dos processos administrativos

Os processos administrativos compreendem um plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dando ênfase à política de negócios da empresa (CREPALDI, 2007, p.275). A seguir são apresentados os processos administrativos ao controle interno dos estoques na empresa estudada:

a) Processo de compras

A função compras é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos de qualquer empresa (DIAS, 2010), pois tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu o que foi comprado e providenciar o armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento.

O processo de compras do Mercado Roso é totalmente centralizado, ou seja, o funcionário responsável pelas mesmas é o senhor Alberi Bido, o qual efetua todas as aquisições. Este procedimento é feito de forma manual (sem auxílio de sistema), através de relações passadas pelos repositores e levantamentos efetuados pelo mesmo. Para efetuar as compras, primeiramente procura-se identificar a necessidade de produtos, necessidade esta que nem sempre consegue ser visualizada da maneira mais adequada. Num segundo momento, cota-se preços e seleciona-se o fornecedor, para depois efetuar o pedido e continuar o processo de estocagem.

A empresa compra produtos em grande quantidade, procurando não deixar faltar mercadoria em nenhum momento. Porém, essa prática acaba gerando custos de estocagem maiores e muitas vezes perda por perecibilidade através da compra de produtos que não tem muito giro.

Para Dias (2010), um dos parâmetros para o bom funcionamento da Seção de Compras e, conseqüentemente, para o alcance de todos os objetivos é a previsão da necessidade de suprimento. São essas informações que fornecem os meios eficientes para o comprador executar o seu trabalho. Comprar em grande quantidade é bom pelo desconto que se ganha junto ao fornecedor, no entanto, às vezes o custo de estoque gerado por essas mercadorias pode ser até maior que o desconto recebido. Cabe ao administrador filtrar as informações para sobre o que comprar em quantidade.

b) Processo de recebimento

A entrada de matérias corresponde à primeira etapa de um processo de recebimento (CHING, 2006). O armazém deve ser coberto para assegurar a adequada manutenção/conservação dos produtos recebidos e tem como objetivo a recepção do veículo de transporte, o almoxarife é responsável em realizar a verificação da documentação suporte do recebimento, encaminhá-los para a descarga e realizar o cadastramento dos dados no sistema. Na portaria da empresa é realizada a conferência primária da documentação, e caso seja constatada alguma irregularidade com a nota fiscal e o material recebido, como compras não autorizadas, como compras em desacordo com a programação, deve-se recusar o recebimento.

No Mercado Roso, o recebimento dos produtos tem seu início onde é feita uma pré-análise pelo responsável pelas compras. Este funcionário verifica se a quantidade e os preços estão certos com o que foi acordado com os fornecedores. Se as mercadorias não estão de acordo com o que foi solicitado ou faltem itens, se forem produtos que já contém no *mix* da empresa e tem um giro consideravelmente bom, os mesmo são recebidos, caso contrário, a mercadoria é mandada de volta ou os entregadores pagam o valor referente às quantidades que estão faltando ou vieram trocadas.

c) Processo de armazenagem

O processo de armazenagem de material é quando a empresa estabelece seus produtos em armazéns, sendo que todos os materiais no mesmo devem ser bem postos em prateleiras, organizados por categoria como: alimento, produto de limpeza, higiene pessoal etc.

No Mercado Roso é observado um fator negativo, que é a desorganização do estoque. Um depósito é desorganizado quando o espaço físico não é bem aproveitado e os produtos não estão separados de maneira correta, ou seja, de um modo que não facilita a sua localização.

O espaço para armazenagem na empresa é reduzido (Figura 3) e para agravar a situação, os produtos não são estocados de maneira correta, ou seja, prática. Além de desperdício de tempo, isso impossibilita que o Administrador tenha um controle do estoque real, fazendo com que muitos produtos fiquem perdidos ou esquecidos no espaço físico.



Figura 3: Estoque de produtos no Mercado Roso.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Viana (2002; p. 313-317), a armazenagem pode ser simples ou complexa, dependendo de algumas características intrínsecas dos materiais, a armazenagem torna-se complexa em virtude de fragilidade, combustibilidade, volatilização, oxidação, explosividade, intoxicação, radiação, corrosão, inflamabilidade, volume, peso e forma.

O descuido relacionado a algum desses fatores pode ocasionar diversas perdas o que é notável na empresa Mercado Roso: o mercado possui um alto índice de perecibilidade de produtos, principalmente no setor de hortifrutigranjeiros, que representa uma grande fatia das perdas para o mercado. Os hortifrutigranjeiros nada mais são do que as frutas, os legumes e as verduras produzidas no meio rural, onde um grande problema enfrentado é a falta de controle e cuidado com esses alimentos.

Alimentos perecíveis implicam em cuidados redobrados, coisa que o Mercado Roso não tem demonstrado, muitas vezes o manuseio de maneira incorreta pode danificar algum alimento, que por sua vez, leva os demais ao mesmo caminho naturalmente, sem contar a falta de programação nas compras e vendas que, ao ser somado, eleva ainda mais o custo por perdas.

De acordo com Ballou (2001, p. 358), as boas práticas de manuseio de matérias envolvem “movimentar menos, estocar menos e controlar menos”. Orientado por esse pensamento, no Mercado Roso, o processo de armazenagem da empresa se dá da seguinte forma: o caminhão chega e os produtos são conferidos e descarregados para, posteriormente separá-los e guardá-los no depósito.

d) Controle de estoque

O controle de estoque existente na empresa é feito de forma manual, visualizando os níveis de estoques existentes. Quando um fornecedor visita a empresa, é feita a verificação dos estoques para saber quais são os produtos faltantes ou que estão com baixo nível de estoque para realização do pedido.

