

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ESTUDO DE CASO
ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUES EM UMA
MICRO EMPRESA – MURAROTO E RAMOS LTDA

LORENA MURAROTO

CURITIBA
2015

LORENA MURAROTO

ESTUDO DE CASO
ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUES EM UMA
MICRO EMPRESA – MURAROTO E RAMOS LTDA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de MBA Pós-graduação em Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Camargo

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

LORENA MURAROTO

ESTUDO DE CASO

ANÁLISE DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUES EM UMA MICRO
EMPRESA – MURAROTO E RAMOS LTDA

Monografia apresentada como requisito parcial à para obtenção do grau de Especialista no Curso de MBA em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^a. Dra. Camila Camargo
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Prof. Dr. Rodrigo Oliveira Soares
Departamento de Administração Geral e Aplicada, UFPR

Curitiba, 2015.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, à Deus pela dádiva da vida e pelo discernimento para as escolhas que me guiaram até aqui; e por, principalmente, ser minha fonte de força e luz quando as esperanças se esvaíam.

Agradeço a minha amada família que sempre esteve ao meu lado e por ser minha fonte de alegria, meu refúgio. Agradeço-a também por ter me dado a oportunidade de utilizar o empreendimento de 20 anos para escrever o presente trabalho.

Agradeço a minha orientadora, a Profa. Dra. Camila Camargo, pela disponibilidade, dicas valiosas e paciência durante a confecção do trabalho.

“Entrega o teu caminho ao Senhor, confia n’Ele e Ele tudo o fará.”

Salmo 37

RESUMO

O objetivo desse estudo é analisar a análise do impacto do gerenciamento de estoques em uma micro empresa do comércio de armarinhos e lãs, a Muraroto e Ramos Ltda. O trabalho apresentado conseguiu identificar os seguintes problemas na organização estudada: como otimizar a leitura de informações que já existem na empresa, mas que não são devidamente interpretadas e quais medidas podem ser tomadas para contornar a atual situação do estoque da empresa Muraroto e Ramos e tornar a gestão de estoques mais fluida e efetiva dentro da empresa. Em posse dessa problematização, foi possível definir algumas medidas de melhoria para o estudo de caso em questão.

Palavras-Chave: Estoques; Micro Empresas; Capital de Giro.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the analysis of the impact of inventory management in a microenterprise of the haberdashery and wool trade, Muraroto and Ramos Ltda. The work presented was able to identify the following problems in the organization studied: how to optimize the reading of information that already exists in the company, but which are not properly interpreted and what measures can be taken to circumvent the current situation of the company stock Muraroto and Ramos and make The more fluid and effective inventory management within the company. Given this problematization, it was possible to define some improvement measures for the case study in question.

Keyword: Inventory; Small business; working capital .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DESENVOLVIMENTO	10
2.1 A EMPRESA	10
2.1.1 Contexto Organizacional.....	10
2.1.2 Contexto do Mercado	11
2.1.3 Estrutura Empresarial	16
2.1.4 Questões Para Estudo.....	20
2.2 PROPOSTA	24
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
5. ANEXOS.....	29

1. INTRODUÇÃO

Entende-se por empresas familiares aquelas formadas por membros da mesma família e que geralmente possuem duas ou mais gerações em sua gestão. (BERNHORET, 2011). Como a maioria dessas empresas começa por questão de subsistência, a gestão do negócio é feita da mesma maneira por muito tempo, mais por tentativa e erro do que por embasamento técnico/teórico.

Em um mercado cada vez mais globalizado, com fácil acesso a compras online que chegam até o cliente em tempo recorde por metade do preço, as empresas precisam se reinventar e se adaptar cada vez mais para conseguir se sustentar num ambiente mercadológico tão volátil e exigente ao mesmo tempo.

Com aproximadamente 20 anos de operação, a empresa Muraroto e Ramos – comércio varejista de tecidos, armarinhos e lãs – há pelo menos cinco anos vem tentando se recuperar e solucionar uma crise financeira de gestão de curto prazo, onde o maior vilão nessa história é a conta estoque. Os proprietários, Luiz e Irene Muraroto, ainda não conseguiram encontrar uma forma contundente de gerir suas informações financeiras como fluxo de caixa, contas a pagar e receber e estoques – este último, responsável por 70% do capital imobilizado da empresa.

A administração financeira não está ligada diretamente ao estoque, mas este, por ser um fator tão representativo na gestão de curto prazo – importante tópico na gestão financeira, cabe a esta área também analisar se o estoque está apresentando retorno esperado sobre o capital investido. Os estoques representam parcela substancial do ativo da organização, tornando a gestão deste, ponto fundamental para qualquer empresa que deseja se tornar competitiva no mercado.

Diante do exposto, após analisar questões econômicas e mercadológicas, a própria estrutura da empresa e a situação do gerenciamento de estoques, serão propostas melhorias que otimizem esse processo de gestão dentro da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A EMPRESA

