

DIRCEU VIDOTTI

A GESTÃO DOS ESTOQUES DA EMPRESA MODA VERÃO

Monografia apresentada à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação da UFPR – Universidade do Paraná em convênio com o SEBRAE, como pré-requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios, sob orientação da Prof. Dra. Ana Paula Cherebin.

o m

**CURITIBA-PR
JUNHO-2004**

Dedico esta conquista as pessoas que amo de forma incondicional. Aos meus familiares pelo exemplo de força, união e determinação. À minha esposa, Marli S. Vidotti, e aos meus filhos Karla Andressa Vidotti e Victor Hugo Vidotti, por estarem do meu lado enriquecendo diariamente esta experiência maravilhosa que é a vida.

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida.

A todos os mestres que nos acompanharam nessa jornada, passando conhecimentos, trocando experiências e exercitando o relacionamento entre as pessoas com elevado nível de aprendizado com qualidade. E, em especial, a professora orientadora doutora Ana Paula Cherebin, pela simplicidade, paciência e atenção com que me direcionou e incentivou na concretização deste trabalho.

Se não houver frutos, valeu a beleza
das flores.

Se não houver flores, valeu a sombra
das folhas.

Se não houver folhas, valeu a intenção
da semente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Recursos à Disposição da Empresa	29
Figura 1.2. Ciclo da Administração de Materiais	30
Figura 1.3. O Ciclo PDCA	33
Figura 2.1. Modelos de Demanda de Categorias	53
Figura 3.1. Esquema de Elaboração dos Orçamentos de Compras	74
Figura 3.2. Processo de Compra de Mercadorias de Moda e de Eventos	75

RESUMO

Este trabalho descreve as transformações ocorridas no mundo, cujo auge coincidiu com a virada do Século XX para o Século XXI, onde se observou um processo de mudanças, nunca antes verificado, seja pela sua dimensão, visto que atingiu praticamente o planeta todo, quer seja pela sua rapidez, já que num curto período de tempo, um mesmo acontecimento pode passar da categoria de moderno para ultrapassado. No ambiente empresarial, as indústrias, já a partir dos anos 80, iniciaram uma revolução nos seus sistemas de gestão, abrangendo todos os setores e aspectos da organização, os quais vem se expandindo até os dias de hoje. Já o comércio, efetivamente, só começou a sentir os efeitos destas transformações mais tarde, pois durante muito tempo a inflação moldou a prática de gestão do varejo, e a questão dos estoques não era uma grande preocupação pelo fato que ter estoque era garantia de valorização do dinheiro investido. O fim da inflação, o aumento do número de lançamentos de produtos por parte das indústrias, o surgimento de um novo formato de negócios - as vendas pela internet, a necessidade de competir pela preferência de um consumidor cada dia mais exigente, tornaram o assunto de gestão dos estoques e das compras cruciais para a sobrevivência do ramo do varejo. Estas mudanças são objeto de análise desta pesquisa, a qual foi desenvolvida através de consulta bibliográfica sobre o tema Comércio varejista e a Gestão de Estoque no Varejo, visando despertar nas empresas o reconhecimento da importância de utilizarem um programa de Gestão de Estoques como instrumento para melhorar sua performance e competitividade, utilizando como exemplo prático a realidade da Empresa Varejista Moda Verão.

Palavras-chave: varejo, gestão de estoques, compras.

RESUMEN

Este trabajo describe las transformaciones pasaron en el mundo cuya cresta coincidió con el volverse del Siglo XX durante el Siglo XXI, donde un proceso de cambios fue observado, nunca antes de verificó, sea para su dimensión, porque alcanzó el planeta entero prácticamente, el he/she quiere es para su velocidad, desde que en un periodo corto de tiempo, un mismo evento puede pasar de la categoría de moderno haber superado. En la atmósfera directiva, las industrias, ya empezando del eighties, ellos empezaron una revolución en sus sistemas de administración y abraza todas las secciones y aspectos de la organización que viene si extendiendo hasta los días hoy. De hecho, ya los comercios empezaron sólo a sentir los efectos de estas transformaciones después, porque durante mucho tiempo la inflación amoldó la práctica de administración del menudeo, y el asunto de las acciones no era una gran preocupación para el hecho que tener acción era garantía de valorizaçãõ del dinero invertido. El extremo de la inflación, el aumento del número de descargos de productos por parte de las industrias, la apariencia de un nuevo formato de negocio - las ventas para el internet, la necesidad de competir para el la preferencia de un consumidor cada día más exigente, ellos se volvieron el asunto de administración de las acciones y de las compras cruciales para la supervivencia de la rama del menudeo. Estos cambios son objeto de análisis de esta investigación que se desarrolló a través de la consultación bibliográfica en el minorista de Comercio de tema y la Administración de Acción en el Menudeo y buscan despertarse en las compañías el reconocimiento de la importancia de ellos use un programa de Administración de Acciones como instrumento mejorar su actuación y competitividad, usando como ejemplo práctico la realidad de la Compañía Minorista Moda Verão.

Llave de las palabras: Venta al por menor, gerencia de la fuente, compras.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I	
CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	14
1.1. Setor Atacadista e Varejista – História e Desenvolvimento	14
1.2. Tendências do Setor Varejista	17
1.3. Tendências do Setor Atacadista Distribuidor	19
1.4. A Evolução nas Modalidades de Distribuição	20
1.4.1. Os Novos Modelos	23
1.5. A Influência da Globalização no Setor de Atacado e Varejo	25
1.5.1. A Cadeia de Suprimentos e as Parcerias	26
1.6. Administração de Materiais	28
1.6.1. Fatores de Produção	30
1.6.2. Recursos Tecnológicos	32
CAPÍTULO II	
O COMERCIO VAREJISTA	34
2.1. A Evolução do Comércio Varejista no Brasil	37
2.2. A Tecnologia da Informação na Gestão dos Estoques	44
2.2.1. Enfoques e Tendências da Administração de Estoques	47
2.3. Administração de Recursos	49
2.3.1. <i>Just In Time (JIT)</i>	50
2.3.2. Fornecedor Preferencial	50
2.4. Processos	51
2.5. Métodos de Gestão de Estoque	52
2.5.1. Lote Econômico de Compra	53
2.5.2. Curva ABC	55
2.6. Gestão de Estoques no Varejo	57
2.6.1. Indicadores de Desempenho da Gestão de Estoques	60
2.6.1.1. Giro dos Estoques	60
2.6.1.2. Cobertura dos Estoques	61
2.6.1.3. Nível de Serviço ao Cliente	62

2.6.2. Previsão para os Estoques	65
2.6.3. O Sortimento de cada Loja da Rede	66
2.6.4. Conceito de Variedade e Sortimento	67
CAPÍTULO III	
O PROCESSO DE COMPRAS	68
3.1. O Processo de Compras das Empresas de Varejo	69
3.2. Previsão de Vendas	71
3.3. Fatores que Influenciam as Previsões	71
3.4. Orçamentos de Compras	73
3.5. Modelos de Planejamento de Estoques para o Varejo	76
3.5.1. Os Métodos de Ponto de Reposição baseados na Demanda do Passado	76
3.5.2. Ponto de Reposição por Revisão Periódica	78
3.5.3. Reposição baseada nos Parâmetros de Máximos e Mínimos ou Método das Quantidades Fixas	79
3.5.4. Ponto de Reposição baseado nas Demandas de Períodos de Tempo Futuros – TPOP	80
3.6. As Centrais de Distribuição no Planejamento de Estoques	81
3.7. A Utilização da Internet para o Envio de Pedidos e Programar as Entregas	84
CAPÍTULO IV	
EMPRESA MODA VERÃO	87
4.1. Histórico da Empresa	87
4.2. Processo de Compras	92
4.3. Controle de Estoques	93
4.4. Formação de Preços	94
4.5. Diagnóstico do Sistema de Gestão de Estoques da Empresa	94
4.6. Sugestões	98
CONCLUSÃO	104
BIBLIOGRAFIA	107

1. INTRODUÇÃO

O comércio varejista do limiar deste século vem enfrentando inúmeras e drásticas transformações, iniciadas nas duas últimas décadas do século XX, onde se destacam, no contexto mundial, os fenômenos da aceleração do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação, dos meios de transporte, internacionalização da economia, abertura dos mercados internacionais, eliminação de barreiras comerciais e formação de mercados comuns como o Mercosul e Comunidade Européia, entre outros.

No Brasil, acrescentam-se os fatores políticos e sócio-econômicos, em destaque, o controle da inflação e estabilização da moeda, aumento do desemprego e conseqüentemente a redução do poder aquisitivo de parte da população, crises sociais, implementação do Código de Defesa do Consumidor, efetivação das Delegacias de Defesa dos Consumidores, Procon, inclusive a tão propalada, e até agora não realizada, reforma tributária.

As conseqüências destas transformações afetam todos os setores de atividade quer seja, indústria, comércio ou serviços, independente da localização geográfica ou tipo de negócio.

No setor varejista observou-se profunda transformação a partir dos próprios consumidores, cada vez mais conscientes dos seus direitos, e exigentes em relação as suas necessidades, obrigando as organizações a reavaliar seus sistemas de gestão e atendimento, para garantir a sobrevivência do negócio.

Considerando todos os aspectos acima citados, para a realização desta pesquisa, optou-se pela escolha do tema Gestão de Estoques cujo objetivo é

relacionar as mudanças ocorridas no ambiente externo e suas conseqüências na forma de administrar as organizações comerciais, detendo-se no comércio varejista no que tange aos métodos de administração de materiais, visando efetuar diagnóstico da atual situação, reportando-se posteriormente, à realidade da Empresa MODA VERÃO nesta área.

A escolha do tema baseou-se nos problemas observados "in loco", no desempenho das funções na empresa Moda Verão, que é empresa varejista do setor de calçados e confecções, onde encontra-se em processo de implantação, um sistema de controle de estoques; em função dos altos investimentos que estes representam para a empresa e, sobretudo, pela sua direta relação com a melhoria da qualidade no atendimento, que é disponibilizar o produto de acordo com as necessidades e preferências dos clientes.

Na abordagem do tema gestão de estoques busca-se, entender as principais mudanças ocorridas na gestão do comércio varejista e desvendar quais as perspectivas atuais desse mercado, com a finalidade de relacioná-las aos processos de mudança e modernização que estão sendo implantados na Empresa Moda Verão, cujo objetivo é o de garantir a excelência no atendimento, melhorar a lucratividade com a eliminação de perdas e melhor gestão dos estoques e aumentar a participação e motivação dos profissionais de atendimento, através de maior agilização e transparência na aquisição dos produtos que venham atender as demandas e expectativas dos clientes.

O desenvolvimento da pesquisa será efetuado abordando os seguintes temas:

- **Capítulo I:** Breve histórico do desenvolvimento do comércio no Brasil, o surgimento dos grandes atacadistas, destacando a implementação da logística como fator de alavancagem da produtividade e desenvolvimento do setor.

- **Capítulo II:** Evolução dos sistemas de gestão de materiais aplicados nas empresas brasileiras e, retrospectiva dos principais momentos históricos do comércio varejista, enfatizando o desenvolvimento da tecnologia da informação, que propiciou o surgimento da administração em rede e o desenvolvimento de diversas ferramentas indispensáveis para a gestão de materiais na atualidade.