A eficiência de um sistema para estocagem de cargas e o capital necessário dependem da escolha adequada do sistema. Não há, para isso, uma fórmula pré-fabricada: o sistema de almoxarifado deve ser adaptado às condições específicas de armazenagem e da organização (DIAS, 2010). Qualquer que seja o método de controle de estoque utilizado (VIANA, 2002), é fundamental a plena observância das rotinas em prática, a fim de se evitar problemas de controle, com consequências no inventário, que redundam em prejuízos para a empresa.

No caso do Mercado Roso, o funcionário responsável pelas compras utiliza também outro método de controle, que é o estoque de segurança. No entanto, sem saber certo qual o nível ideal para manter o estoque de cada produto, optou por manter sempre os estoques em níveis mais elevados.

Nas palavras do funcionário responsável pelo controle físico dos produtos: *“Ah, assim, eu sei que não vai faltar produto! Imagina se o cliente vier aqui comprar farinha de trigo e não tiver? E aí? O que eu digo pro cliente? E também porque, comprando em grande quantidade, consigo preços diferenciados dos produtos.”*

Para Pozo (2002, p. 61-62), estoque de segurança, também conhecido por estoque mínimo ou estoque reserva, é uma quantidade mínima de peças que tem que existir no estoque com a função de cobrir as possíveis variações do sistema, que podem ser eventuais atrasos no tempo de fornecimento por nosso fornecedor, rejeição de lote de compra ou aumento na demanda do produto.

Quanto à reposição do estoque, no Mercado Roso, a prática é fazê-lo de acordo com a necessidade percebida pelo funcionário designado para essa atividade. Nas suas palavras, a atividade é realizada de forma coordenada com o processo de venda: *“Realizo a reposição do*

estoque de acordo com a venda das mercadorias e a relação que é me passada pelos repositores quando está faltando produtos ou o estoque está baixo”.

Com essa prática, o volume de compras realizadas pela empresa está associado à demanda do produto, variando a cada mês. O tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item. Não se observou nenhuma política de vendas associada com a gestão do estoque.

4.3 Análise do *software* atual da empresa

A seguir faz-se uma descrição do *software* que está sendo utilizado pela empresa na automação comercial. Nesta descrição, privilegia-se a melhor compreensão de seu funcionamento e de suas potencialidades para a obtenção de um melhor aproveitamento de seus recursos.

4.3.1 Apresentação do software

O Sysmo S1 é uma solução que dispõe de alta tecnologia, permitindo o gerenciamento dos diferentes departamentos da empresa por meio de módulos totalmente integrados, o que possibilita uma gestão inteligente e segura do negócio.

O *software* possui as distribuições *Standard*, *Professional* e *Enterprise*, que se adaptam às necessidades de pequenas, médias e grandes empresas nos segmentos supermercadista, atacadista e postos de combustíveis.

Pelo seu desempenho, o Sysmo S1 é constantemente reconhecido e premiado pelos órgãos representantes dos segmentos. Dessa forma, o sistema tem por finalidade manter a qualidade, aprimorando e inovando o produto de acordo com as tendências do setor para que os clientes aumentem a competitividade e impulsionem os resultados em seus negócios.

As funcionalidades estão distribuídas para atender as principais áreas da empresa, de forma que contribua para a agilidade e eficiência dos processos. O *software* possui vários módulos como: comercial, logística, PDV, financeiro, controladoria e CRM. Abaixo, a descrição da funcionalidade de cada módulo:

a) Módulo Comercial

Este módulo permite a automação de processos relacionados à estoques e custos, negociação e compras, precificação e promoções, receitas e produção, inventários e auditorias, NF-e (Nota fiscal eletrônica), análises gerenciais, entre outros.

Proporciona garantia de boa negociação com parceiros, resultando em menores custos e, conseqüentemente, melhor gestão de preços e margem de lucro. Mas, antes de tudo, o módulo visa um controle de estoques eficiente, com redução do índice de ruptura de gôndolas.

b) Módulo Logística

O módulo permite administrar e organizar, por meio das melhores práticas de logística, o recebimento e a armazenagem dos produtos em centros de distribuições e lojas, além do abastecimento destas. Esse gerenciamento é facilitado, ainda, pela ajuda de modernas tecnologias usadas para a coleta de dados que registram e integram as informações aos demais módulos.

c) Módulo PDV (Ponto de Venda)

O módulo PDV é o responsável pela gestão das vendas e serviços prestados pelo PDV Sysmo, solução de frente de caixa independente e totalmente integrada ao Sysmo S1. Além de permitir o controle das vendas, o sistema agrega serviços como correspondente bancário e recarga de celular que proporcionam maior relacionamento e, conseqüentemente, a fidelização do cliente tendo em vista a praticidade proporcionada.

O produto oferece, ainda, um gerenciamento eficaz e rápido dos dados a fim de garantir que os operadores concentrem seus esforços no atendimento ao cliente. Operações de vendas com baixa on-line de estoques, descontos concedidos, transações com várias moedas, tudo de fácil operacionalização e com agilidade e segurança.

A ferramenta também opera com os principais modelos de ECF (Emissor de Cupom Fiscal), leitores de códigos de barras, balança de *checkout* e Pinpad, além do uso de Transferência Eletrônica de Fundos (TEF).

d) Módulo Financeiro

O módulo financeiro possibilita o controle das operações financeiras realizadas na empresa, tanto à vista, com o caixa e bancos, quanto à prazo, com as contas a pagar e contas a receber. As movimentações são totalmente integradas com os demais módulos do sistema, além de possibilitar a comunicação e conciliação com agências bancárias.

e) Módulo Controladoria

O módulo de controladoria atende às exigências fiscais, contábil e patrimonial da empresa. As análises on-line possibilitam uma gestão segura à medida que os gestores e executivos têm sempre à mão previsões sobre pagamento de impostos, acompanhamento diário de resultados da empresa, bem como de seu patrimônio. Tudo isso possibilita uma tomada de decisão mais rápida e precisa.

f) Módulo CRM (Customer Relationship Management)

O *Customer Relationship Management* (CRM) permite um completo cadastro, não somente de clientes, mas também de todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam com a empresa: bancos, fornecedores, vendedores, etc.