2.1.1 Contexto Organizacional

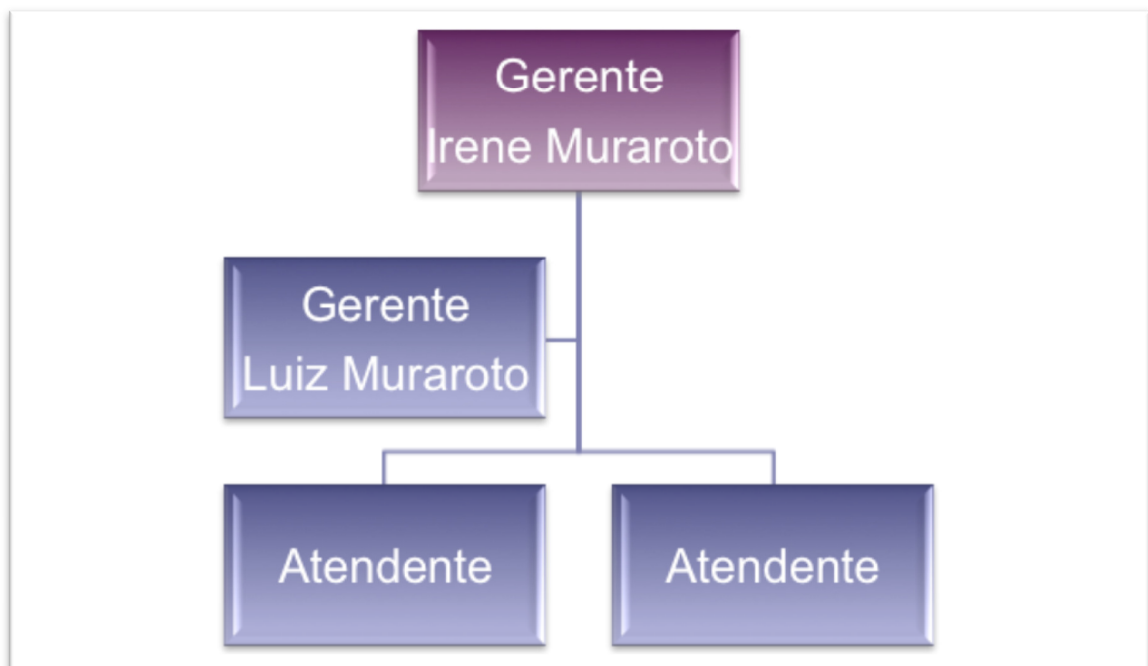
No mercado há mais de 18 anos, a empresa Muraroto e Ramos vem escrevendo sua história no comércio varejista do ramo de armarinhos na cidade de Arapoti, estado do Paraná. Fundada por Luiz e Irene Muraroto com o nome fantasia “Bom Fio”, a loja começou sua trajetória em 1996 no segmento de armarinhos – fio, botão, agulha, zíper, tintas, lãs. Em 2005, concomitante a uma reforma da loja e a uma repaginação do ponto de venda, os empresários decidiram por expandir o leque de produtos, incorporando também ao mix de produtos tecidos e itens de cama, mesa e banho como toalhas, lençóis – aumentado a receita e visibilidade do negócio. Hoje conta com mais de 300 opções de produtos em um espaço de 300 m², um faturamento anual na faixa de R\$ 280 mil por ano e um lucro estimado de R\$ 60 mil por ano.

Com uma gestão familiar, a empresa estudada sempre foi gerida de maneira informal e se adaptando as necessidades do mercado. Como nenhum dos fundadores-sócios é graduado em uma instituição de ensino superior, a administração do estabelecimento sempre foi exercida por experiência e tentativa vs. erro.

O corpo de funcionários da empresa é formado oficialmente por um gestor – a empresária Irene Muraroto - e dois funcionários regulares. O outro sócio, Luiz Muraroto, trabalha como gerente de *site* em uma empresa norte-americana que comercializa produto químico para fabricação de papel, e em seus horários vagos e nos finais de semana, auxilia na gestão e em algumas funções da loja. Irene Muraroto exerce a função de gerente, responsável por algumas das funções administrativas da empresa, como contatar e negociar com fornecedores, analisar inventário e gerar o relatório de compras com base neste, produzir os relatórios de inadimplentes e contatar os mesmos, analisar e

gerir o fluxo de caixa do estabelecimento e atender os clientes. Já o gerente Luiz é responsável por cadastrar os produtos acabados no sistema, acompanhar relatórios mensais, realizar comparativo de índices de vendas, gerir contas a pagar e a receber – imputar contas a pagar sistema e concomitantemente à essa atividade, montar relatórios com programação semanal de contas a pagar e receber, além de gerir o fluxo de caixa do estabelecimento e atender os clientes. As atendentes são responsáveis por atender os clientes, repor o estoque e realizar o levantamento de inventário regularmente. Além disso, uma delas foi treinada para assumir o atendimento do caixa da loja quando nenhum dos gestores se encontram.

Figura 1: Organograma



Fonte: Dados da Autora

2.1.2 Contexto do Mercado

Localizada na cidade de Arapoti, cidade de 27 mil habitantes no noroeste do Paraná, a organização objeto de estudo não encontra nenhuma empresa concorrente no segmento num raio de 100 quilômetros. A Loja Bom Fio é o

nome de referência no mercado de armarinhos e tecidos. Para os produtos de armarinhos, existem alguns supermercados e papelarias na cidade que comercializam algumas das opções oferecidas na loja, mas não em quantidade relevante. O mesmo acontece com o mercado de tecidos, em que outras lojas comercializam esses produtos porém com menor disponibilidade e variedade deste tipo de mercadoria – nesse segmento, a empresa Muraroto e Ramos dita o preço de venda por oferecer mais opções ao cliente. Contudo, ainda assim, o estabelecimento em estudo ainda não sofre ameaça relevante pois além da menor oferta de variedade de produtos pelas outras lojas, todos esses produtos concorrentes estão espalhados pela cidade (supermercados vendem algumas cores de linhas de costura, uma loja de material de construção vende poucas opções de tecidos), enquanto na loja Bom Fio, por ser especializada no ramo de armarinhos, o cliente acha todos esses produtos num único lugar – aumentando a conveniência e qualidade da experiência de compra do cliente. A empresa Muraroto e Ramos ainda consegue ditar o preço dos produtos que comercializa por ter maior poder de compra com os fornecedores do que os outros estabelecimentos e por oferecer mais opções de produtos aos clientes que buscam itens de armarinhos.