- **Capítulo III:** Apresenta a função de compras no atual contexto do comércio varejista, relacionando as principais técnicas e ferramentas que forneçam melhor diagnóstico das demandas do mercado consumidor, visando dotar o comprador de instrumentos que auxiliem e melhorem seu desempenho e possibilitem a adoção de indicadores de desempenho.

- **Capítulo IV:** Levantamento dos problemas relacionados à gestão de estoques na Empresa Moda Verão, detectando os pontos críticos, e elaboração de propostas para diminuir os custos e otimizar o giro das mercadorias, bem como, verificar as informações que devem ser disponibilizadas para facilitar a tomada de decisão na hora de comprar e vender.

Para o desenvolvimento da pesquisa será utilizada a metodologia qualitativa, por meio de estudo e consulta em livros de administração de empresas e comércio, acesso a Internet, em *sites* de empresas reconhecidas na área de consultoria do comércio varejista, bem como em textos de revistas específicas sobre o assunto, além de levantamento de informações na empresa Moda Verão.

A presente pesquisa justifica-se diante da situação enfrentada pelo

comércio, que com o avanço das grandes redes atacadistas e varejistas, aumento da competitividade e pela própria falta de tradição por parte dos pequenos comerciantes em aplicar métodos profissionais de gestão. As empresas deste ramo são, na maioria dos casos, administradas pelos proprietários, com base em conhecimentos empíricos e métodos formatados pelo fundador ou processos de gestão personalizados, o que não significa um problema em si, desde que estes métodos sejam constantemente adaptados as novas realidades e demandas do mercado, porém esta tão necessária modernização, não era característica comum desse ramo, até pouco tempo atrás.

No atual mercado, de rápidas e sucessivas mudanças, faz-se necessário aliar a experiência pessoal e conhecimentos, com as mais diversas informações e métodos inovadores sobre o negócio, os quais podem ser obtidos através de modernos sistemas, ferramentas e indicadores específicos, que possibilitem tomar a melhor decisão nas mais diversas situações, onde a capacidade de inovar, transformando os problemas e crises em novas oportunidades e negócios, traduz-se numa competência essencial para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

1.1. Setor Atacadista e Varejista – História e Desenvolvimento

A função do setor atacadista tem sido historicamente definidora do comércio, pois cabe ao atacadista fomentar a produção, importar as mercadorias e distribuí-las aos mais longínquos lugares dentro e fora do país.

Na *primeira fase* do comércio atacadista, desenvolveram-se no país, ao longo da história recente, alguns centros de atacado; os mais importantes: São Paulo e Rio de Janeiro.

O envio de mercadorias, no passado, era feito principalmente por ferrovias. Os clientes varejistas vinham do interior, faziam seus pedidos e as empresas atacadistas enviavam-nos por meio de transporte ferroviário.

Uma das razões de o comércio atacadista em São Paulo estar situado na região da Cantareira foi a localização dos terminais ferroviários. No final da década de 30, a carroça ainda era a forma mais usual de distribuição dos produtos comercializados pelo atacado na cidade de São Paulo.

O *boom* cafeeiro do Estado de São Paulo e sua estrutura atacadista organizada contribuíram decisivamente na implantação da indústria paulista.

No pós-guerra, a estrutura atacadista contribuiu para que a indústria nacional produzisse os sucedâneos de mercadorias importadas, colaborando com a resistência inicial que havia ao produto nacional.

A *segunda fase* começou no pós-guerra, principalmente no Estado de São Paulo, quando o governo iniciou forte programa de abertura de rodovias. Isso possibilitou uma agilidade no tempo de entrega das mercadorias e uma formidável ampliação da cobertura da distribuição. O caminhão começou a substituir o trem.

Em 1950, São Paulo possuía 5.572 estabelecimentos atacadistas, que representavam 41% do volume nacional de vendas; do total de vendas dos produtores no Brasil, 25% eram feitos para varejistas e 75% para atacadistas, considerando-se o atacado de todo o país, e não só o de São Paulo.

Em 1960, São Paulo e Rio de Janeiro tinham 8.500 estabelecimentos atacadistas que vendiam 70% do total de vendas brasileiras. Ainda nesse ano, o atacado era responsável, nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, por 65% da distribuição para varejo. A venda direta pelas empresas produtoras ao pequeno varejo era bem limitada e resumia-se aos grandes centros urbanos. A área rural continuava sendo abastecida pelas empresas atacadistas.

A partir de 1960, alguns fatos refletem fundamentalmente no negócio atacadista:

- a população rural brasileira, que representava 70% do total em 1940, caiu para 55%;
- no governo de Juscelino Kubitchek (década de 50), ocorreu o início da arrancada da industrialização que provocou grande *boom* industrial;
- o *boom* industrial, aliado ao aumento substancial da população urbana, criou as condições ideais para o rápido aumento dos supermercados;

- antes que terminasse a década de 60, os supermercados das grandes cidades já representavam mais de 30% da distribuição dos produtos de varejo.

No início da década de 70, comentava-se que o atacado estava extinguindo-se. Entretanto, em 1973, houve o choque do petróleo – o acontecimento mais significativo da década – que impôs contenção de custos às empresas e, conseqüentemente, o fechamento de muitas filiais por todo o país.

O reflexo do custo excessivo do petróleo, decisivo no custo de distribuição, obrigou a grande maioria das empresas a rever seus objetivos em termos de distribuição e cobertura de mercado.

Mais recentemente, a política de juros altos, bem acima da inflação, aliada a uma nova política salarial, contribuiu ainda mais para as indústrias reposicionarem suas políticas de distribuição. Principalmente nas zonas rurais mais distantes, onde não havia cobertura de rede bancária, a venda tornou-se extremamente difícil por causa da dificuldade na cobrança.

A crise na economia e as dificuldades que os fornecedores encontravam na época para colocar seus produtos em lugares distantes fizeram com que o setor atacadista reconquistasse boa parcela do mercado e passasse a ser considerado setor importante na economia nacional, configurando-se como o parceiro leal do produtor e do varejista na cadeia de suprimentos.

Atualmente, assistimos à evolução do comércio; por um lado há a concentração em grandes lojas de auto-serviços combinadas com atacado; por outro, o varejo, com supermercados e hipermercados, também realiza a função de

comercialização dos produtos com marca própria, produzidos por fabricantes parceiros, atividade conhecida por *trading marketing*.

Segundo Juracy Parente,

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Se viajasse de volta, pelo túnel do tempo, e desembarcasse em uma metrópole brasileira no início da década de 60, se ficaria surpreso ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existiam naquela época. Não se encontrariam *shopping centers*, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra, ou auto-serviços de material de construção, ou lanchonetes *fast food*, ou restaurantes por quilos, ou redes de franquias, ou locadoras de vídeo, ou *pet shops*, nem lojas de informática, nem empresas globalizadas como *Carrefour*, *C&A*, *Wal-Mart*¹.

Ao longo desses anos, o perfil do consumidor final foi mudando em função da rapidez com que as informações globalizadas chegam até ele, e as empresas tiveram que se reestruturar segundo essas exigências, e foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados, visando atender às necessidades do mercado.

1.2. Tendências do Setor Varejista

Pode-se afirmar que o setor varejista, por estar mais próximo à ponta da cadeia de suprimentos, vem atravessando maior ritmo de transformação e respondendo às modificações tecnológicas, econômicas e sociais. Na cadeia de suprimentos, o varejo é o setor que está mais próximo do consumidor final, e, atualmente, é ele que impulsiona o sistema puxar – sistema de compras em lotes

¹ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 15.

pequenos (econômicos), com influência na cadeia de suprimentos até sua origem produtora.

Constantemente, presencia-se o surgimento de novos modelos de varejistas, como no caso dos hipermercados, lojas de conveniência, supermercados 24 horas. Novas combinações surgem como uma pluralização de lojas em uma única pessoa jurídica, como revistarias com café, postos de gasolina com conveniência, supermercados com medicamento. A própria concorrência está desacreditada, perante o consumidor, no que tange aos concorrentes substitutos; dessa forma, diferentes tipos de varejo tornam-se mais flexíveis, comercializando as mesmas categorias de produtos. Os supermercados, por exemplo, concorrem com especialistas em eletrodomésticos; as lojas virtuais concorrem com as lojas de varejo.

A tecnologia da informação provoca revolução no sistema de parcerias na cadeia de suprimentos, com trocas de informações entre os participantes, agregando valor, minimizando os fornecedores, provocando sua fidelização.

Após a estabilização da moeda no Brasil, o fator de otimização na cadeia de suprimentos é o *sistema puxar* – o consumidor final passou a determinar os preços que deseja pagar pelo produto ou serviço, com lotes de compra menor (econômico) e com maior frequência – que provoca dessa maneira reestruturações do setor varejista no que tange à seleção de seus fornecedores. Procura-se então centralizar grande parte de produtos em um só fornecedor, estabelecendo-se acordos de parcerias, com trocas de informações e até mesmo prioridade no espaço das gôndolas, mediante redução de custo oferecida pelo fabricante ou atacadista – remessa de mercadoria adicional em troca do espaço estrategicamente priorizado

pelo varejista na loja.

Essa tendência provoca efeito retroativo na cadeia de suprimentos, pois os pequenos fornecedores fabricantes ou atacadistas / distribuidores têm que reestruturar-se no sentido cooperativo e participativo, visando juntar-se ao objetivo da satisfação do consumidor final com um custo baixo de reposição do produto para o varejista.

1.3. Tendências do Setor Atacadista Distribuidor

Os grandes hipermercados, que acabaram tornando-se também atacadistas, são sem sombra de dúvidas um desafio ao atacado tradicional, visto que provocam reestruturação e busca de eficiência na gestão logística e melhor serviço ao cliente varejista.

A gestão do estoque, da armazenagem e do transporte constitui um processo logístico que, para o atacadista, é fator de otimização de seus recursos; portanto, surge um novo agente – *operador logístico* – com conceitos enraizados na movimentação de materiais, visando contribuir com os fornecedores da indústria/agricultura na distribuição dos produtos ou serviço.

O *operador logístico* dentro da cadeia de suprimentos é um fornecedor de serviços especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas para que o produto seja entregue com qualidade, preço e quantidade contratada pelo consumidor final onde quer que se encontre, pelo menor custo ao fabricante.

Comenta Vera Moreira,

estima-se que a atividade de operação logística movimenta US\$ 45 bilhões por ano no mundo. Calcula-se que alcance entre 3,5 e 4 bilhões por ano o mercado potencial no Brasil. O número de empresas na atividade cresce entre 3% e 5% ao mês, contra uma estimativa 10% ao ano de toda a atividade logística e já são perto de 170 empresas na disputa. A demanda por operadoras logísticas deve aumentar muito, pois as vantagens para as indústrias são significativas. Os ganhos podem chegar a 30% sem falar na economia de espaço, redução de estoques e o não gerenciamento dos pedidos. Isso porque, com a consolidação de cargas, toda a estrutura dos centros de distribuição e caminhões é usada por várias indústrias, ao contrário do que acontece hoje, quando os distribuidores exclusivos arcam com 100% dos gastos².

As empresas do setor atacadista, aproveitando a estrutura logística já existente, são fortes candidatas a ocupar esse espaço; elas podem dedicar-se a seu seguimento de atacado tradicional e, ao mesmo tempo, prestar serviço logístico como operador a outras empresas, agregando valor a sua margem de contribuição, diluindo seus custos fixos.