Para o tratamento especificamente de clientes, o módulo oferece uma gestão de relacionamento, por meio de um conjunto de funcionalidades, que possibilitam conhecer e analisar o perfil de cada um, de forma a criar estratégias de fidelização para alavancar cada vez mais as vendas.

4.3.2 Cadastro de produtos

O cadastro para produtos permite efetuar a inserção, exclusão e alteração dos dados (estrutura mercadológica, fornecedor principal, dados logísticos e tributários) de um produto, podendo-se utilizar ou não do auxílio de um assistente que orienta a melhor forma de preenchimento dos campos. A Figura 4 apresenta, de forma clara, como se apresenta este cadastro de produtos no *software*.

The screenshot displays the 'Cadastro de Produtos' interface. At the top, there are fields for 'Código' (2333), 'GTIN' (7894900011517), 'Produto' (REFRI COCA-COLA 2L), 'Marca' (94 COCA-COLA), and 'Data' (22/09/2006). Below this, there are sections for 'Descrição', 'Fornecedor principal' (1019 CVI REFRIGERANTES LTDA), and 'Referência principal' (895). The main area is divided into four columns: 'Estrutura mercadológica' (Department: 2 BEBIDAS, Category: 7 REFRIGERANTES), 'Precificação' (Price: 4,19, Margem de lucro: 4,19%), 'Etiquetagem' (Unit: LT LITRO, Embalagem: 1, Número de etiquetas: 1), and 'Informações complementares' (Fiscal type: 00 MERCADORIA PARA REVENDA). There are also checkboxes for 'Preço centralizado', 'Precificação automática', 'Produto pesável', and 'Considerar para análises'. At the bottom, there are buttons for 'Salvar', 'Excluir', and 'Fechar'.

Figura 4: Cadastro de produtos

Fonte: Sysmo S1 (2014)

Este módulo tem a finalidade, também, de controlar todas as mercadorias comercializadas, como suas quantidades, natureza fiscal, preço de custo, preço de venda, grupo e subgrupo a que pertencem, através do registro da entrada de mercadorias serve como base para um eficiente controle de estoque. É possível, também, emitir relatórios sobre estoque, podendo consultar a quantidade em estoque, bem como o valor total investido em estoque.

O *software* possibilita, também, que sejam estabelecidos níveis de estoques e uma classificação, referente ao giro dos produtos e de acordo com a participação nas vendas. As variáveis de estoque e as classificações estão descritas a seguir:

Estoque mínimo: para realizar o cálculo, é levado em consideração o consumo médio de um determinado produto e o tempo necessário entre a compra do produto e entrega feita pelo fornecedor. O estoque mínimo pode ser calculado através dos relatórios disponíveis pelo *software*, considerando o consumo nos meses anteriores.

- a) Estoque máximo: é a soma aritmética do estoque mínimo mais o lote de compras.
- b) Estoque atual: indica a quantidade disponível do produto em estoque.
- c) Giro: Classificação ABC do giro dos produtos, permite classificar os produtos como A (Alto giro), B (Médio giro) ou C (Baixo giro) de acordo com a sua participação em relação às vendas da empresa.

d) Estoque: Classificação ABC do estoque. Permite classificar os produtos como A (Alto valor), B (Médio valor) ou C (Baixo valor) de acordo com a sua participação em relação ao valor total do estoque.

4.3.3 Cadastro de clientes

O cadastro de clientes tem por finalidade controlar a carteira de clientes da empresa. É realizado o cadastro completo do cliente, constando os dados como CPF/CPNJ, endereço, telefone entre outros.

Na empresa em estudo este módulo não é muito utilizado, basicamente são cadastrados apenas os clientes que necessitam de notas fiscais eletrônicas, ou comprovantes fiscais personalizados.

4.3.4 Cadastro de fornecedores

A finalidade do cadastro de fornecedores é controlar os fornecedores da empresa, permite consultar os fornecedores através do nome jurídico da empresa ou do CNPJ. Permite gerar relatórios detalhados de cada fornecedor, como detalhes entre as operações realizadas entre as empresas, também grava no sistema o histórico de visitas e as condições de prazos de recebimentos e pagamentos nas transações efetuadas.

Possui, também, a finalidade de realizar o cadastro de fornecedores de produtos, onde possibilita a alteração, exclusão ou manutenção dos possíveis fornecedores para determinado produto, sendo este cadastro usado na emissão de consultas e relatórios como o de pré-pedido, por exemplo. A seguir, a Figura 5 demonstra o cadastro de fornecedores:

Figura 5: Cadastro de fornecedores
Fonte: Sysmo S1 (2014)

4.3.5 Pedidos

Através deste programa, pode-se realizar a configuração do relatório e emissão dos pedidos de venda digitados. Ao efetuar qualquer compra, o pedido pode ser incluído no sistema, podendo conter informações como especificação do produto, quantidade, custo e prazo de entrega, isso pode ser observado na Figura 6 a seguir:

Figura 6: Digitação de pedidos
Fonte: Sysmo S1 (2014)

Também é possível a emissão de relatórios sobre os produtos que serão recebidos, pedidos vencidos e não entregues, para que não ocorra duplicidade de pedidos e, no momento do recebimento, o conferente tenha como verificar se a entrega de mercadorias corresponde ao pedido, bem como os prazos e valores fechados com o fornecedor.

4.3.6 Nota fiscal de entrada

Permite a digitação de todos os documentos de entrada de produtos (com exceção dos documentos de acerto de estoque).

Isso é necessário para alimentar o sistema com dados armazenando, assim, os documentos de entrada e também do sistema realizam automaticamente os seguintes processos:

- Atualizar a posição atual do estoque dos produtos informados no documento.
- Calcular o custo com impostos e sem impostos dos produtos.
- Calcular o custo médio dos produtos.
- Integrar com contas a pagar.
- Faturar preços.
- Emitir os produtos faturados.