Após tantos escândalos e denúncias de corrupção no 13^o. ano consecutivo de governo do Partido dos Trabalhadores, em 2015, uma crise político-econômica se instaurou no Brasil. Incentivos fiscais e programas de transferência de renda se tornaram insustentáveis e inviáveis, além dos escândalos de corrupção que assolam uma das principais empresas do país, a Petrobras, aumentarem ainda mais a sensação de incerteza na área financeira do país. Originada por perda de credibilidade da capacidade do governo de gerir tanto a crise política quanto a crise econômica, em setembro de 2015, a crise citada levou à perda do grau de investimento por uma das maiores agências de classificação de risco do mundo, a americana, Standard and Poor's – aumentando mais o clima de incerteza e afugentando os investimentos do Brasil. Todo esse cenário leva a uma maior desvalorização da moeda local, inflação e corrosão do poder de compra dos brasileiros. O mercado está estagnado no

momento. Percebe-se os reflexos da atual crise que o Brasil enfrenta no comportamento de compras dos consumidores – o volume de vendas caiu e a quantidade comprada em cada operação também diminuiu.

2.1.2.1 Análise SWOT

Ao realizar a análise SWOT do cenário, consegue-se verificar o posicionamento estratégico da empresa no cenário atual:

Quadro 1: Análise SWOT

Muraroto e Ramos	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Interno	Strengths (Forças) <ul style="list-style-type: none"> • Maior e mais variados mix de produtos • Nome forte no segmento de armarinhos e tecidos 	Weaknessess (Fraquezas) <ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle de caixa • Gerenciamento de estoque não estruturado
Ambiente Externo	Opportunities (Oportunidades) <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de empresas concorrentes • Líder em vendas no segmento de armarinhos e tecidos 	Threats (Ameaças) <ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica • Crise política nacional

FONTE: Aatoria Própria

A análise SWOT exemplifica como o conjunto de ausência de empresas concorrentes e por ofertar um maior e mais variado mix de produtos leva a empresa Muraroto e Ramos a ser a líder em vendas no segmento de armarinhos e tecidos na região, reforçando ainda mais o peso do nome do estabelecimento na escolha de compra do cliente. A observação ainda reitera como a crise

político-econômica nacional agrava a situação do gerenciamento do estabelecimento que por não administrar seus indicadores financeiros como fluxo de caixa e estoque de maneira contundente, acaba sentindo os reflexos da crise de maneira ainda mais impactante.

2.1.2.2 Análise das Cinco Forças de Porter

Com a ferramenta de análise “Cinco Forças de Porter” obtém-se as seguintes informações sobre o contexto mercadológico atual em que a empresa estudada está inserida.

- Rivalidade entre os concorrentes

Como citado anteriormente, não há concorrência relevante que impacte o volume de vendas da loja Bom Fio. Apesar de algumas lojas oferecerem produtos concorrentes, não existe uma loja especializada em armarinhos que rivalize no mesmo nível de oferta de produtos que o objeto de estudo.

- Poder de Barganha dos Clientes

O único impacto que os clientes têm sob a empresa é quando, afetados por uma crise como essa, perdem poder de compra com a inflação. A diminuição do volume de vendas certamente influi nas operações do estabelecimento.

Porém, por realizarem compras de pequeno valor total e por não terem outra opção de fornecedor, os clientes não tem tanto poder de barganha. A disponibilidade produtos até existe, mas os compradores só tem acesso a estes na mesma Loja Bom Fio quando os proprietários decidem fornecer também os produtos substitutos.

- Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores têm participação importante na determinação de preços e nível de quantidade e variedade de produtos oferecidas ao cliente. O poder de negociação com os fornecedores é baixo. Por ser uma micro empresa, a

Muraroto e Ramos faz compras em lotes pequenos e não tem tanto poder de barganhar preços.