Para que uma empresa consiga implantar-se no mercado como *operador logístico*, o custo é bastante considerável, portanto sobrarão só os competentes. Mesmo para as empresas do setor atacadista/distribuidores tradicionais, os investimentos são altos, visto que requer reestruturação e utilização da tecnologia da informação no gerenciamento dos pedidos, como também a busca da mão-de-obra especializada.

1.4. A Evolução nas Modalidades de Distribuição

As novas modalidades de prestação de serviços são benéficas para toda a cadeia de suprimentos, pois atraem empresas do setor atacadista, como

² MOREIRA, Vera. *Uma Década de Transformação*. São Paulo: Distribuição, 1999, p. 190.

operadores logísticos e *brokers*.

Redução de custos e atendimento de forma eficiente aos pontos-de-venda são fatores importantes numa época em que a concorrência é bastante acirrada.

As empresas dentro da cadeia de suprimentos em todos os setores estão revendo os processos de gestão. Com o objetivo de agregação de valores, o setor atacadista atravessa um período de acentuada modernização, pois de simples distribuidor de produtos torna-se um prestador de serviços, com acordos de parcerias com a indústria e o varejo, agregando valor aos produtos.

Duas fortes modalidades de serviços vêm ganhando terreno no país: os *brokers* e os *operadores logísticos*. Ambos surgem prometendo vantagens consideráveis, tanto na redução de custos na cadeia de suprimentos quanto em eficiência, agilidade e otimização de recursos para fabricantes, atacadistas/distribuidores, varejistas e consumidor final.

Brokers: são considerados como representantes comerciais da indústria, oferecendo uma variação de serviços jamais vista pelo atacadista tradicional. Operam com a linha completa do fabricante, dando suporte às ações da indústria no ponto-de-venda, na escolha do *mix* que melhor se adapte ao varejista, com apoio de *marketing* e promoção e apoio logístico dos espaços nas gôndolas, limitando-se ao varejo de mercados, supermercados e hipermercados. Para os pequenos varejistas, eles são de extrema importância, pois passam a ser o elo com a indústria, pela falta de escala e grande diversificação dos produtos, proporcionando uma gestão de estoque com entregas rápidas e lotes pequenos de acordo com a necessidade do varejista.

Joana Gonçalves adverte que, “o interesse das indústrias nesta modalidade é a oportunidade ímpar de não ter a comercialização final de seus produtos, perigosamente concentrada na mão de poucas e grandes cadeias de supermercados”³.

Operador logístico: os operadores logísticos agregam valores, substituindo a indústria em etapas de suma importância, como movimentação, armazenagem, transporte, gestão de pedidos, controle de estoques, embalagens. São fatores que premiarão o setor atacadista pela experiência enraizada no que tange à logística integrada, possibilitando grandes oportunidades para o crescimento do setor atacadista/distribuidor nos próximos anos.

Conforme Borges registra,

o movimento dos *brokers* e dos operadores logísticos ainda é tímido no país, ao contrário do que ocorre na Europa e nos EUA. Ele estima que apenas 10% das empresas do setor estejam se movimentando em ações para atender seus parceiros fornecedores nas duas modalidades. Mas quem experimentou sabe que é um caminho sem volta⁴.

Ainda segundo Joana Gonçalves analisa que, “sem dúvida, o *broker* representa futuro do setor de distribuição. Mas esse agente só poderá se viabilizar se um operador logístico levar a mercadoria da indústria até a loja varejista”⁵.

Sem dúvida, deve-se concordar com as observações, pois os varejistas independentes são os maiores beneficiados pelo advento dos *brokers*. Os ganhos são consideráveis, visto que, com essa inovação, a empresa consegue reduzir até

³ GONÇALVES, Joana. *Modalidades de Serviços*. Como *brokers* e operadores logísticos atraem o setor atacadista e geram benefícios para toda a cadeia. São Paulo: A Revista de Negócios Atacadistas e Distribuidoras. nº 101, abr. 2001.

⁴ BORGES, Altamiro. *Oportunidade para o Setor e Mudanças de Cenário*. São Paulo: Revista Distribuição, nº 87, p. 26, fev. 2000.

⁵ BORGES, *Op. Cit.* p. 30.

10% o preço de linha.

Há que se destacar que o setor atacadista enfrenta dificuldades para a implantação desses novos conceitos de serviços, em substituição à operação tradicional. É bem mais fácil negociar com grandes volumes no final de um período segundo um processo de especulação junto ao pequeno varejo, do que operar como um *broker*, e como operador logístico ou ambos.

Essa vocação está mais para o atacadista distribuidor, já enraizado nos conceitos e cultura do fabricante quanto aos aspectos de *marketing promocional* e sua logística. Portanto, para entrar no conceito de *broker*, é preciso vocação; quem sai do regime generalista quer ganhos rápidos e, para aderir a esse conceito, requer dedicação, empenho e tempo para absorver uma nova cultura de representação da marca do fabricante.

1.4.1. Os Novos Modelos

Desde a implantação do Plano Real e a estabilização da moeda, o setor atacadista / distribuidor vem se reestruturando, visando enfrentar os novos conceitos e as transformações com o *sistema puxar* com entregas menores e sistema de *just in time* – com gerenciamento da cadeia de suprimento, e de ECR – *Efficient Customer Response* / Resposta Eficiente ao Consumidor. Assim, novos modelos de atuação surgiram nestes últimos anos com tendências mais evidentes: supermercado, *broker* e operador logístico.

A ABML/ABPL caracteriza os novos modelos da seguinte forma:

Atacadista:

- compra e vende mercadorias;
- trabalha para diversos fornecedores, inclusive com linhas concorrentes;
- tem seu mix limitado à marca líder e outra de preço mais baixo;
- não gerencia o estoque dos clientes varejistas;
- os produtos são bitributados, resultando em preço final mais alto.

Distribuidor:

- compra e vende mercadorias;
- trabalha com exclusividade para uma ou no máximo cinco empresas de segmentos distintos;
- tem pouca variedade em cada categoria;
- não gerencia o estoque dos clientes varejistas;
- tem os produtos bitributados, resultando em preço final mais alto.

Broker:

- não compra nem vende mercadorias;
- trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma em determinado segmento concorrente;
- oferece a linha completa das empresas que representa;
- gerencia o estoque dos clientes varejistas;
- não ocorre a bitributação e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo;

- normalmente, o fabricante está na estrutura do operador, o que evita a bitributação.

Operador logístico:

- cuida, entre outros, da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle de estoques;
- pode trabalhar para várias empresas, inclusive concorrentes, mantendo padrões preestabelecidos de confidencialidade;
- o cliente define o limite do *mix*;
- pode gerenciar o estoque ou pode compartilhar do gerenciamento do cliente.

1.5. A Influência da Globalização no Setor de Atacado e Varejo

Nos últimos anos, presencia-se um ritmo de globalização bastante intenso no varejo brasileiro. Grandes empresas estrangeiras instalaram-se no Brasil, com atividades próprias e em associação com empresas brasileiras.

Juracy Parente, assim exemplifica,

O Carrefour vem investindo pesadamente em sua expansão, mediante a aquisição de muitos supermercados brasileiros. Outro grupo francês, o *Casino*, associou-se, em 1999, ao grupo Pão de Açúcar. O *Wal-Mart* continua com seus planos de expansão no Brasil. O grupo português *Sonae* assumiu o controle de várias redes varejistas, totalizando vendas superiores a 2 bilhões de reais. O grupo holandês *Ahold* associou-se ao Bomprego e busca novas parcerias no país. As franquias internacionais, continuam chegando e multiplicando-se.⁶

⁶ PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 32.

Na década de 90 a presença significativa de empresas estrangeiras no varejo de alimentos, na primeira década do século XXI, verificamos a presença de grandes empresas mundiais de varejo de não-alimentos, que cobrem setores em que o país encontra-se bem menos desenvolvido.

O pequeno número de grandes empresas encontra-se mais estruturado para assumir fatia maior no *market share*, envolvendo consolidações empresariais no setor.

Essa consolidação, tanto no setor varejista, como no setor atacadista, repercute positivamente na cadeia de suprimento, em benefício do consumidor final. Com o surgimento de enormes grupos varejistas, o poder de barganha aumenta em relação a seus fornecedores, com interferência na gestão logística, impondo condições de fornecimento, com acordos de parcerias, e definindo a forma de abastecimento com influência até mesmo em sua gestão industrial.

1.5.1. A Cadeia de Suprimentos e as Parcerias

O fator de otimização no gerenciamento da cadeia de suprimentos sem sombra de dúvidas é a mudança do perfil do consumidor final, que estabeleceu o conceito de *puxar*, provocando reestruturações no setor atacadista/varejista e fornecedores, com parcerias e alianças, com o objetivo de agilizar o sistema *just in time* das entregas com lotes econômicos, agregando valores na margem de contribuição. Portanto, a partir da estabilização da economia, a gestão da Logística Integrada passou a ser o foco principal na cadeia de suprimentos, como fator de otimização dos recursos disponíveis, induzindo os gestores a tomar as melhores

decisões com vista na satisfação do consumidor final, levando-os a obter o produto no preço, na quantidade, na qualidade e no tempo contratado, independentemente da localização geográfica em que se encontre.

Os integrantes da cadeia de suprimentos iniciaram um processo de alianças com modificações profundas, visando a vantagens competitivas. Os setores varejista, atacadista e industrial estão convencidos de que é impossível agregar valor ao consumidor final, sem oferecer preço baixo e eficiência logística. Para isso, surge nos EUA o *Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)*, que começou a desenvolver-se apenas na década de 80.

Pesquisas preliminares sobre os ganhos que podem ser obtidos pela utilização correta do conceito indicam que as empresas têm obtido reduções substanciais nos custos operacionais da cadeia de suprimentos. Também, os movimentos setoriais organizados com o objetivo de tirar proveito do *Supply Chain Management (CSCM)*, como o *Efficient Consumer Response/Resposta Eficiente ao Consumidor (CECR)* no setor de produtos de mercearia, e o *Quick Response (QR)* no setor de confecções têxteis e varejo qualificados como não-alimentos, têm demonstrado o potencial de redução de custos e melhoria de serviço na cadeia.

No caso do ECR, por exemplo, a estimativa nos EUA era de redução de custo de cerca de \$ 30 bilhões.

No Brasil, a onda do SCM está apenas começando, impulsionada pelo movimento da logística integrada que vem acelerando nos últimos quatro a cinco anos. Maior prova disso é o movimento do ECR Brasil, iniciado em meados de 1997, com a Associação ECR do Brasil, em 2000, que contava com 97 associados, entre varejistas, atacadistas, produtores e prestadores de serviços, tais como bancos e

financeiras. Destacam-se entre os associados grupos como Pão de Açúcar, Nestlé, Gessy Lever, Ciro Atacadista, Makro Atacadista, Coca-Cola, Indústria Klabin, Quaker etc.

O ECR consiste em um canal de comunicação entre o cliente varejista, atacadista e o produtor, com troca de informações em tempo real, por meio de *Electronic Data Interchange (CEDI)* ou Internet, que obtém dados dos consumidores no ponto-de-venda, supridos por um sistema de logística integrada com entregas parceladas em *just in time*, de acordo com as cláusulas e as condições preestabelecidas entre as partes.