A Figura 7 demonstra, de forma clara, como se apresenta a entrada de notas no *software*:

Figura 7: Entrada de nota fiscal
 Fonte: Sysmo S1 (2014)

4.3.7 Trocas de produtos

Este módulo permite gerenciar informações sobre as trocas de produtos, da seguinte forma:

a) Cadastro de troca: Permite o lançamento das trocas de produtos por fornecedor. Utilizado para informar a quantidade de unidades do produto a serem trocadas com o fornecedor (Ex.: Produtos vencidos, produtos com defeito...) (Figura 8).

Cad1035-3.02b - Cadastro de Trocas

1 - Produto: 1452 BOMBOM AMOR CARIOCA 300G UN

2 - Fornecedor: 1110 DIGREPAL DIST GRESSLER PROD ALIM LTDA

Quantidade atual para troca: 0,000

Quantidade a adicionar: 1,000

Nova quantidade para troca: 1,000

Salvar Excluir Configurar Fechar

Figura 8: Cadastro de trocas
Fonte: Sysmo S1 (2014)

b) Relatório de produtos lançados para troca: Através deste programa pode-se realizar a configuração e emissão do relatório contendo os produtos indicados para troca (Figura 9).

Cad1037-2.15 - Relatório de Produtos Trocados

1 - Empresa: 1 MERCADO ROSO

2 - Fornecedor: 1032 GASPODINI & CIA LTDA

Comprador:

Departamento:

Categoria:

Subcategoria:

Segmento:

Subsegmento:

Marca:

Ok Configurar Fechar

Figura 9: Relatório de produtos trocados
Fonte: Sysmo S1 (2014)

c) Efetivação de troca de produtos: Permite a seleção das mercadorias e quantidades (do fornecedor) que serão efetivadas. As opções são: geração de documento de acerto de saída, geração de documento de acerto de saída e integração com contas a receber, geração de

pedido de devolução para o fornecedor ou transferência para outra filial (central de trocas). A seguir, a Figura 9 apresenta a efetivação das trocas de produtos:

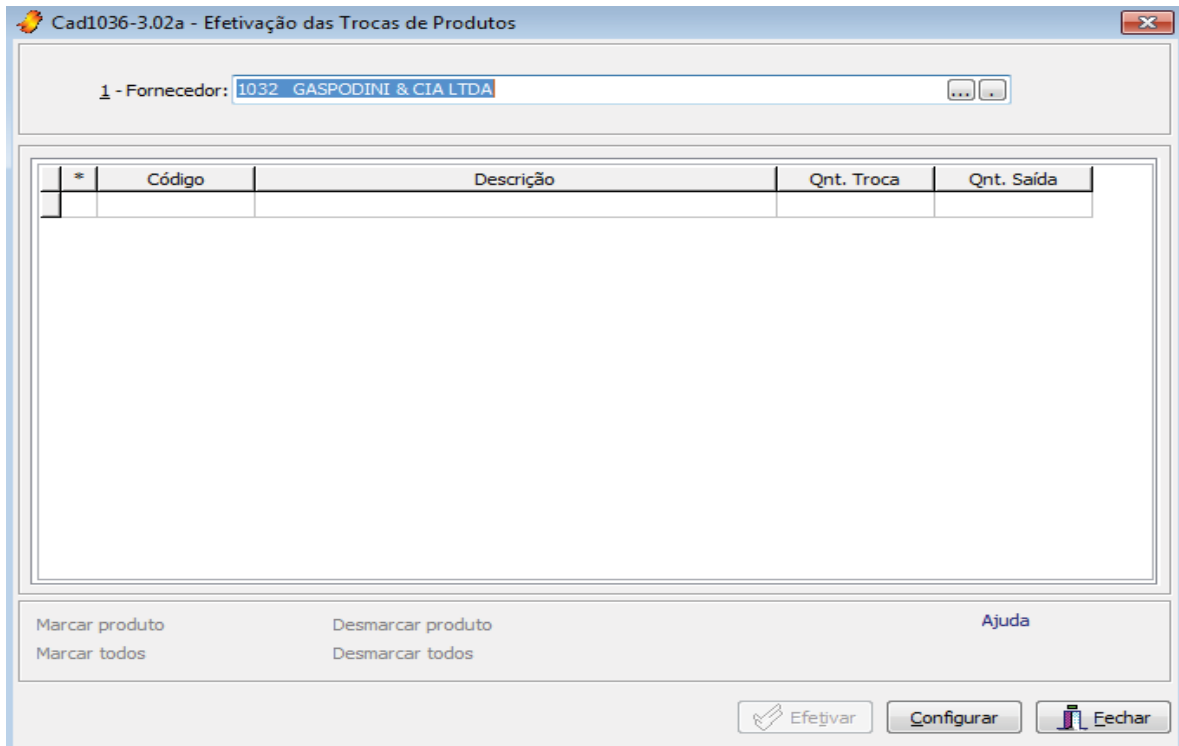


Figura 10: Efetivação das trocas de produtos
Fonte: Sysmo S1 (2014)

d) Efetivar: Efetiva as trocas dos produtos selecionados. As opções são: Documento de Acerto: gera um documento de acerto. Documento de Acerto / integração com o Contas a Receber: gera um documento de acerto no estoque e um documento no contas a receber. Será solicitado a informar a data de vencimento para o documento do contas a receber Pedido / Nota Fiscal de Devolução: gera um pedido para emissão da devolução para o fornecedor. Pedido / Nota Fiscal de Transferência: gera um pedido para a transferência para uma filial ou matriz (central de trocas).

4.3.8 Inventário e auditorias

Para permitir um controle confiável dos estoques dos produtos, identificando as variações entre o físico e contábil, são disponibilizadas as funcionalidades de Inventários e Auditorias. Essas atividades podem ser realizadas por meio de planilhas ou coletores de dados *wireless*, de forma que as inconsistências possam ser computadas e ajustadas.