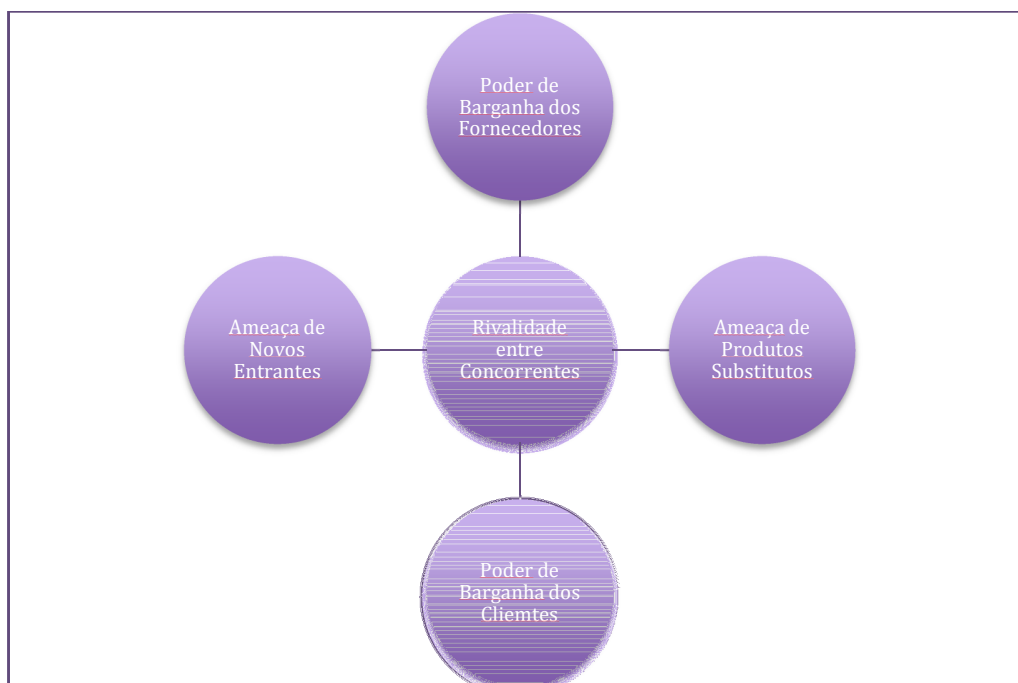
- Ameaça de Novos Entrantes

O cenário atual não está favorável para a entrada de novas empresas concorrentes. Com opções de financiamento cada vez mais caras, o acesso a capital fica mais restrito. E com o arrocho fiscal anunciado pelo governo em 2015, a carga tributária aumentou, dificultando ainda mais a decisão de empreender em um negócio novo.

- Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça de produtos substitutos fica clara no segmento de tecidos. Pela comodidade, a compra de peças prontas (cama, mesa e banho) pode ser percebida pelo cliente como mais confortável ao invés de comprar o tecido para então confeccionar a peça desejada.

Figura 2: Cinco forças de Porter



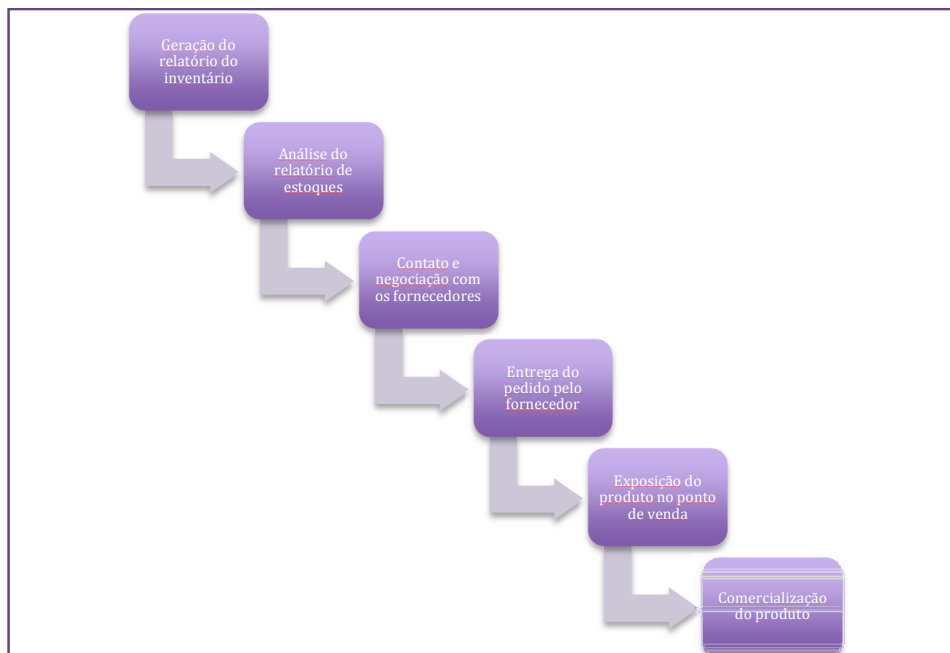
Fonte: Mintzbert (2006)

2.1.3 Estrutura Empresarial

A estrutura organizacional de empresa define-se pela forma que as atividades de um estabelecimento são divididas, organizadas e coordenadas. Mintzberg (2006), em seu livro *Organizações Eficazes*, ainda define uma empresa de estrutura simples como uma organização jovem e pequena, com um sistema técnico sem sofisticação, situada num ambiente simples e dinâmico.

O processo geral da empresa segue o seguinte fluxo: entrada de mercadoria – exposição – venda. Inicia-se com a geração de um relatório de levantamento de estoque (inventário) – o relatório é gerado através do sistema de gerenciamento com base na entrada e saída de mercadorias, a análise do relatório de estoque, contato e negociação com os fornecedores, entrega das mercadorias pelo fornecedor, exposição no ponto de venda e comercialização do produto. Como processos intermediários encontram-se conferência de estoque, recebimento e conferência de mercadoria, registro da nota fiscal no sistema de gerenciamento, registro da duplicata no gerenciador financeiro do banco.

Figura 3: Processos relacionados ao estoque



Fonte: Autoria Própria

O controle financeiro tanto de curto quanto de longo prazo é feito através de um software de gerenciamento *Enterprise Resource Planning* (ERP) – Planejamento dos recursos da empresa, o Nox System, que registra toda a movimentação financeira da empresa: fornecedores, clientes, compra e venda, contas a pagar e a receber, e gerenciamento de estoque. O programa, adquirido em 2005, consiste em um banco de dados de clientes, fornecedores e mercadorias – integrando todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Também opera como gerenciador do ponto de venda, onde são registradas todas as vendas e saídas de dinheiro do caixa no dia – e quando cruzadas as informações de contas a receber com as informações de contas a pagar, fornece o fluxo de caixa do estabelecimento.