Essa parceria com o fornecedor pode ser estabelecida por categoria ou famílias de produtos, apoiada em uma sincronização entre o fabricante e o atacadista/varejista, visando ao gerenciamento de todos os produtos de acordo com a gestão de preço, espaço em prateleira, esforços promocionais e outros elementos do composto de marketing, visando melhorar a *performance* da categoria ou família do produto.

1.6. Administração de Materiais

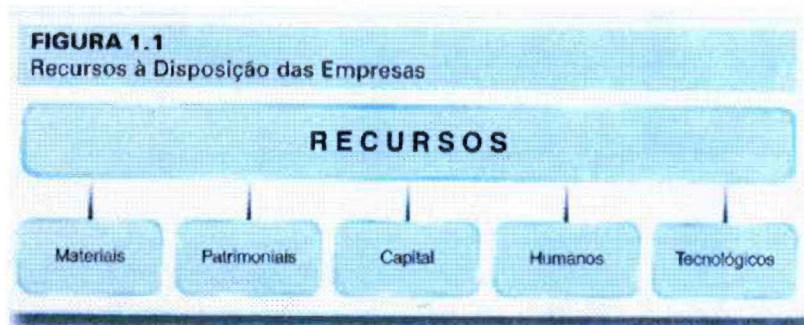
A importância de bem gerir os materiais, ferramentas manuais e ferramental no processo produtivo, que são recursos usualmente escassos em todas as empresas. A gestão de tais recursos com o objetivo de minimizar desperdícios é parte essencial da Administração de Recursos.

Administrar recursos escassos tem sido a preocupação dos gerentes, engenheiros, administradores e praticamente todas as pessoas direta ou

indiretamente ligadas às atividades produtivas, tanto na produção de bens tangíveis quanto na prestação de serviços.

O espectro de recursos administráveis é bem amplo, podendo desdobrar-se em uma infinidade de disciplinas, cada uma delas com características peculiares, necessitando profissionais especialmente formados e treinados para tal.

Como mostra a Figura 1.1, as empresas precisam e têm a sua disposição cinco tipos de recursos: materiais, patrimoniais, de capital ou financeiros, humanos e tecnológicos. Entretanto, neste trabalho nosso objetivo será apenas analisar os recursos materiais e patrimoniais.



Fonte: Coronado (2001) pg. 30.

A administração dos recursos materiais engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final. A figura 1.2. ilustra esse ciclo.



Fonte: Coronado (2001) pg. 32.

A administração de recursos materiais trata da seqüência de operações que, tendo início na identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem, para depois lidar com sua conservação, manutenção ou, quando for o caso, alienação.

1.6.1. Fatores de Produção

A conceituação de recurso é tudo aquilo que gera ou tem a capacidade de gerar riqueza, no sentido econômico do termo. Dessa forma, os clássicos fatores de produção – capital, terra (ou natureza) e trabalho – são recursos e, como tal, devem ser administrados.

Um item de estoque é um recurso, pois, agregado a um produto em processo, irá constituir-se em um produto acabado, que deverá ser vendido por um preço superior ao somatório de todos os custos incorridos em sua fabricação. De modo análogo, um edifício que abriga as instalações de uma empresa é um recurso, já que é essencial a seu funcionamento.

As pessoas que trabalham na empresa também constituem recursos, pois com seu conhecimento geram novas idéias, que são transformadas em novos produtos, novos métodos de trabalho, serviços cada vez mais adequados ao uso dos consumidores.

O capital, sob a forma de numerário, é o recurso mais facilmente reconhecido, por sua característica de liquidez, que faz com que ele possa ser utilizado inclusive na aquisição de outros recursos.

A tecnologia é um recurso que ganha importância a cada dia. Assim, tecnologias mais avançadas produzem um diferencial em relação às anteriores, normalmente traduzido em menores custos, ou um outro diferencial que possa ser transformado em algum tipo de vantagem econômica, como maior lucro.

Bens

Por transmitirem a idéia de que são capazes de gerar produtos e serviços e, portanto, produzir riquezas, os bens são muitas vezes considerados como sinônimos de recursos. Assim, um automóvel, considerado como um bem móvel, pode ser utilizado na prestação de um serviço com valor econômico, e como tal é um recurso.

Patrimônio

Patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado pecuniariamente e que seja utilizado na consecução de seus objetivos sociais.

Administrar o patrimônio significa gerir os direitos e obrigações, ou, de outro modo, os ativos e passivos da empresa. Muitas vezes o passivo é maior que o ativo, gerando o que se denomina *patrimônio líquido negativo*.

1.6.2. Recursos Tecnológicos

Praticamente todos os teóricos da área de administração de materiais são unânimes em considerar a tecnologia como um fator de produção, ao lado dos recursos clássicos *natureza, trabalho e capital*. Dessa forma, nada mais oportuno que uma análise mais detalhada dos recursos tecnológicos.

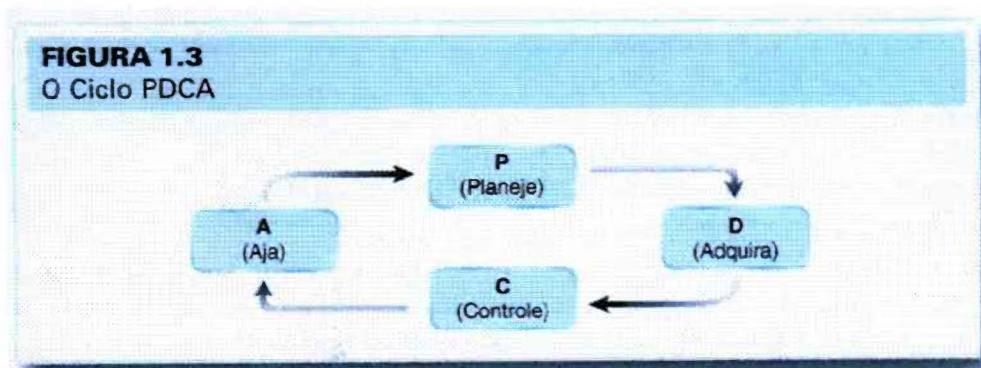
A palavra tecnologia, está associada a algo intangível incorporado a entidades concretas, a bens físicos, como máquinas, ferramentas e produtos químicos. Na realidade, a tecnologia abrange bem mais do que isso – ela é o corpo de conhecimentos com o qual a empresa conta para produzir produtos ou serviços. Então, da mesma forma que gerencia-se materiais, patrimônio, recursos humanos e capital, também tem que se gerir o conhecimento dentro das empresas. Isso significa saber como ele é adquirido, como se aprimora e como é transmitido, aplicado e preservado.

O conhecimento é parte da cultura da empresa, e os fatos têm demonstrado que ele não é de nenhuma forma ilimitado, isto é, cada empresa tem competências básicas que lhe permitem ser líder em determinados campos, mas não em todos. O negócio essencial – também conhecido como *core business*, ou *foco da atividade* – é fundamental para a competitividade. Isso precisa ser bem entendido, já que não significa uma atitude drástica: não é necessária nem a

superespecialização – que restringe o campo de atuação –, nem a extrema diversificação – que enfraquece a consecução dos objetivos. Fala-se cada vez mais na *organização que aprende*, isto é, que dedica uma parcela considerável de seus esforços no sentido de utilizar as experiências do cotidiano como fonte de *feedback* de seu conhecimento acumulado, possibilitando acertos de rumo em função de novos conhecimentos adquiridos.

O ciclo PDCA (*plan, do, control and act*) de Edward Deming, um dos principais gurus da qualidade, mostrado na Figura 1.3, é uma forma de agir que resume de maneira simples o ciclo de renovação e acumulação. Ele serve tanto para a implementação de novas idéias como para a resolução de problemas.

Os recursos tecnológicos da empresa devem ser planejados (P), desenvolvidos ou adquiridos (D), controlados (C) e ter ações (A) sobre eles tomados de acordo com informações geradas interna ou externamente à empresa. Só se sai do ciclo depois de atingidos os objetivos.



Fonte: Coronado (2001) pg. 65.

CAPÍTULO II

O COMERCIO VAREJISTA

A origem do comércio é tão antiga quanto à própria necessidade do homem, que começou a praticá-lo com a troca de alimentos, objetos e ferramentas, e a partir daí nunca mais cessou, cada vez se aprimorando mais, com o desenvolvimento de técnicas comerciais próprias de cada civilização.

Na história da civilização o comércio passou por períodos de extrema importância, contribuindo para o apogeu ou decadência, conflitos ou aproximação de impérios e expansão da cultura dos povos.

As referências em registros mais antigos e relíquias do comércio descobertas em antigas ruínas comprovam a existência tanto de atacadistas como de varejistas, desde épocas mais remotas, a exemplo da época do Império Romano, quando existiam, em Roma e em outras cidades do império, numerosas lojas. Com a queda do império Romano, verificou-se, também, uma queda de estrutura do varejo na época.

A partir do início do século XX surgem as lojas de departamento, casa de venda pelo correio postal e lojas em cadeia, emergindo nesta época importantes varejistas americanos como *Marshall Field*, *John Wanamaker* e a *Stewart*.

Os *shopping centers* desenvolveram-se a partir desta nova situação, principalmente por oferecerem aos clientes amplos estacionamentos, além de uma série de outras atividades.

No Brasil, o comércio teve seu desenvolvimento influenciado pela sua condição país colonizado. Para Neiva Terezinha Badin

o comércio brasileiro, efetivamente, foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração. Na fase do império, destacou-se o desenvolvimento das atividades agrícolas, o que não ocorreu com o setor industrial⁷.

Enquanto no nível externo a exportação era a base do comércio, no nível interno, o país experimentava dificuldades, atribuídas, por alguns historiadores, à própria centralização de decisões em Lisboa, agravadas por problemas de infraestrutura interna. As dificuldades para os transportes, a distância entre os locais para a comercialização, além da comunicação difícil, eram os principais agravantes. Além disso, várias leis procuravam manter o monopólio dos portugueses na comercialização.

As culturas do pau-brasil e do açúcar corresponderam a um período do crescimento no Brasil, sendo que, posteriormente, o gado e a mineração ocuparam uma outra fase de crescimento. Segue-se a estes a cultura cafeeira, a qual muda o destino do país, no século XX.

Atualmente as atividades de varejo são definidas, como aquelas que tratam da comercialização direta com os consumidores finais, independentemente das diversas formas como são apresentadas.

Ritchert (1954) *apud* Neiva Terezinha Badin define varejo como

o processo de venda de produtos em quantidades relativamente grandes, a partir dos produtores atacadistas e outros fornecedores, para posterior venda em quantidades menores ao consumidor final, através das unidades varejistas.

⁷ Neiva Terezinha Badin. Artigo: Comércio Varejista e Supermercados. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/neiva>.

Segundo Kotler (1993) *apud* Neiva Terezinha Badin

o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não importando quem, como e onde são vendidos.

Walters (1977) *apud* Neiva Terezinha Badin

classifica as empresas de varejo segundo os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, considerando duas modalidades: varejista com loja (*store retailers*) e varejistas sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira o caso mais comum e usualmente mais citado na literatura sobre o assunto.