A coleta das informações pode ser realizada de forma geral (todos os itens), por departamentos, fornecedores, marcas, giro dos produtos ou por meio de inventários rotativos.

Os históricos de auditorias e inventários permitem as comparações sobre a evolução do controle da empresa.

4.3.9 Controle do inventário

Para ter controle sobre o inventário, a precisão das informações é imprescindível, é necessário também que todas as entradas de produtos sejam lançadas no sistema. Com o lançamento das notas fiscais de entrada, as informações são cruzadas com a saída das mercadorias, atualizando, assim, os níveis de estoque.

4.3.10 Cálculos do software

O *software* realiza os seguintes cálculos que ajudam no processo de gestão:

- a) Preço de venda;
- b) Margem de lucro por unidade;
- c) Preço da última compra com imposto;
- d) Preço da última compra sem imposto;
- e) Custo real do produto (imposto, despesas fixas);
- f) Quantidade comprada;
- g) Quantidade vendida em determinado período;
- h) Curva ABC;
- i) Valor total investido em estoque.

4.3.11 Preço do software aplicativo

O custo do *software* é de R\$ 398,00 mensais, já incluído no preço o valor do *software* instalado no servidor da empresa, PDV's, terminal de consulta e assistência técnica.

4.4 Problemas administrativos decorrentes dos controles adotados

Em entrevista realizada com o responsável pelas compras e o estoque da empresa, foi possível identificar que o Mercado Roso enfrenta inúmeros problemas administrativos relacionados ao seu estoque, que são consequências dos controles adotados. Nas palavras do funcionário, há problemas, como se pode constar no extrato da entrevista a seguir reproduzido: *“Sim, nós temos problemas com o estoque, como não temos uma eficiência no controle de estoque, o que acontece é que às vezes é comprado coisas que não deveriam ser compradas, assim muitos produtos, que acabam não sendo vendidos (pouco giro), são comprados novamente, ficando e atrapalhando no dia a dia do estoque, além de termos divergência entre a quantidade física e o que se encontra registrada no sistema.”*

O mesmo afirma que a empresa está buscando melhorias para este problema, mas que na empresa falta uma pessoa responsável para realizar a contagem de estoque diariamente, pois até já foi contratada uma pessoa para esta função, mas sempre acabam alocando ela em outros setores, devido à problemas de demissões.

Ao perguntar ao funcionário se os produtos entregues pelos fornecedores são os mesmos solicitados, respondeu: *“Este é outro problema. Como a empresa não possui um pedido por escrito, muitas vezes o vendedor descobre esta falha e acabam colocando no pedido o que não foi solicitado”*.

Também foi percebido, mediante as palavras do funcionário, que, como não existe uma pessoa apenas responsável pelo recebimento das mercadorias, acontece de serem recebidos produtos com a validade curta, fragrâncias, sabores trocados, pois o colaborador que recebe acaba não observando a validade, embalagem das mercadorias.

No setor de estoque foi observado outro fator negativo, que é a desorganização dos produtos estocados no depósito, o espaço físico é reduzido e o mesmo não é bem aproveitado, o que acaba tomando tempo na hora de localizar um produto: *“Não existe um funcionário responsável pela organização das mercadorias do estoque, cada repositor é quem separa as suas mercadorias para ser levada para a loja, isso acaba ocasionando certa desorganização das mercadorias que não ficam separadas no estoque por categorias certas”*.

Outro problema relatado foi compra de mercadorias sem nota fiscal, fazendo com que esses produtos acabem ficando com seu estoque negativo, pois não teve a entrada do produto na loja e os mesmos são registrados no caixa na hora da venda.

O funcionário relatou, também, que a empresa enfrenta dificuldades em relação ao estoque dos produtos no setor do açougue, pois as carnes são compradas em peças inteiras e desmembradas para a venda, não tendo o controle das perdas nesse processo.

O setor de hortifrutigranjeiros foi outro problema identificado, aonde se percebeu um índice grande de perdas, por ser a maioria produtos pesáveis e perecíveis, com validade curta, as perdas deveriam ser pesadas, identificando qual o tipo, por exemplo, da fruta ou legumes, para realizar a baixa de estoque, mas este procedimento não é realizado na empresa em estudo, não tendo, assim, um controle do setor de hortifrutigranjeiros, e o custo que ocasiona essas perdas para a empresa. Segundo o funcionário: *“Não temos esse controle nos dois setores, pois falta mão de obra qualificada para realizar este processo, e principalmente no setor de hortifrúti, como as mercadorias são compradas a maioria de produtor rural, a entrega desses produtos não é feito mediante nota fiscal, a nota fiscal é feita apenas no final do mês, de acordo com a relação que o funcionário que recebe as mercadorias me passa”*.

O mesmo ainda relata que, como o funcionário deste setor, não tem um controle totalmente confiável das mercadorias que foram compradas ou trocadas, acaba acontecendo de ser feito a nota fiscal de produtos a mais ou a menos, em relação à quantidade que exatamente foi comprada, ocasionando, assim, a perda do controle do estoque.

Por fim, foi questionado para o funcionário responsável pelas compras, se existem problemas com os produtos que são realizados a troca. O mesmo relatou o seguinte: *“Às vezes temos sim, pois nem sempre a troca é feita produto por produto, acontece de vir outros produtos no lugar ou o fornecedor bonificar esta mercadoria, e não é feita a baixa desses produtos que acabam ficando no estoque”*.

Nessa breve conversa com o funcionário responsável pelas compras e pelo estoque no Mercado Roso, pode-se perceber que a empresa enfrenta vários problemas em consequências dos controles adotados. As causas são diversas, como falta de mão de obra qualificada para desempenhar as atividades de controle, ausência do desenho dos processos para alinhar adequadamente as tarefas e também a cultura dos membros desta empresa (funcionários e proprietários), que não sabem a real importância de um controle de estoques eficiente e o custo que o mesmo gera, os quais podem ser resultar em benefícios para ambas, se eficientes.