Figura 4: Software do ponto de venda



Imagem Software – Ponto de Venda

Fonte: Dados da Autora

Figura 5: Software do sistema de contas a pagar

Código	Operação	Valor a pagar	Valor pago	Data vencimento /	Data pagamento	Tipo de pagamento	Estado
8390813	Pgto circulo	R\$ 1.134,96		02/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390672	Salario Mariliz	R\$ 780,00		08/10/2015		Dinheiro	A pagar
8390679	Pagto Rafa	R\$ 780,00		08/10/2015		Dinheiro	A pagar
8390809	Pgto Euroroma	R\$ 1.212,96		08/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390829	Pgto Fita	R\$ 460,00		09/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390817	Pgto Circulo	R\$ 805,39		09/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390531	Pgto Banco Brasil - todas	R\$ 2.345,00		14/10/2015		Débito em Conta Corrente	A pagar
8390814	Pgto circulo	R\$ 1.134,96		16/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390703	pgto Cartao Itau	R\$ 163,00		17/10/2015		Cartão Mastercard	A pagar
8390770	Pgto BB -emprestimo	R\$ 2.321,67		20/10/2015		Débito em Conta Corrente	A pagar
8390810	Pgto Euroroma	R\$ 1.212,96		22/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390830	Pgto Fita	R\$ 460,00		23/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390818	Pgto Circulo	R\$ 805,39		23/10/2015		Boleto Bancário	A pagar
8390605	Pgto Atualie	R\$ 2.000,00		29/10/2015		Cheque pré-datado	A pagar
8390815	Pgto Circulo	R\$ 1.134,96		30/10/2015		Boleto Bancário	A pagar

15 R\$ 16.751,25 R\$ 0,00

Limite de registros exibidos: 1000 Estado da fonte de dados: navegando

Imagem Software – Contas a Pagar

Fonte: Dados da Autora

Figura 6: Software do sistema de contas a receber

Código	Cliente dev.	Valor a receber	Valor recebido	Data vencimento /	Data recebimento	Estado	Data lançamento
8406644	Eliane Lopes	R\$ 17,50	R\$ 17,50	05/09/2014	28/09/2015 12:32:43	Recebido	22/07/2014 17:15:36
8408643	Vidoca Araújo	R\$ 10,14	R\$ 10,14	02/04/2015	01/09/2015 18:09:39	Recebido	16/02/2015 16:12:14
8408914	Ione Ferreira Bueno Garcia	R\$ 9,28	R\$ 9,28	09/04/2015	23/09/2015 13:33:00	Recebido	23/02/2015 10:18:19
8409065	Maria Lazaro Bonardi	R\$ 0,02	R\$ 0,02	20/04/2015	04/09/2015 14:14:22	Recebido	06/03/2015 14:13:59
8408796	Vidoca Araújo	R\$ 4,51	R\$ 4,51	21/04/2015	01/09/2015 18:09:39	Recebido	07/03/2015 14:56:45
8408854	Patricia de Melo Procopio de Azevedo	R\$ 14,24	R\$ 14,24	28/04/2015	09/09/2015 09:29:41	Recebido	14/03/2015 09:10:47
8408910	Rose Muraroto	R\$ 42,22	R\$ 42,22	04/05/2015	14/09/2015 08:28:14	Recebido	20/03/2015 13:45:24
8408924	Ione Ferreira Bueno Garcia	R\$ 20,00	R\$ 20,00	07/05/2015	14/09/2015 14:18:16	Recebido	23/03/2015 10:57:26
8408956	Fernanda Maiza de Oliveira Azevedo	R\$ 20,00	R\$ 20,00	11/05/2015	01/09/2015 16:01:55	Recebido	26/03/2015 12:39:13
8409363	Helia Ap.Leal da Rosa	R\$ 18,87	R\$ 18,87	15/06/2015	01/09/2015 17:24:10	Recebido	29/04/2015 13:40:15
8409591	Maria Lazaro Bonardi	R\$ 18,94	R\$ 18,94	20/06/2015	04/09/2015 14:13:56	Recebido	05/06/2015 14:20:52
8409446	Raquel de Oliveira Santos	R\$ 29,31	R\$ 29,31	22/06/2015	25/09/2015 15:24:59	Recebido	08/05/2015 17:07:19
8409679	Fernanda Maiza de Oliveira Azevedo	R\$ 20,00	R\$ 20,00	04/07/2015	01/09/2015 16:01:29	Recebido	19/06/2015 13:17:04
8409692	Tatiane Silvia Viena	R\$ 24,39	R\$ 24,39	08/07/2015	10/09/2015 09:41:38	Recebido	23/06/2015 08:47:44
8409702	Vidoca Araújo	R\$ 5,07	R\$ 5,07	10/07/2015	01/09/2015 18:10:27	Recebido	25/06/2015 15:32:05
8409711	Helia Ap.Leal da Rosa	R\$ 6,12	R\$ 6,12	12/07/2015	01/09/2015 17:24:10	Recebido	27/06/2015 09:15:13
8409782	Fernanda Maiza de Oliveira Azevedo	R\$ 26,33	R\$ 26,33	23/07/2015	21/09/2015 12:08:47	Recebido	08/07/2015 12:37:31
8409783	Eliane Diniz Delcol	R\$ 6,46	R\$ 6,46	23/07/2015	04/09/2015 08:34:46	Recebido	08/07/2015 13:19:26
8409839	Terezinha do Rosario Pereira	R\$ 44,26	R\$ 44,26	30/07/2015	03/09/2015 09:40:17	Recebido	15/07/2015 10:13:37
8409840	Maria da Mota Ferreira	R\$ 14,76	R\$ 14,76	30/07/2015	12/09/2015 09:23:12	Recebido	15/07/2015 10:21:24
8409848	Arlete Varela	R\$ 22,34	R\$ 22,34	30/07/2015	04/09/2015 14:44:02	Recebido	15/07/2015 16:11:07
8409909	Maria C Biscaia	R\$ 36,58	R\$ 36,58	07/08/2015	01/09/2015 09:46:07	Recebido	23/07/2015 11:55:06
8409917	Maria da Mota Ferreira	R\$ 5,43	R\$ 5,43	08/08/2015	12/09/2015 09:23:12	Recebido	24/07/2015 10:05:22
8409927	Fatima da silva alves faravelli	R\$ 20,29	R\$ 20,29	11/08/2015	09/09/2015 17:34:54	Recebido	27/07/2015 18:02:32
8409946	Claudete de Oliveira Souza	R\$ 16,19	R\$ 16,19	14/08/2015	03/09/2015 14:33:59	Recebido	30/07/2015 15:54:14
8409956	Helena José de Matos Marins	R\$ 38,53	R\$ 38,53	15/08/2015	17/09/2015 16:36:38	Recebido	31/07/2015 16:59:54
8409965	Zela de Fatima de Carvalho	R\$ 37,71	R\$ 37,71	18/08/2015	10/09/2015 10:14:14	Recebido	03/08/2015 09:06:35
62		R\$ 1.747,93	R\$ 1.747,93				