Lojas especializadas, lojas de departamentos e lojas de desconto (*discount houses*) são exemplos típicos de varejo com loja. As modalidades mais representativas de varejo sem loja, são a venda direta e a venda pelo correio, sendo que no primeiro caso, é utilizada a força de venda composta por representantes autônomos, visando ao estabelecimento de contato com o consumidor final.

Varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejistas ou atacadistas. Atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto varejos revendem produtos aos consumidores finais. A função do atacado é a satisfação das necessidades de varejos, enquanto a dos varejos é satisfazer a necessidade de consumidores finais.

Na visão de Levy⁸, "a atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar".

⁸ LEVY, Michael. *Administração de varejo*. Barton A. Weitz; tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves; José Bento do Amaral Junior. São Paulo: Atlas, 2000.

A atividade varejista envolve também a venda de serviços como, por exemplo, serviços hoteleiros, exames médicos, cabeleireiros, a locação de fitas de vídeo dentre outras.

Esta abordagem da atividade do varejo é o que explica o crescente conjunto de opções de formas de se ofertar produtos e serviços aos consumidores, de maneira que estes tenham que empregar o mínimo de recursos, para satisfazer as suas necessidades e desejos.

O comércio varejista encarrega-se de atividades que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas atividades consistem em: prover sortimentos, desmembrar grandes volumes, manter estoques, prover serviços, sendo as mesmas, utilizadas com maior ou menor ênfase em função da estratégia empregada pelas diversas organizações. Lojas de descontos, que têm como enfoque a comercialização de produtos com baixos preços, podem eventualmente deixar de oferecer alguns serviços ao consumidor. Lojas especializadas trabalham com menor sortimento de produtos, mas com uma variedade muito grande de marcas.

2.1. A Evolução do Comércio Varejista no Brasil

De acordo com o CEV – Centro de Excelência no Varejo, da FGV, o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da

economia brasileira. Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por meio de cerca de um milhão de lojas, representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico do Brasil.

Nos últimos anos, o varejo vem atravessando um processo de transformação especialmente intenso. Com o acelerado ritmo de consolidação do setor, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. O Carrefour e o Pão de Açúcar situam-se entre as cinco maiores empresas privadas brasileiras, com vendas anuais acima de quatro bilhões de dólares. Entre as cem maiores empresas privadas brasileiras, doze destas pertencem ao setor varejista.

No panorama internacional, as grandes empresas do varejo, após crescerem fortemente no mercado interno, voltaram-se para o exterior, num processo de globalização cada vez mais acentuado, onde muitas delas colocam-se, hoje, entre as maiores empresas do mundo, rivalizando ou ultrapassando as grandes indústrias, em termos de operações globais. A WalMart, cadeia de lojas de descontos que se tornou a principal varejista do mundo, tem vendas maiores do que qualquer um de seus fornecedores, com um faturamento que, em 1999, foi o quarto maior entre todas as empresas norte-americanas. Na Europa, alguns varejistas no ramo de alimentação têm vendas maiores do que qualquer produtor, perdendo apenas para a Nestlé e Unilever.

Segundo Antonio Oliveira Santos,

outro ponto envolve as tendências recentes e surge das mudanças na maneira como bens e serviços chegam ao consumidor. Há algum tempo atrás, a cadeia de distribuição costumava ser controlada por fabricantes

e atacadistas. O varejista era apenas um elo, para fazer chegar a mercadoria ao consumidor, mediante a vantagem de sua proximidade com o cliente⁹.

O poder de ditar as regras de mercado, no Brasil, até o início dos anos 90, estava nas mãos da indústria. Antes do processo de abertura que iniciou a inserção do Brasil no comércio internacional, a indústria aqui instalada, protegida pelas restrições às importações, determinava os preços e até no mix fornecido aos varejistas e atacadistas, praticando a venda casada em diversas categorias de produto, que fazia com que os varejistas e atacadistas tivessem que amargar prejuízos com estoques de itens de pouca saída para conseguirem ter para venda aqueles de maior penetração no mercado.

O atacado e os grandes distribuidores, reinavam entre as pequenas redes varejistas e sobre os varejos independentes pelo Brasil, fazendo com que estes tivessem que adquirir produtos acrescidos do preço desta intermediação, já que, como pequenas redes e lojas independentes, não eram atrativas para as indústrias efetuarem vendas diretas, e os varejistas acabavam transferindo esse ônus para consumidor.

O poder do varejo sobre os consumidores era também significativo. Beneficiados pela inflação que fazia com que seus estoques fossem uma usina de revalorização de seu capital, o varejo praticava preços com margens exorbitantes, porque o consumidor não conseguia fixar os preços em sua mente, pois a cada dia tais preços mudavam. As diferenças de preço entre um estabelecimento e outro, chegavam, normalmente, a valores próximos de 100%, sem que o consumidor

⁹ SANTOS, Antonio Oliveira – Presidente da Confederação Nacional do Comércio – ARTIGO: EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA – Publicado no Jornal do Comércio de 16/05/2002, Caderno Perspectivas, pág. A-18.

conseguisse perceber isso. Faziam-se liquidações, com grande publicidade, porém os preços base eram aumentados antes para que os preços ofertados parecessem altamente atraentes.

A abertura dos mercados, o Código de Defesa do Consumidor e a implantação dos PROCONS, que passaram a atuar em defesa do consumidor e, sobretudo, a estabilidade monetária, com os índices de inflação se estabilizando em patamares de um dígito, permitindo que o consumidor fixasse os preços dos produtos, além da entrada de empresas estrangeiras no segmento do varejo, inclusive do setor supermercadista, que passou a utilizar conceitos de marca própria e a negociar duramente com os fornecedores nacionais para que estes reduzissem preços, foram fatores decisivos nas transformações do setor.

Nos últimos cinco anos percebeu-se um movimento, onde pequenas redes ou lojas independentes começaram a se fundir em formatos de negócio, que lhes permite efetuar compras em maiores volumes e, portanto, obter melhores preços dos fornecedores, sejam eles atacadistas ou industriais.

Esses movimentos, aliados aos ganhos de qualidade e produtividade ocorridos na indústria brasileira nos últimos anos, tornaram os produtos brasileiros mais atraentes e competitivos, em grande parte das categorias de produto, resultado também de redução de margens de todos os elementos da cadeia de suprimentos, resultando na efetivação da concorrência no Brasil.

Assim, os varejistas vêm conseguindo ganhar o controle sobre a distribuição não só porque passaram a ter influência sobre o preço que os produtos são vendidos, mas, também, porque tanto as lojas individuais tradicionais, como as pequenas empresas de varejo se tornaram bem maiores e mais eficientes, devido

principalmente aos avanços no campo dos transportes e da tecnologia da informação.

Os investimentos em tecnologia da informação (TI) em 2002 aumentaram de 1,8% para 2,1% do total de vendas do setor varejista, conforme a pesquisa "2003 Retail CIO", conduzida pela IBM Business Consulting Services em parceria com a revista *Executive Technology*, baseada em entrevistas com executivos de TI de empresas varejistas líderes na América do Norte, Europa e Ásia, cujas empresas pesquisadas têm receitas anuais superiores a 100 milhões de dólares, sendo que aproximadamente a metade delas supera 1 bilhão de dólares anual.

A referida pesquisa destaca várias áreas de investimento, que incluem terceirização, remodelação de pontos de venda, relatórios e análises empresariais, as quais constituem as prioridades atuais do setor varejista. Estes investimentos estão sendo feitos como meio para melhorar a capacidade de resposta ao cliente, impulsionar a produtividade e aumentar a flexibilidade da empresa.

Entre as transformações mais importantes previstas nos investimentos em TI, indicaram um notável aumento na terceirização de TI nos próximos 3 a 5 anos, sendo que 40% deles revelaram intenções de alocar pelo menos 20% ou mais de seus orçamentos a projetos terceirizados. Isso equivale a mais que o dobro da taxa de terceirização atual no setor.

Os objetivos citados incluem redução dos custos operacionais, aumento da capacidade de resposta a imprevistos e interrupções inesperadas, acesso a habilidades e capacidades chave, e liberação de capital para investi-lo nas atividades-fim do negócio, mostrando que os varejistas do mundo inteiro enfrentam

um mercado com crescentes desafios, onde as regras da concorrência mudam constantemente.

O atual ambiente de negócios requer, hoje mais do que nunca, que os varejistas alinhem a tecnologia da informação à estratégia do negócio para concorrer com eficácia, visto que as grandes empresas precisam investir em tecnologia para controlar estoques, negociar melhor com os fornecedores, ter mais segurança e diminuir seus custos de logística, e os pequenos varejos precisam da tecnologia para se diferenciar dos grandes.

A aplicação da tecnologia da informação na administração de uma loja, na logística e na cadeia de distribuição, através dos sistemas de computadores desenvolvidos nos últimos quinze anos, pode informar instantaneamente aos varejistas sobre o que estão sendo vendidos em cada uma das centenas de lojas, quanto estão faturando sobre cada venda e, cada vez mais, quem são seus clientes. Graças aos computadores, uma empresa varejista bem administrada poderá não mais ficar às voltas com estoques, que podem não vender, ou sem produtos que os clientes querem comprar. O ônus do estoque passou do comércio para o fabricante.

Com a perda de mercado dos comércios tradicionais para os shoppings e lojas de departamentos, muitos comerciantes estão criando suas próprias condições de sobrevivência, tais como as *delicatessens*, *bombonières*, *boutiques* de carnes, entre outros pequenos negócios.

Se por um lado, o setor dos *shoppings centers* e supermercados apresentam inexorável tendência ao crescimento, ainda há espaço para o comércio tradicional, especialmente quando este encontra, novos caminhos e abordagens para permanecer atuante.

Outros fatores também são determinantes na evolução do comércio varejista, entre eles; fatores demográficos, necessidades variadas e comportamentos diversos nas compras em constante mudança, conjugados com novas formas de varejo e oportunidades relacionadas com a localização dos pontos de venda, entre outros, são responsáveis pela turbulência nas organizações de varejo.

Para adaptar-se a essas mudanças e criar vantagens competitivas, segundo LEVY (2000), as organizações de varejo devem criar planos estratégicos relacionados à:

- a) a natureza dinâmica dos competidores e consumidores em mercados de varejo;
- b) como os varejistas desenvolvem estratégias para construir vantagens competitivas e identificar oportunidades de crescimento;
- c) abordagens de análise de performance financeira de longo prazo; e
- d) o papel da localização, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos, distribuição e sistemas de informação, relacionamento com vendedores, e serviços ao cliente como fatores de desenvolvimento de vantagens estratégicas¹⁰.

Assim, percebe-se que a evolução do comércio varejista caminha no sentido de dirigir os negócios segundo a visão do consumidor, ou seja, as regras do futuro serão desenvolver processos que contemplem o consumidor.

Compras e distribuição deixarão de ser um diferenciador, sendo substituídas pela produtividade, onde o diferencial girará em torno do grau de sensibilidade do varejista em relação às demandas, necessidades e individualidades de cada consumidor, tornando a experiência de compra mais interessante ao consumidor, atraindo-o para as lojas e aumentando a sua fidelidade. Essas

¹⁰ LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. Tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves; José Bento do Amaral Junior. São Paulo: Atlas, 2000. p. 170.

mudanças afetam preço, sortimentos, ambiente de loja e atitude dos funcionários, entre outras coisas.