4.5 Proposta de intervenção para um melhor controle de estoques

Através da análise da entrevista realizada no Mercado Roso e diante dos problemas identificados, pode-se perceber a real necessidade de mudanças nos processos adotados, a seguir serão apresentadas propostas de melhorias para um melhor controle de estoques.

a) Processo de armazenagem

No Mercado Roso, um fator negativo observado no processo de armazenagem é a desordem dos produtos no depósito, ocasionando perdas em função dos produtos mal armazenados e também maiores custos para a empresa. O espaço físico para armazenagem na empresa é reduzido e, para agravar a situação, os produtos não estão estocados de maneira correta, de forma que gera praticidade no seu manuseio, ocasionando desperdício de tempo e impossibilitando um controle.

Por essa razão, afirma-se que a operação de um depósito envolve várias atividades de processamento e a operação eficiente depende da maneira como essas atividades são desempenhadas. Este processo trata-se da seguinte sequência de atividades, as quais recomendam-se ao mercado, amparadas na orientação de Arnold (2008):

Atividade 1- Receber os produtos

Atividade 2- Identificar os produtos

Atividade 3- Despachar os produtos

Atividade 4- Guardar os produtos

Atividade 5- Escolher os produtos

Atividade 6- Preparar a remessa

Atividade 7- Despachar a remessa

Atividade 8- Operar um sistema de informação

Para realização dessas atividades, sugere-se designar dois funcionários para as atividades de despachar os produtos e guardar os produtos. Eles serão os responsáveis para controlar e organizar os produtos armazenados no depósito.

Seus desempenhos serão medidos mensalmente, de acordo com os seguintes critérios avaliados em reuniões com todos os funcionários da empresa. Nessas reuniões serão consideradas as ocorrências das seguintes indicadores de desempenho:

- O controle está mais fácil de ser realizado?
- Eles conseguem evitar que as pessoas tenham acesso ao local de armazenamento?
- As mercadorias são levadas para a loja somente mediante autorização do funcionário responsável?
- Eles conseguem controlar as quantidades de produtos estocados, de forma a não faltar produto ao cliente no processo de compra?
- Os controles adotados permitem identificar quais os produtos que tem maior giro no estoque?

Também se sugere à empresa que os produtos sejam armazenados em prateleiras, de acordo com a data de validade e categoria, facilitando o manuseio e evitando, assim, perdas de produtos por perecibilidade, que significa custos para a empresa. Custos estes que podem se converter em investimentos que agregam valor para a empresa se bem gerenciados.

b) Processo de compra

O problema constatado na área de compras e estoque é que este processo é feito de forma manual, de acordo com relações passadas pelos repositores, e essas informações não são, portanto, totalmente confiáveis e seguras, ocasionando, assim, muitas vezes, a compra desnecessária de mercadorias, o que acaba gerando custos de estocagem maiores, além de perdas por perecibilidade, através da compra de produtos que não tem muito giro.

Com vistas a melhorar o processo de compras nesta empresa e evitar erros, sugere-se utilizar as ferramentas disponíveis no *software* que a empresa, possui a partir dos relatórios emitidos. Ele permite: (a) gerar programação de entrega para os fornecedores; (b) analisar a qualidade dos produtos fabricados e fornecedores; (c) identificar quais produtos estão prestes a vencer; (d) identificar a quantidade dos produtos em estoque, entre outras possíveis, devido à infinidade de itens em estoque.

Dessa forma, a empresa poderá medir o desempenho dos funcionários, controlar as operações à distância, tomar decisões gerenciais com menor grau de erro, bem como realizar o controle físico, financeiro e contábil dos estoques de forma integrada.

Estes procedimentos serão possíveis de serem implementados desde a entrada do produto na empresa até a saída deles por meio da venda ao consumidor, possibilitando gerar informações gerenciais mais precisas, aprimorar o sistema de controle de qualidade dos produtos perecíveis.

Segundo Chiavenato (2005, p.72), a diversidade de matérias de diferentes naturezas complica a administração de estoques e para saber lidar com isso e evitar exageros é necessário analisar cada item de forma particular e personalizada, em virtude da elevada quantidade de itens e diferentes variedades.

Para realizar essas análises e evitar exageros o avanço da tecnologia nos últimos anos, vem permitindo as empresas executar operações que antes eram inimagináveis. Hoje, a partir da utilização da tecnologia da informação (TI), as empresas obtêm reduções de custos e geram vantagem competitiva.

c) Processo de recebimento

No processo de recebimento foi observado que não existe uma pessoa responsável por essa atividade, assim, são recebidas mercadorias trocadas, com a data validade curta, quantidades a mais do que realmente foi comprado, pois o colaborador que recebe acaba não observando a validade, embalagem das mercadorias, e a empresa não possui o pedido de compra por escrito das mercadorias que foram compradas.

Sugere-se à empresa, para aperfeiçoar o processo de recebimento, designar um colaborador responsável para realizar esta atividade, passando para o mesmo o treinamento necessário. Também, que a empresa realize seus pedidos de compra pelo *Software* que a mesma possui, pois o mesmo disponibiliza esta ferramenta que permite:

- Emissão de relatórios sobre os produtos que serão recebidos,
- Pedidos vencidos e não entregues.

Dias (2010) afirma que o pedido é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação. O pedido de compra tem força de contrato e aceitação por parte do fornecedor, implica no cumprimento de todas as condições estabelecidas, todas as especificadas preferencialmente atrás do pedido de compra.

Através destas ferramentas é possível evitar que não ocorra duplicidade de pedidos e, no momento do recebimento, o conferente tenha como verificar se a entrega de mercadorias corresponde ao pedido, bem como os prazos fechados com os fornecedores, evitando, assim, que o fornecedor mande mercadorias a mais do que foi solicitado, facilitando o processo de recebimento e o controle de estoque.

d) Controle de estoque

A utilidade do registro de estoque está diretamente relacionada com a sua eficiência. Com base no registro de estoque, uma empresa determina as exigências líquidas para um item, libera pedidos com base na disponibilidade dos materiais e executa análises de estoque.