Imagem Software – Contas a Receber

Fonte: Dados da Autora

Figura 6: Relatório de Vendas

Subgrupo	Total venda s/ desc.	Nome curto	Quantidade	Total venda c/ desc.
Grupo : 11	R\$ 123,50		4,00	R\$ 123,50
Grupo : Acessório Cortina 4	R\$ 40,60		36,00	R\$ 40,60
Grupo : Agulha 126	R\$ 526,66		219,80	R\$ 526,63
Grupo : Argolo 10	R\$ 57,80		32,60	R\$ 57,87
Grupo : Artesanato 38	R\$ 243,80		163,50	R\$ 243,50
Grupo : Barbante 227	R\$ 3.770,20		357,60	R\$ 3.759,66
Grupo : Bijuteria 63	R\$ 326,05		326,05	R\$ 326,75
Grupo : Bordados 43	R\$ 249,72		82,05	R\$ 250,16
Grupo : Botão 123	R\$ 390,00		513,90	R\$ 390,59
Grupo : Chinelo 16	R\$ 238,40		16,00	R\$ 242,51
Grupo : Cordão 16	R\$ 96,00		83,50	R\$ 96,00
Grupo : Cortina 1	R\$ 12,60		14,00	R\$ 12,60
Grupo : EVA 21	R\$ 70,00		32,00	R\$ 70,17
Grupo : Elastico 63	R\$ 377,73		185,00	R\$ 379,73
Grupo : Feltro 10	R\$ 102,50		11,00	R\$ 102,72
Grupo : Financa 63	R\$ 1.118,00		1.117,70	R\$ 1.118,00
Grupo : Fio 572	R\$ 2.540,34		715,00	R\$ 2.547,56
Grupo : Fita 239	R\$ 1.101,61		1.094,83	R\$ 1.104,28
Grupo : Lantejola 4	R\$ 87,60		23,00	R\$ 89,37
Grupo : Lã 23	R\$ 212,10		41,00	R\$ 211,60
Grupo : Miçanga 39	R\$ 258,50		175,00	R\$ 261,32
Grupo : Olho 27	R\$ 60,00		60,00	R\$ 60,00
Grupo : Pincéis 34	R\$ 211,66		36,00	R\$ 213,94
Grupo : Pintura 4	R\$ 38,90		4,00	R\$ 39,26
Grupo : Renda 11	R\$ 34,15		23,30	R\$ 34,25
Grupo : Revista 37	R\$ 204,90		62,29	R\$ 205,58
Grupo : TNT 18	R\$ 779,04		432,80	R\$ 794,32
2.522	R\$ 21.325,10		10.812,74	R\$ 21.385,36

Imagem Software – Relatório Vendas

Fonte: Dados da Autora

2.1.4 Questões Para Estudo

Apesar de possuir ferramentas que lhe permite gerenciar o negócio de maneira efetiva, a empresa citada ainda se esforça para manter e gerenciar seu estoque de mercadorias de maneira efetiva. O problema fica claro quando constata-se que 70 por cento do capital imobilizado está na conta estoque – nos levando a uma problematização em como otimizar a utilização das informações fornecidas pelo software de gerenciamento para que reflitam na produtividade de uma micro empresa – entendendo-se por produtividade a relação entre o

dispêndio de trabalho do fator para a produção e a quantidade desejada do produto/serviço (CHIAVENATO, 2004).

Como otimizar a leitura de informações que já existem na empresa, mas que não são devidamente interpretadas? Quais medidas podem ser tomadas para contornar a atual situação do estoque da empresa Muraroto e Ramos e tornar a gestão de estoques mais fluida e efetiva dentro da empresa?

Como citado acima, o presente trabalho tem como objetivo estudar as informações geradas pelo sistema ERP de gerenciamento já em posse da empresa e ao simplificar o entendimento das mesmas, facilitar a operacionalização do negócio, aumentar a produtividade da companhia e auxiliar na decisão e tomada de decisão, demonstrando como a melhor gestão dessas informações do estoque melhoraria o funcionamento da empresa, podendo até aumentar o retorno financeiro com o mesmo esforço despendido até então.

Visando aplicar o conhecimento adquirido na sala de aula às situações do dia-a-dia de um pequeno negócio, ao identificar a questão do baixo retorno obtido comparado ao esforço despendido nas operações administrativas, identificou-se uma oportunidade de estudo e aprofundamento dentro da área de gerenciamento de estoque/gerenciamento financeiro.

Praticada pelos mais diferentes ramos organizacionais – como indústria, comércio ou serviços, empresas públicas ou privadas – a administração financeira, segundo Lemes, Rigo e Cherombim visa “maximizar a riqueza dos acionistas da empresa”.

“Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas. (...) Finanças corporativas são aplicações estratégicas da administração financeira. (CHIEROBIM, LEMES Jr, RIGO, 2002, p. 5)”.