2.2. A Tecnologia da Informação na Gestão dos Estoques

Nos meios acadêmicos e empresariais formou-se consenso ao definir, que o limiar do Século XXI caracteriza-se como a era da informação. As empresas modernas, da era da tecnologia da informação, destacam-se principalmente pela constante procura de novas formas de se auto-administrar visto que este é um dos principais fatores para se conseguir vantagens Competitivas.

Conforme citado por Martins e Alt, num estudo feito pela *Next Generation Manufacturin*, em 1997, desenvolvido por várias empresas industriais americanas com o suporte dos Departamentos de Defesa e Energia dos Estados Unidos e do *National Science Foundation*, foram considerados como fatores para a competitividade das empresas, no século XXI: a disponibilidade e distribuição onipresente da informação, o desenvolvimento cada vez mais rápido de novas tecnologias e do acesso a elas, a globalização de mercados e da competição por negócios, mudanças nos salários e competências disponíveis globalmente, responsabilidade ambiental e limitações dos recursos naturais e um aumento ainda maior das expectativas dos consumidores.

Para Petrônio Garcia Martins,

a evolução dos computadores decorrente do desenvolvimento de microprocessadores cada vez potentes, colocou-nos numa fase em que a gestão do fluxo de informações de bens intangíveis – passa a ser mais

importante que a gestão dos bens tangíveis como estoque e instalações¹¹.

A gestão do fluxo de informação passa a ter um caráter estratégico, onde a eficácia da utilização das informações passa a ser prioridade nas organizações, visto que com o aumento da capacidade de processamento os computadores passaram a usar base de dados (banco de dados) cada vez maiores, com a quantidade de dados crescendo exponencialmente. O impacto da tecnologia da informação pode ser medido pela extensão que ocupa na vida do cidadão comum, que a cada dia aumenta a utilização da informática, nos mais diversos aspectos da sua vida, seja nos caixas eletrônicos bancários, declaração de Imposto de Renda, Pesquisa de Informações e Compra de produtos ou nos atendimentos públicos eletrônicos, onde um sintetizador de voz orienta o usuário sobre como proceder.

Osmar Coronado afirma que

o tempo gasto pelos gestores varejistas, atacadistas e industriais no atendimento e no gerenciamento dos pedidos está sendo substituído pela tecnologia da informação eletrônica, liberando-os para decisões de caráter estratégico¹².

Algumas das ferramentas tecnológicas que vêm provocando maior impacto no varejo são: código de barras, leitoras óticas, EDI (Eletronic Data Interchnage – Ferramenta de integração da cadeia de suprimentos), reposição contínua, sofisticados sistemas logísticos, transferência eletrônica de fundos, planogramas computadorizados, etiquetas eletrônicas, sistemas de previsão de

¹¹ MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 11.

¹² CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo: Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a Ótica da Gestão Econômica Logistica*. São Paulo: Atlas, 2001, pág. 81.

vendas e sistemas de gerenciamento de banco de dados, para possibilitar melhor relacionamento com os clientes.

Esse novo relacionamento demanda um novo perfil de profissional de vendas, que passa a atuar como consultor, cuja função principal passa ser a de solucionador dos problemas do cliente, que a cada dia torna-se mais exigente, os quais desejam ser atendidos por profissionais de venda qualificados e bem treinados.

Segundo Osmar Coronado,

o varejo começa a reconhecer a importância de programas de treinamento e capacitação profissional. A tecnologia evidencia um novo perfil de funcionário de venda, bem treinado e qualificado, com exigências que chegam até a nível universitário¹³.

Nas empresas, novas habilidades são exigidas dos seus colaboradores, entre elas, a capacidade de gerir informações transformando-as em conhecimentos, que possibilitem novas formas de obtenção dos objetivos organizacionais, onde o principal recurso-chave são os recursos humanos, que cada vez mais precisam estar melhor preparados, não somente quanto a escolaridade e conhecimento técnico, mas também imbuídos de espírito de equipe, vontade de trabalhar em grupo, iniciativa, flexibilidade e autogestão.

As empresas necessitam desenvolver, usar e transmitir conceitos, isto é, ter uma cultura não apenas empírica, mas sim valer-se da utilização de mensurações objetivas de produtividade que permitam detectar quando a mudança se fizer necessária, bem como, a aplicação de ações rápidas, mais adequadas ao momento que está passando, levando em conta o meio ambiente (clientes, situação

¹³ Idem.

econômica e política), concorrência, disponibilidade de recursos e de tecnologia, domínio da tecnologia pelos colaboradores da empresa, rede de suprimentos, rede interna de transformação, rede de distribuição, enfim a correta utilização das informações para resolução de problemas estratégicos e táticos imprescindíveis para o êxito da organização.

Assim, a utilização dos recursos da informática torna-se um dos maiores aliados na Gestão dos Estoques, possibilitando um controle de estoque totalmente informatizado, atualizado em tempo real, registrando as compras e vendas, fornecendo relatórios com as mais diversas informações para a tomada de decisão.

2.2.1. Enfoques e Tendências da Administração de Estoques

A função básica da administração de estoques consiste em otimizar os investimentos em estoques, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido.

Conforme afirmado por Marco Aurélio P. Dias, “a administração de estoques deve maximizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta”¹⁴.

A administração da empresa deve contemplar em seus objetivos estratégicos, metas para o Departamento de Controle de estoques, ou seja estabelecer padrões que sirvam aos profissionais que atuam na área e critérios para medir a performance do Departamento.

¹⁴ DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 23.

Para Marco Aurélio P. Dias, as diretrizes e políticas da Administração de Estoques, de uma maneira geral, são as seguintes:

Metas de empresas quanto a tempo de entrega dos produtos aos clientes;
 Definição do número de depósitos e/ou de almoxarifados e da lista de matérias a serem estocados neles;
 Até que nível deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa das vendas ou uma alteração de consumo;
 Até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos, ou comprando quantidade maior para obter desconto;
 Definição da rotatividade dos estoques¹⁵.

De acordo com Marco Aurélio P. Dias, a análise do problema de dimensionamento de estoques sob o enfoque financeiro, pode ser efetuada utilizando o seguinte índice de retorno de capital, onde RC significa Retorno de Capital.

$$RC = \frac{\text{Lucro}}{\text{Capital}}$$

Este índice multiplicado pelas vendas, pode ser escrito da seguinte forma:

$$RC = \frac{\text{Lucro}}{\text{Capital}} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Venda}} \times \frac{\text{Venda}}{\text{Capital}}$$

A organização de um setor de estoques, deve contemplar as funções principais que podem ser assim resumidas:

- Determinar o quê deve permanecer em estoque – número de itens;

¹⁵ Idem. p. 24.

- Determinar quando se deve reabastecer o estoque – periodicidade;
- Determinar quanto de estoque será necessário para um período pré-determinado;
- Acionamento do Departamento de Compras para executar aquisição de estoque;
- Recebimento, Armazenamento e Movimentação dos materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controle dos estoques em termos de quantidade e valor – fornecer informações sobre a posição dos estoques;
- Manutenção de inventários periódicos para avaliação das quantidade e estados dos materiais estocados;
- Identificação e destinação dos itens obsoletos e danificados.

Na visão de Martins e Alt¹⁶ “a gestão dos materiais, a partir do enfoque do administrador de materiais, pode ser dirigida para: administração dos recursos; administração dos sistemas de controle e de informações e administração de processos”, conforme a seguir resumidas:

2.3. Administração de Recursos

Baseada em técnicas que integram os elementos da tecnologia de manufatura e otimizam a utilização de pessoas, materiais e instalações ou equipamentos, entre elas:

¹⁶ MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 50.

2.3.1. *Just In Time (JIT)*

Sistema onde os fornecedores enviam os suprimentos a medida que eles vão sendo necessários na produção, eliminando tudo o que não agrega valor ao produto ou serviço, utilizando-se de baixos inventários desde o fornecedor até o produto acabado posto diretamente no cliente, sem passar por um estoque intermediário, contemplando a redução do inventário, melhora contínua da qualidade, redução de custo e agilização do prazo de entrega.

2.3.2. Fornecedor Preferencial

Consiste em selecionar fornecedores que garantem a qualidade, eliminando testes de recebimento, inspeção, num sistema de feedback entre comprador e fornecedor, que assegura que o produto final atenda as expectativas dos clientes, e freqüentemente evoluindo para parcerias e consórcio de fornecedores.

– Kanban

Kanban, traduzido para o português “cartão”, baseia-se em medidas de trabalho adequadas, fluxos de processos onde o processo precedente atende as quantidades solicitadas pelo processo subsequente. Tecnologia de controle de fábrica, que puxa a produção, no qual as necessidades de entregas determinam os níveis de estoque no decorrer do processo.

– Administração de recursos

Os sistemas de controle e informações envolvem as operações de manufaturas, definições de produtos e processos e integração de sistemas tecnológicos, onde as pessoas responsáveis pela administração de materiais lidam com previsões de demanda, ordens, compras, controle de produtividade, controle de inventários e sistemas de feedback, aplicando sistemas de informações especializados em gerência de manufaturas.

Conforme definido por Petrônio Garcia Martins,

a utilização de sistemas de controle e informações leva a uma melhoria de produtividade, controle mais rígido dos ativos realmente importantes, ambientes de fábrica flexíveis, responsabilidade maior para níveis mais baixos com a conseqüente demanda de pessoal com maior escolaridade¹⁷.

A integração de sistemas tecnológicos possibilita efetiva integração de recursos de informação pela organização, através da integração de engenharia de manufatura e os sistemas de negócios, comunicação automática, uso em condomínio dos bancos de dados (databases), enfatizando o uso de softwares num sistema integrado e planejamento global de informática, possibilitando gerações de informações utilizáveis diretamente na linha de produção.

2.4. Processos

As rápidas e sucessivas evoluções tecnológicas levam a uma necessidade de contínua atualização dos processos. Assim deve ser mantido um sistema de coleta, organização e disseminação de informações, buscando identificar

¹⁷ Idem. p. 55.

as novas tecnologias que possibilitem a melhoria contínua, agilização das mudanças e democratização do conhecimento na organização, entre outros.

2.5. Métodos de Gestão de Estoque

A empresa ao definir a forma de como administrar seus estoques deve considerar as vantagens que cada modelo oferece para o seu negócio, além das exigências em termos de investimentos, como os sistemas informatizados, *softwares* e *hardwares*, visto que o mercado apresenta várias alternativas adequadas para os mais variados tipos e porte de empresas.

Para Martins e Alt, “os modelos de administração de materiais devem responder às perguntas: quando comprar? e quanto comprar?”¹⁸.

Os estoques funcionam como reguladores do fluxo de negócios, na medida que fornecem a velocidade de entrada e saída dos produtos e unidades consumidas ou vendidas.

Antes de optar por um determinado sistema, a empresa precisa analisar os gráficos de estoque e definir os parâmetros pretendidos.

Conforme conceituado por Petrônio Garcia Martins,

Os gráficos de estoque são uma representação gráfica da variação do estoque de um item (ou vários) em função do tempo. Bastante utilizados pelas empresas, muitas vezes são denominados de *dente de serra* por causa de sua semelhança com os dentes de uma serra¹⁹.

Os modelos clássicos de gestão de estoques, podem assim ser resumidos:

¹⁸ Idem, p. 185.

¹⁹ Idem, p. 138.