Com base nos problemas de estoque identificados, podem-se citar alguns como trocas de mercadorias, falta de controle no setor do açougue e no setor de hortifrutigranjeiros, e compra de mercadorias sem nota fiscal. Sugere-se para a empresa informatizar todo o seu processo de controle, desde a compra de mercadoria até a venda, pois a mesma já possui um *software* no qual é investido um valor mensal e não aproveitando todas as ferramentas que o mesmo disponibiliza para facilitar o controle de estoque.

Como abordado no capítulo 4, o *software* tem o módulo comercial que permite a automação de processos relacionados a estoques e custos como:

- Negociação e compras,
- Precificação e promoções, receitas e produção,
- Inventários e auditorias,
- Lançamento de nota fiscal eletrônica,
- Análises gerenciais entre outros.

Dessa forma, há mais garantia de boa negociação com as empresas parceiros/fornecedoras, resultando menores custos e, conseqüentemente, melhor gestão de preços e margem de lucro, mas acima de tudo, este módulo visa um controle de estoques eficientes com redução do índice de ruptura de gôndolas.

A partir da utilização do sistema será feito um desenho dos processos para alinhar adequadamente as atividades com a descrição dos processos em mãos, todos os colaboradores desde a gerência até as pessoas do depósito podem identificar a forma mais correta e eficiente de realizar uma tarefa, seja ela qual for. Campos (1994) ressalta que é importante mapear as áreas, descrever todos os processos e montar um manual para cada processo. Também, todos os pedidos de compras e relatórios de controle e contagem de estoque, que hoje são feitos manualmente, passaram a ser emitidos pelo sistema, pois ele será abastecido todos os dias com as novas compras e saídas de produtos.

Com os registros precisos não haverá mais falta de material ou compra em excesso. Tudo isso será feito por uma única pessoa, pois o sistema vai estar sempre abastecido com informações atualizadas e esse controle mais eficiente evitará excesso de estoque (de itens errados) e perdas por avarias, vencimentos, quebras etc.

Para Martins (2005), o controle de estoque pode ser totalmente informatizado: quando as mercadorias chegam, o leitor ótico registra no sistema. Quando elas são vendidas, o leitor também manda esse dado para o controle de mercadorias vendidas e de estoque, analisando as vendas do mês, comparando-as com outros setores ou períodos e fazendo novos pedidos quando o estoque atinge o nível mínimo estipulado para cada produto.

Também se sugere para a empresa que realize a contagem de todo estoque, no mínimo duas vezes ao ano, e designe um funcionário responsável para realizar esta atividade diariamente, evitando, assim, diferenças entre o estoque físico e o contábil para ter controle sobre o inventário. A precisão das informações é imprescindível, é necessário também que todas as entradas de produtos sejam lançadas no sistema. Com o lançamento das notas fiscais de entrada, as informações são cruzadas com a saída das mercadorias, atualizando, assim, os níveis de estoque.

De acordo com Viana (2002), inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão.

e) Setor de hortifrutigranjeiros e açougue

Na entrevista também foi relatado que a empresa enfrenta problema com o controle de estoque do setor de hortifrutigranjeiros e açougue, pois nos dois setores os produtos são com perecibilidade pequena, que implicam em cuidados redobrados, pois o manuseio e a armazenagem de forma incorreta podem danificar alguns alimentos que, por sua vez, leva os demais ao mesmo caminho naturalmente. No setor de açougue, as carnes são compradas em peças inteiras e desmembradas para a venda ocasionando perdas neste processo.

Portanto, sugere-se que, no setor de hortifrúti e açougue, façam-se investimentos em pessoas para realização deste controle, além da responsabilidade pela realização das seguintes atividades: (a) pesagem das mercadorias perdidas, em função da perecibilidade ou manuseio; (b) baixa destas mercadorias do estoque.

Também se sugere que as compras do hortifrúti sejam adquiridas em menores quantidades e em mais vezes na semana, através do pedido de compra, para que os

fornecedores façam a entrega das mercadorias mediante a nota fiscal, evitando, assim, divergências do valor comprado, do valor contabilizado. Além disso, sugere-se que os produtos do hortifrúti sejam acondicionados em um local com uma temperatura de aproximadamente 6 a 8 graus Celsius para que os mesmos se conservem até a sua exposição nas gôndolas e posterior ao consumo. Este acondicionamento pode ser feito na câmara fria que o supermercado possui.

A partir da realização destes processos sugeridos, será possível ter um controle de estoque eficaz, evitando o índice de perdas, bem como tendo controle das perdas.

f) Treinamentos

Para que todos os processos de melhorias citados anteriormente sejam concretizados de forma satisfatória, sugere-se para a empresa treinar todos os colaboradores, estipular metas a serem cumpridas e descrever todos os processos realizados.

Quanto mais qualificados e satisfeitos os colaboradores, maior o empenho em executar as tarefas de forma correta, e menor a preocupação em relação às perdas e ao controle de estoque. Aconselha-se o uso da comunicação interna para uma prevenção de perdas e controle de estoque eficaz, apresentando, como conteúdo, os principais procedimentos para prevenção e controle do estoque.

Sugere-se à empresa realizar reuniões periódicas, convocando todos os setores, identificando alterações em procedimentos, metas a serem alcançadas, situação atual da empresa e produtos que merecem atenção, bem como a descrição de todos os processos realizados pela empresa, também para questionar sobre o que estão achando dos novos métodos adotados pela empresa e sugestões de melhorias, para integrar ainda mais os colaboradores.

Quanto mais informados os colaboradores em relação às perdas e ao controle de estoque, mais eficazes serão em seu desempenho e responsáveis por suas tarefas.