Usando ferramentas como decisões estratégicas, seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, o administrador financeiro irá buscar constantemente a remuneração do capital do acionista, sob a forma de distribuição de dividendos, reiterando a definição que a

função da administração financeira é elevar ao máximo o valor do mercado do capital para os proprietários existentes (ROSS, 1998).

A administração do capital de giro objetiva, que partindo-se de informações contundentes, seja possível analisar e se certificar que a empresa consiga gerir seu ativos e passivos de curto prazo de maneira otimizada, visando sempre a maximização do retorno do capital investido.

Define-se por capital de giro o montante de capital necessário para que que, literalmente, faça a empresa “girar” durante um ano. Entenda-se por girar os recursos necessários no ativo circulante da empresa para honrar os compromissos e cobrir o passivo circulante. Também definido como capital circulante, em outras palavras, “o capital de giro é representado pelos recursos necessários por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado”, segundo Assaf Neto.

Para uma efetiva gestão do capital de giro, a empresa deve administrar seus recursos de tal forma que seja capaz de saldar seus compromissos de curto prazo, e abordar as compras de matérias primas (mercadorias), o pagamento de fornecedores, o processo produtivo, vendas, a concessão e tomada de crédito, estoques, funcionários, tributação, e todos os outros encargos referente ao funcionamento operacional da empresa no curto prazo (MATIAS, 2007).

Os estoques são materiais disponíveis ao negócio tanto para o setor da produção como matéria-prima, e para o setor de venda como produto acabado. Por ser negociada pelo setor de compras, utilizada pelo setor de produção e/ou setor de vendas, controlada financeiramente pelo setor financeiro e ser idealizada na parte de vendas pelo setor de marketing, a conta estoque acaba se tornando um ponto de grande atenção dentro da empresa, pois além de ser a conta no ativo circulante com menor liquidez, representa grandes volumes de dinheiro imobilizado em relação aos demais ativos circulantes (CHIEROBIM, RIGO E MIESSA, 2002).

A administração de estoques é de suma importância na administração financeira e na administração eficaz do capital de giro da empresa. Alberto Borges Matias, em seu livro, *Finanças Corporativas de Curto Prazo*, explana de maneira simplória e de fácil entendimento a importância da administração de estoques na administração financeira:

“ (...) a gestão do capital de giro aborda os elementos de giro da empresa, que são representados pelo ativo e passivo circulantes. A gestão do ativo circulante compreende o gerenciamento de caixa, de crédito e de estoque. Estabelecer um nível adequado de estoque é importante para a gestão do capital de giro, uma vez que o estoque implica em custos e riscos para a empresa e, desta forma, influencia a rentabilidade do negócio. (MATIAS, 2007, p. 100).”

Em recente entrevista com os donos da empresa, contactou-se que pelo menos 70 por cento do capital investido está imobilizado no estoque. Percebe-se que eles têm conhecimento da situação e noção de que é um gargalo no desenvolvimento e crescimento dos negócios.

Outro fator que pode estar afetando o resultado do negócio é que 40% dos produtos comercializados são fracionados para venda – itens como tecido, fita, missanga são recebidos em pacotes fechados e divididos para venda conforme necessidade do cliente. Esses produtos são recebidos e imputados no sistema como peças inteiras, não havendo controle e registro dessas vendas fracionadas. Portanto, apesar do uso do software de gerenciamento, existe um gap entre o que é registrado e o que é praticado, por esses 40% não serem devidamente registrados no sistema (impactando na política de compras e na gestão do caixa da empresa). Além do fracionamento, há uma demanda sazonal justamente para os itens que são vendidos fracionados, dificultando ainda mais esse processo de gestão.

Os ramos de armarinhos e tecidos contam com uma vastíssima gama de opções de produtos, e isto foi um dos agravantes citado pela gestora Irene. Por querer oferecer o maior número possível de opções aos seus clientes, a gestora não sabe como administrar essa questão – ou oferece menos opções aos seus

clientes e arrisca desagradá-los, ou compra toda a cartela de cores e imobiliza ainda mais capital (só a título de conhecimento, para fios de bordar a empresa trabalha com duas marcas, só uma delas possui 460 cores na coleção).

2.2 PROPOSTA

Conforme o problema estabelecido no decorrer do trabalho, a empresa estudada busca uma maneira efetiva de gerir as informações fornecidas pelo sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) para que reflitam no gerenciamento da conta caixa do ativo circulante, desobstruindo esse *gap* que acaba imobilizando cerca de 70% do capital investido do negócio.

A empresa já encontra-se em posição favorável por já ter um software de ERP instalado que tem toda uma estrutura de pós-venda disponível ao usuário. A primeira medida de correção e que visa responder os problemas de pesquisa seria a inscrição de um dos sócios e mais um funcionário nos treinamentos de “Cadastro” e “Compra e Estoque” oferecidos pela empresa de ERP. Os cursos fornecerão o conhecimento necessário e claro para que todas as informações sejam corretamente imputadas no sistema e otimizarão tanto a geração de relatórios de análise quanto a leitura destes.

Após garantir que o sistema será usado de maneira a maximizar seus recursos de análise e geração de relatórios, o próximo passo seria fazer um levantamento da atual posição do estoque dentro da empresa, detalhando todo o inventário em posse do estabelecimento. Esse relatório do inventário servirá de base de informações para a tomada de decisão das iniciativas para o terceiro passo da proposta de melhoria, que serão tomadas em relação aos estoques. Seriam reservados de um a dois dias em que a loja não abriria para a realização do levantamento do inventário, para garantir que a informação e quantidades contidas nos relatórios sejam precisas e não afetem a posterior tomada de decisão. Cada produto seria classificado de acordo com a sua especificação (botão, tecido, toalha, barbante) e as variedades (tipo, cor, marca) contidas dentro de cada especificação. Cada funcionário, incluindo os sócios-

proprietários, será responsável pelo levantamento do inventário de setores pré-definidos do estoque. Toda a informação levantada será imputada no software de ERP para posterior análise.