2.5.1. Lote Econômico de Compra

Existem situações no processo de compras em que se pode obter desconto no preço de compra de determinado período, a exemplo de quando o fornecedor propõe reduzir o valor do preço unitário conforme o aumento da quantidade comprada, sendo a decisão de estocar ou não determinado item, vinculada as seguintes considerações:

É econômico estocar o item?

É conveniente estocar determinado item a fim de evitar a falta de produtos?

Para Marco Aurélio P. Dias,

a questão de saber se devemos estocar um item, embora seja anti-econômico fazê-lo, a fim de prestar melhor serviço ao cliente, representa uma decisão mais difícil, porque freqüentemente é impossível atribuir um exato valor em dinheiro à satisfação do cliente. O problema é que o tempo necessário para comprar pode ser maior do que ele deseja esperar. Neste caso a decisão terá que ser tomada numa base de item por item sobre o custo de fabricação na base de pedido por pedido²⁰.

Por isso, recomenda cuidado ao trabalhar com as fórmulas do lote econômico de compra, onde uma série de fatores necessita ser observada, entre os quais enumera Marco Aurélio P. Dias,

1º) As fórmulas procuram os custos mínimos, admitindo que os recursos financeiros são limitados, o que não ocorre na realidade;

2º) A quantidade determinada pelo lote é aquele em que o custo de armazenagem é igual ao custo de pedido. Se formos considerar, no custo de capital, a valorização do estoque, ocorrerão algumas situações em que o custo será nulo ou negativo. A interpretação disso é que se deve estocar ao máximo, ou seja, o lote econômico nesta situação não indica uma solução

²⁰ DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 85.

quantitativa, mostrando claramente que a quantidade a comprar, ou a quantidade a estocar, é uma decisão de caráter político da empresa e que deve envolver outros fatores conjunturais;

3º) Podem ocorrer situações práticas em que a quantidade de material determinado pelo lote econômico de compra seja de um tamanho tal que cause problema de espaço físico para armazenamento, ou seja, o lote econômico não leva em consideração espaço disponível de armazenagem;

4º) Em economias inflacionárias, existem variações de preços bastante periódicas, isso significa recalculá-los todos os lotes, para todos os itens, sempre que houver variação de preço, porque a fórmula se baseia na estabilidade do preço, ou seja, preço fixo;

5º) Assim como ocorre com os preços, a fórmula baseia-se numa condição de que o consumo é constante e não varia no período calculado, normalmente para um ano. Essa condição dificilmente encontramos na prática, precisamos, portanto remediar este problema, dimensionado corretamente o estoque mínimo ou de segurança;

6º) Em algumas empresas existem dificuldades no levantamento dos custos necessários para determinação do lote econômico, apesar de os erros, por maiores que sejam, na apuração desses custos, não afetarem de forma significativa o resultado ou a solução final, a menos que sejam muito grosseiros²¹.

Apesar do estudo dos lotes econômicos e compra e de fabricação serem tópicos tradicionais da administração de materiais, de acordo com Petrônio Garcia Martins, "... estejam perdendo a importância no novo contexto industrial, onde procura-se a produção em lotes cada vez menores"²², ainda assim devem ser considerados por abordarem a minimização dos custos, sendo a sua aplicação de forma adequada, com a utilização de softwares de gestão de estoques, que mantém uma base de dados a ser consultada instantaneamente, permitindo o cálculo das quantidades econômicas de compra ou de fabricação, conforme a empresa, só acrescentam benefícios as mesmas.

²¹ Idem, p. 111.

²² MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 182.

2.5.2. Curva ABC

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador de estoques, pois permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados, e é obtida através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa.

Conforme definido por Marco Aurélio P. Dias,

a curva ABC tem sido usada para a 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 na empresa²³.

A ordenação dos itens pela importância relativa, e sua classificação na curva ABC, podem assim ser definidas:

CLASSE A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial da pela administração;

CLASSE B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C;

CLASSE C: Grupo de itens menos importante que justificam pouca atenção por parte da administração.

Para Marco Aurélio P. Dias,

a definição das classes A, B e C obedece apenas a critérios de bom senso e conveniência dos controles a serem estabelecidos. Em geral são colocados, no máximo, 20% dos itens na Classe A, 30% na classe B e os 50% restantes na Classe C, sendo que, essas porcentagens poderão

²³ DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993 p. 77.

variar de caso para caso, de acordo com as diferentes necessidades de tratamentos administrativos a serem aplicados²⁴.

Na opinião de Petrônio Garcia Martins,

a análise ABC é uma das formas mais usuais de se examinar estoques, recomendando que esta análise deve consistir na verificação, em um certo espaço de tempo, de 06 meses a um ano, do consumo em valor monetário ou quantidade dos itens de estoque, e sua classificação em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes, na ótica do valor ou quantidade, denomina-se Itens Classe A, aos intermediários Classe B e aos menos importantes Classe C. A exemplo de outros autores, ratifica que não existe fórmula totalmente aceita de se dizer qual o percentual do total dos itens que pertencem a classe A, B, ou C. Os itens A são os mais significativos, representando algo entre 35% à 70% do valor movimentado dos estoques, os itens B variam de 10% à 45%, e os itens C representam o restante²⁵.

Entende-se assim que poucos itens são da classe A, geralmente de 10 à 20% do total, enquanto uma grande quantidade, em torno de 50%, são da classe C, e em torno de 30% à 40% são da Classe B.

A análise detalhada dos estoques é uma exigência e tarefa primordial de todo administrador de estoques, não apenas por questões financeiras, em decorrência do volume de capital envolvido, mas também pela vantagem competitiva que a empresa pode obter, dispondo de mais rapidez e precisão no atendimento aos clientes.

Para Petrônio Garcia Martins, “na busca de tais objetivos os administradores dispõem de vários indicadores, como o giro de estoques, da cobertura, da acurácia e da análise ABC tradicional. Além destes, a criticidade assume importância cada dia maior”²⁶.

²⁴ Idem, p. 78.

²⁵ MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 162.

²⁶ Idem, p. 163.

O conceito de criticidade pode ser entendido como a avaliação dos itens quanto ao impacto que sua falta causará na operação da empresa, na imagem da empresa perante os clientes, na facilidade de substituição do item por outro e na velocidade de obsolescência, sendo a análise crítica utilizada para evitar distorções perigosas, na classificação dos itens, evitando riscos da empresa não considerar a importância de um item em relação operação do sistema como um todo.

Dentro do conceito de criticidade os itens podem ser classificados em Classe A: itens cuja falta provoca a interrupção das atividades e sua substituição é difícil (sem fornecedor alternativo); Classe B: itens cuja falta não provoca efeitos nas atividades, podendo ser substituídos por outros alternativos e Classe C: os demais itens.

A análise cruzada dos itens estocados por volume, valor monetário e análise da criticidade, proporcionarão informações mais precisas para implantação do sistema de controle de estoques mais adequados as necessidades da empresa.

2.6. Gestão de Estoques no Varejo

No Brasil, a gestão de estoques no varejo foi, durante muito tempo, relegada a um segundo plano pelos gestores das empresas varejistas. Para o Consultor de Varejo César Sucupira,

antes da época inflacionária, em virtude da quase inexistência de grandes redes varejistas e, portanto, pouquíssima competição, a maioria das lojas era gerenciada por seus proprietários e estes executavam a gestão de seus negócios utilizando sua experiência prática. Faziam reposição de mercadorias ou compra dos itens 'da moda' quando

visitados por representantes dos fornecedores, definindo quantidades a comprar de maneira empírica²⁷.

Durante 35 anos (aproximadamente do início dos anos sessenta até meados dos anos noventa) a inflação moldou a prática de gestão do varejo, quando as taxas de inflação atingiam cifras de até três dígitos, as aplicações no mercado financeiro escondiam as perdas geradas nas operações comerciais, e os empresários do varejo preferiam concentrar os esforços na área financeira. Apesar de, neste cenário, começarem a aparecer grandes lojas individuais e algumas redes, a questão dos estoques não era uma preocupação muito grande pelo fato que ter estoque era garantia de valorização do dinheiro investido, ou seja, o acúmulo de estoques impediam que outras perdas fossem percebidas.

Nesta última década alguns fatos contribuíram para que os administradores do ramo varejista dedicassem maior atenção aos estoques e compras, entre eles:

A) Redução das taxas de inflação. A estabilidade da moeda levou os executivos varejistas a perceber que investir em estoques não era mais uma atividade lucrativa já que estes não mais se valorizavam com a subida dos preços das tabelas dos fornecedores, como na época inflacionária.

B) Automação do Setor. O surgimento de sistemas computadorizados de gestão empresarial, adaptados ao ambiente de varejo, trouxeram realismo as atividades comerciais, obrigando que os profissionais de compras e, mais recentemente, de logística, a utilizarem as técnicas de planejamento de estoques e passassem a estabelecer políticas de gestão das mercadorias de maneira mais

²⁷ SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em: www.cezarsucupira.com.br

científica, otimizando o controle de estoques e permitindo a obtenção de informações mais rápidas e acuradas sobre todas as etapas da operação varejista.

C) Aumento da competição. Pela entrada dos primeiros grandes grupos de varejo internacional no mercado brasileiro, onde estas empresas passaram a ocupar fatias de mercado das empresas brasileiras forçando a melhoria dos métodos de gestão. Também pelo aumento do número de lançamento de produtos por parte das indústrias tornando a tarefa de planejar as compras cada vez mais complexas, pelo início de um novo formato de negócio através das vendas pela internet, a aplicação do Código de Defesa do Consumidor, que passou a ser mais exigente e ciente dos seus direitos, entre outros fatores levaram as empresas varejistas a se tornarem mais competitivas, elevando a gestão de compras e estoques a nível estratégico para a competitividade e sobrevivência do ramo do varejo.

Assim, hoje o varejo enfrenta uma nova dinâmica, e desenvolve suas atividades em um ambiente de economia aberta. Em tais condições os consumidores conseguem estabelecer comparações mais nítidas para a aquisição de bens e a contratação de serviços. Certamente esta maior clareza do valor dos bens e serviços estimula a competição, que também é ampliada pela atração de novas empresas varejistas estrangeiras. Nesse ambiente agressivo, as buscas por eficiência e diferenciais competitivos são preocupações constantes, exigindo a constante procura por melhores resultados, seja no aumento das vendas, redução das perdas, diminuição dos gastos, em grande parte obtidos por um eficaz Controle de compras e administração de estoques.

2.6.1. Indicadores de Desempenho da Gestão de Estoques

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda, sendo este equilíbrio avaliado, entre outros, pelos seguintes indicadores de desempenho:

2.6.1.1. Giro dos Estoques

Para Sucupira²⁸, “o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas”. Geralmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado, sendo calculado pela fórmula:

$$\text{GIRO} = \frac{\text{Custo das Mercadorias Vendidas} \times 100}{\text{Custo do estoque médio no período}}$$

Então, quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, em lotes menores, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques, observando-se também, se o valor recebido pela venda for superior ao custo direto da mercadoria. Esta diferença é considerada como margem de contribuição da venda e servirá para pagar os custos fixos da empresa além de contribuir também para o lucro final do negócio. Assim, o giro é fundamental para obter lucro em ambiente competitivo onde as margens de lucro unitárias tendem a diminuir, sendo o alto índice de rotação dos estoques fator fundamental na

²⁸ Idem.

redução da necessidade de investimento em capital de giro para um determinado nível de vendas.