Segundo Friedman (2000), as pessoas são o maior capital de uma empresa e sua satisfação é muito importante, por isso é essencial o recrutamento e valorização dos funcionários, tendo, assim, um retorno positivo para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças no ambiente empresarial e a competitividade nos negócios exigem maior controle e planejamento de gestão, com eficiência e eficácia, na realização de suas atividades. O controle de estoque é um fator muito importante a ser observado para evitar perdas e se tornar um investimento favorável à empresa que, ao mesmo tempo, resulta em um diferencial competitivo diante da grande concorrência.

Em relação aos objetivos propostos neste trabalho, verificou-se na empresa Mercado Roso que a mesma enfrenta problemas em relação ao seu controle de estoque e vê-se necessidade de melhoria, visto que possui um *software* que hoje não é totalmente usado para sua finalidade, gerando, assim, diferenças significativas também nos processos operacionais.

As tecnologias de processos ajudam a transformar materiais e informações, os quais resultam em agregação de valor ao produto e atingir os objetivos estratégicos, sem que os problemas administrativos ganhem novas dimensões. A empresa investigada possui inúmeros problemas administrativos relacionados ao seu estoque, destacando-se a distribuição inadequada de tarefas, a falta de mão de obra qualificada, ausência do desenho dos processos para alinhar adequadamente as tarefas, o que acaba gerando diferenças entre o seu estoque físico e o contábil.

A fundamentação teórica possibilitou encontrar maneiras para a formulação e posteriores implantações de melhorias e resolução de problemas, visto que a importância de se manter um controle de estoque diminui o índice de fraude e erros, resultando em benefícios competitivos a empresa.

Através dos resultados obtidos referentes ao modelo de gestão da empresa, permitiu-se concluir que os processos utilizados atualmente necessitam de ajustes e melhorias. Isso seria possibilitado com a implementação de novos procedimentos de controle, uso adequado do

software, que disponibiliza relatórios gerenciais, operações confiáveis, proporcionando, assim, maior segurança aos seus proprietários na gestão eficaz de seu patrimônio e investimento.

Com a implantação dessas ferramentas, como cadastro de clientes, cadastro de fornecedores, emissão de pedidos de compra, lançamento de notas fiscal, inventário e auditorias, controle do inventário entre outras, todas disponíveis no *software* existente na empresa, consegue-se determinar processos, medir resultados e dividir as responsabilidades com os colaboradores. Para isso, precisa-se treinar aos funcionários para evitar perdas, diminuir os erros e manter os mesmos atualizados quanto as suas atividades.

O *software* será utilizado por dois colaboradores, um que já faz uso do mesmo, e outro que passará a utilizar, será o responsável pelas compras. O mesmo realizará o processo de compras e controle de estoque utilizando as ferramentas disponíveis no *software*.

Com esta melhor utilização das ferramentas disponíveis no *software*, onde o principal problema identificado neste estudo foi a falta de controle de estoque, sua solução está na utilização adequada do *software*, ou seja, o mercado tem a sua frente a solução da maioria dos seus problemas, e hoje, com a sua não utilização adequada, acaba somente gerando custos,

Com essas melhorias a empresa ganha através da redução de custo, aumento da produtividade com eficiência e eficácia e com a confiabilidade dos clientes que terão produtos de qualidade, entregues no tempo certo e com bom preço.

Ao finalizar esse estudo, constatou-se que o mesmo contribuiu de maneira positiva para o crescimento pessoal e, principalmente, profissional. Igualmente espera-se que os resultados alcançados sejam úteis ao Mercado Roso na obtenção de melhores resultados no controle e gestão dos estoques.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALT, P.G. MARTINS, P.R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de matérias: uma introdução**. Tradução: Celso Rimoli e Lenita R. Esteves. 7.Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- BALLOU; R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CAMPOS, V.F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. 7.Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6.ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCISCHINI, Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARCIA, E. S.; LACERDA, L. S.; AROZO, R. **Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança**. São Paulo, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 15.ed, São Paulo: Atlas, 2009.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. O ambiente da área de controladoria. In: _____. (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PALOMIIO, R. C.; CARLI, F. S. Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro, Abepro, 2008.

POZO, H. **Administração de recursos matérias e patrimoniais: uma abordagem logística**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RINALDI, J. G. S.; MORABITO, R.; TACHIBANA, V. M. A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 16, n. 1, mar.2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SUPERHIPER. **Abras**. São Paulo, v. 454, abr. 2014. Mensal.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado ao funcionário responsável pelo estoque

1. A empresa tem problemas de estoque?
2. A empresa busca melhorias para estes problemas?
3. De que forma são efetuadas as solicitações de mercadorias?
4. As compras são centralizadas ou descentralizadas?
5. Como é o setor de compras, quantas pessoas têm e qual a função de cada um?
6. Os produtos entregues são os mesmos que foram solicitados?
7. Há muita hvaria na entrega de produtos?
8. Existe um formulário ou é feito via sistema á solicitação dos produtos?
9. Existe uma definição de quem pode autorizar a saída de mercadorias ou matérias primas do estoque?
10. A empresa faz inventário físico para comprovar a existência dos estoques?
11. Toda entrada de mercadoria é coberta por controle específico (nota fiscal) ?
12. Em caso de devolução de artigos a fornecedores a empresa emite nota própria?
13. Os matérias obsoletos e inadequados têm relação e controle especial?
14. Na entrega de mercadorias em geral elas são conferidas contra as notas fiscais?
15. Os estoques estão devidamente separados?
16. Existe matérias sem movimentação a mais de um ano?
17. Existe controle dos produtos com maior e menor rotatividade de estoque?
18. Existe controle da quantidade de pedidos por fornecedor e controle do prazo de entrega?
19. Existe controle da quantidade de itens no caso de serem devolvidos ao fornecedor, por divergência técnica ou por divergência de qualidade?