Com base nas informações levantadas e imputadas no sistema referentes à atual situação do estoque da empresa Muraroto e Ramos, serão gerados relatórios da posição de estoque, do histórico de volume de vendas de cada produto e o gráfico da curva de distribuição ABC dos produtos dentro do negócio. Numa análise feita pelo dois sócios-proprietários e um consultor administrativo, serão levados em consideração o volume de venda de cada mercadoria e a representatividade desta mercadoria no estoque de acordo com a curva ABC gerada pelo sistema. Produtos com baixo volume de venda e que se encontram no setor C na curva de distribuição ABC (representa 50% do volume de estoque e 5% do seu valor total) terão suas vendas descontinuadas. Os esforços e recursos de estoque serão direcionados aos produtos que se encontram nos setores A e B na curva de distribuição e com significativa participação no volume de vendas dentro da empresa.

Sugere-se também um maior controle e redução de oferta no número de produtos vendidos fracionados e de difícil mensuração. Também com base nos relatórios gerados, pretende-se identificar o impacto dos produtos fracionados nas vendas e no estoque. Os que forem passíveis de maior controle, serão reclassificados e comercializados fracionados, porém, com maior controle. Aqueles que se encontram no setor C na curva de distribuição ABC e apresentam um baixo valores de vendas deixarão de ser comercializados pelo estabelecimento. Os relatórios gerados também servirão de base para eliminar os produtos de baixa diferenciação entre si, como tecidos de um mesmo material e cores muito parecidas (cetim rosa claro e cetim rosa, por exemplo).

Todas essas medidas de redução do estoque visam diminuir em pelo menos 25% o capital imobilizado. Segundo os proprietários, o atual percentual de 70% de capital imobilizada representa um montante de R\$ 200.000,00 – uma redução de 25% desse capital imobilizado significa que R\$ 50.000 que estariam imobilizados na conta estoque foram para outra conta do ativo no balanço

patrimonial da empresa, como a conta caixa, desafogando o capital de giro da empresa e auxiliando na administração de curto prazo, problema que a empresa enfrenta há pelo menos 10 anos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstrou-se através do presente estudo noções relevantes sobre administração financeira, administração de curto prazo – capital de giro e como a conta estoque tem grande representatividade e impacto na gestão financeira de curto prazo da empresa e como que se mal administrada, essa conta pode acabar comprometendo a saúde financeira da empresa. A restrição do capital para novos investimentos faz com que as empresas tenham que maximizar o retorno de capital empregado. Para isto, é necessário gerar o máximo possível de resultado com o mínimo possível de capital – ideia de desmobilizar ativos tem ganhado força dentro das empresas, e uma das alternativas para isto é reduzir os níveis de estoques, conseqüentemente, diminuindo esta conta do ativo.

No caso estudado verificamos a necessidade de reduzir os estoques, sem prejudicar o nível de serviço, pois o estoque se destaca como sendo um item alvo na redução de custos, não apenas pela sua relevância dentro do custo total frente à margem das empresas, mas principalmente, pelo valor imobilizado nesta conta do ativo, o que afeta diretamente o retorno sobre o capital dos acionistas.

Todo esse gargalo no gerenciamento de estoque impacta diretamente na gestão de curto prazo da empresa, mais especificamente no capital de giro do negócio. Capital de giro é o recurso utilizado para sustentar as operações no dia-a-dia da empresa, ou seja, é o capital disponível para a condução normal dos negócios, o ciclo operacional da organização. O volume do capital de giro necessário para uma empresa depende do seu volume de venda, política de crédito e do nível do estoque mantido. Necessita de recursos para seu financiamento, ou seja, quanto maior for a necessidade e recursos captados

para financiamento, maior o valor a ser financiado, seja com recursos próprios, seja com recurso de terceiros.

O trabalho apresentado conseguiu identificar os seguintes problemas na organização estudada: como otimizar a leitura de informações que já existem na empresa, mas que não são devidamente interpretadas e quais medidas podem ser tomadas para contornar a atual situação do estoque da empresa Muraroto e Ramos e tornar a gestão de estoques mais fluida e efetiva dentro da empresa. Em posse dessa problematização, foi possível definir algumas medidas de melhoria para o estudo de caso em questão:

- Treinamento com a empresa do software ERP que o estabelecimento já possui licença.
- Levantamento do inventário
- Geração de relatório de posição de estoques, volume de vendas, curva de distribuição ABC
- Maior controle e redução de oferta de produtos vendidos de maneira fracionada

Um efetivo gerenciamento de estoques pode ser uma ferramenta valiosa dentro da empresa e na sua administração financeira de curto prazo. O trabalho apresentado deixa claro como essa conta impacta no retorno do capital investido dos acionistas e como um bom gerenciamento torna a administração mais fluida e efetiva.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- BERNHORET, R. **Empresa Familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo: Editora Ibecon, 1987.
- CAMARGO, C. **Planejamento Financeiro**. 2.ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.
- CHIEROBIM, A. P. M. S.; LEMES Jr, A. B.; RIGO, C. M. **Administração Financeira**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MATIAS, A. B. **Finanças Corporativas de Curto Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo. Editora Atlas, 2006.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira – *essentials of corporate finance***. São Paulo. Editora Atlas, 1998.