2.6.1.2. Cobertura dos Estoques

O índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento. No varejo, a existência de demandas sazonais e de eventos de grande impacto nas vendas, distorce completamente as médias de vendas passadas o que inviabiliza o uso destas para o cálculo da cobertura. Assim, recomenda-se o cálculo utilizando a projeção de demanda futura, conforme fórmula:

COBERTURA DOS ESTOQUES	=	$\frac{\text{estoque em determinada data (quantidade ou valor)}}{\text{previsão de vendas futuras (quantidade ou valor)}}$
------------------------------	---	--

Quanto menor for o estoque em relação à projeção de vendas, menor será a cobertura em dias, semanas, significando que se corre o risco de faltar mercadoria para atendimento ao cliente quando a cobertura de estoques for muito baixa, e em caso contrário, com um índice de cobertura muito alto, também se corre o risco de ter estoques obsoletos em face das mercadorias “saírem de moda” ou por perderem qualidade com o tempo de exposição na loja ou de permanência em depósito.

2.6.1.3. Nível de Serviço ao Cliente

O indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria imediatamente após a escolha, seja pelo *self-service* ou pelo *e-commerce*, demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas pelo fato de não existir a mercadoria em estoque.

Como é impossível no ambiente de varejo de pronta entrega saber se o cliente gostaria de comprar uma mercadoria que não existe em estoque, o indicador de nível de serviço somente pode medir o número de ocorrências de faltas de estoque de uma mercadoria, conforme demonstrado pela fórmula abaixo:

Nível de Serviço ao Cliente =	$\frac{\text{número de skus em estoque} \times \text{número de dias úteis do período} \times 100}{\text{número total de skus em venda} \times \text{número de dias úteis do período}}$
-------------------------------	--





A definição de *SKU (stock keeping unit)*, pode ser traduzida como unidade de manutenção de estoque, correspondendo a menor unidade disponível para manter o controle de estoque. Por exemplo: Para mercadorias têxteis, uma SKU significa tamanho, cor e estilo.

Um indicador de nível de serviço ao cliente de 100% significa que o sortimento de uma loja esteve totalmente presente nas prateleiras, ou, em outras palavras, que durante o período analisado, qualquer cliente que tivesse entrado na loja não teria deixado de comprar alguma mercadoria por falta da mesma. Considera-se que todos os SKU's que estavam sendo comercializados, encontravam-se expostos na área de vendas.

Deve-se observar que um sistema informatizado que permita calcular o nível de serviço ao cliente também deve permitir que se calcule o valor das vendas perdidas através da multiplicação do preço dos produtos que estiveram em falta pelo número de dias em que esta falta ocorreu e ainda multiplicando pela média de demanda diária de tais itens.

Levy e Weitz classificam as mercadorias em quatro tipos de demanda, conforme o quadro abaixo:

FIGURA 2.1 - Modelos de demanda de categorias

	Novidade	Moda	Básica	Sazonal
Vendas durante muitas estações	Não	Sim	Sim	Sim
Vendas de um estilo específico durante muitas estações	Não	Não	Sim	Sim
Vendas variam muito entre estações	Não	Sim	Não	Sim
Comportamento das vendas em relação ao tempo				

Fonte: LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. Tradução de Erika Susuki. 3. ed. 1998, São Paulo: Atlas, 2000, p. 312. Figura 12. 6 – Variações do ciclo de vida de categoria.

Analisando-se as características dos perfis de demanda exemplificados entende-se que:

Novidade: É a mercadoria que aparece no mercado, atinge bons picos de venda, porém tem um ciclo de vida muito pequeno.

Moda: É a mercadoria que normalmente se vende durante várias estações porém suas vendas podem variar dramaticamente de uma estação para outra face as mudanças de design.

Básica: Também chamada de mercadoria de reposição normal, são aquelas mercadorias que tem uma demanda contínua durante muito tempo, não sendo muito afetadas pela mudança de design.

Sazonal: São aquelas mercadorias que tem sua demanda afetada de forma dramática pelas estações do ano.

Um outro tipo de mercadoria que possui demanda bem específica é aquela vendida somente em datas definidas e chamada de mercadoria de evento. São mercadorias vendidas em datas como carnaval, páscoa, natal, etc. que, se não vendidas naquelas datas, somente voltarão a ser vendidas no ano seguinte. Apesar de serem chamadas de demandas sazonais por alguns autores, o conceito de season não se aplica aos itens específicos para evento que tem demanda somente em períodos extremamente curtos.

A utilidade de usar a classificação por perfil de demanda está na identificação das respectivas fórmulas de projeção de vendas, no uso de técnicas diferenciadas para planejamento de estoques e na possibilidade de serem colocadas datas de validade nos sistemas de gestão, a partir das quais as compras devem ser iniciadas e terminadas, de acordo com o evento ou a estação em perspectiva.

2.6.2. Previsão para os Estoques

Todo estudo sobre estoque está pautado na previsão do consumo de materiais. A demanda estabelece as estimativas futuras dos produtos comercializados pela empresa, definindo as quantidades e quais os produtos que serão comprados pelos clientes, onde a previsão deve ser considerada como a hipótese mais provável dos resultados, traduzindo-se como o ponto de partida de todo planejamento de estoques.

Para Marco Aurélio P. Dias²⁹, as informações básicas que permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificadas em duas categorias:

QUANTITATIVAS

Evolução das vendas no passado:

- Variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas, como a criação e vendas de produtos infantis baseados nas taxas de natalidade, ou vendas de materiais de construção baseadas nas áreas licenciadas de construção;
- Variáveis de fácil previsão, ligadas as vendas (população, renda, PNB, etc);
- Influência da propaganda.

QUALITATIVAS

- Opinião dos gerentes;
- Opinião dos vendedores;

²⁹ DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 32.

- Opinião dos compradores;
- Pesquisas de mercado.

As técnicas de previsão do consumo podem ser classificadas em três grupos:

1º) **Projeção:** Baseia-se na premissa que o futuro será uma repetição do passado, portanto as vendas evoluirão no tempo segundo a mesma lei observada no passado, constituindo-se numa técnica essencialmente quantitativa;

2º) **Explicação:** Busca explicar as vendas do passado mediante leis e relacionando-as com outras variáveis cuja evolução é conhecida ou previsível. Definem-se como aplicação de técnicas de regressão e correlação.

3º) **Predileção:** Fundamenta-se na experiência de funcionários e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado, os quais estabelecem a evolução das vendas futuras.

2.6.3. O Sortimento de cada Loja da Rede

Ao decidir sobre quais itens devem ser vendidos em cada uma das lojas de suas redes, os varejistas necessitam conhecer, entre outras coisas, o tráfego de consumidores onde sua loja está instalada, o tamanho e equipamentos da loja, os fornecedores e os produtos das categorias que o varejista quer trabalhar etc, relacionando estes dados com os objetivos financeiros de cada loja.

O planograma é um diagrama, que pode ser construído com ajuda de *softwares*, que ilustra a disposição das mercadorias em uma loja, possibilitando,

além de se ver a disposição física de cada uma das mercadorias em quaisquer equipamentos de exposição de uma loja, se possa também orientar os cálculos de quantos, quais itens e onde devem estes ficarem expostos face aos históricos de venda e de rentabilidade dos mesmos.

2.6.4. Conceito de Variedade e Sortimento

VARIEDADE é o conjunto de categorias com o qual se deseja trabalhar em um departamento de uma loja. Assim, uma loja tem muita variedade quando oferece muitas categorias de produto aos seus clientes. A variedade é a mais importante decisão de um varejista pois, a sua empresa será conhecida por ser uma especialista em vendas de determinada categoria ou uma generalista vendendo diversas categorias como uma loja de departamentos ou um hipermercado.

SORTIMENTO é o número de SKU's³⁰ que serão vendidos dentro de uma categoria. Muitos produtos possuem variação de cor, tamanho, composição, estilo, etc., sendo então chamados de produtos com grade. Cada interseção da grade, estilo, composição, cor, tamanho, é um SKU individual. Sortimento é também conhecido como profundidade e está também ligado ao conceito que se quer ter de uma loja. Se o conceito for de especialista, a tendência é ter um sortimento elevado da categoria trabalhada. Se é uma loja de departamentos pode-se admitir um menor sortimento de cada categoria.

³⁰ SKU – Stock keeping unit, definido como Unidade de Manutenção de Estoque, por exemplo: uma caixa de 01kg de detergente para roupas, ou uma camisa branca mangas longas tamanho M, cada um é um SKU.

CAPÍTULO III

O PROCESSO DE COMPRAS

A função de compras que na última década passou a ser denominada Gestão da Aquisição, em virtude do seu papel estratégico face ao volume de recursos financeiros envolvidos, vem cada vez mais, transformando-se num centro de lucros, deixando para trás sua atividade tradicional meramente burocrática.

Conforme definido por Petrônio Garcia Martins e Paulo Renato Campos Alt,

hoje a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (supply chain). Por isso, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional compras, voltado para as transações em si, e não para o todo³¹.

Com os preços de vendas extremamente competitivos, os resultados da empresa, vêm do aumento da produtividade, da melhor gestão de materiais e de compras mais econômicas, além da melhoria do atendimento com um todo. Em qualquer sistema empresarial, para se manter volume de vendas e perfil competitivo no Mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente, os que se referem aos materiais utilizados, já que representam parcela significativa na estrutura do custo total. Comprar bem é um dos meios que a empresa necessita utilizar para reduzir

³¹ MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001. pág. 64.

custos.

Na visão de Marco Aurélio P. Dias, os objetivos básicos de um Departamento de Compras são:

- a) Obter um fluxo contínuo de Suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento³².

Os sistemas de compras variam de acordo com a estrutura e política da empresa. As áreas de compras em empresas tradicionais, a cada ano sofrem reformulações na sua estrutura, com a introdução de alterações diversas ou inovações para poder comprar melhor e descobrir novos fornecedores.

3.1. O Processo de Compras das Empresas de Varejo

Independente do ramo de atuação, o objetivo final do varejista é atingir retorno adequado sobre os investimentos dos proprietários ou acionistas. Assim, após definidos os objetivos financeiros o varejista dedica-se a tarefa de decidir o que deve ser comprado.

O plano de mercadorias resultante é um projeto financeiro de compras para cada categoria, considerando os objetivos financeiros da empresa junto com as projeções de vendas e com os fluxos de mercadorias. O plano de mercadorias

³² DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 259.

informa ao comprador e ao planejador quanto dinheiro gastar mensalmente em uma categoria de mercadorias em particular, de forma que a previsão de vendas e outros objetivos financeiros sejam atingidos.

Após definido o plano de mercadorias, compradores e planejadores desenvolvem um plano de sortimento.

De acordo com Michael Levy, Barton A. Weitz,

O auge do planejamento de objetivos comerciais e financeiros de uma categoria particular de mercadoria é o plano de sortimento. Um plano de sortimento é uma lista de mercadorias que indica, em termos muito gerais, com quais itens se deve trabalhar em uma categoria de mercadorias em particular. Por exemplo, um plano de sortimento para jeans para meninas incluiria a média de tamanho e a porcentagem de cada combinação de estilo / tecido / cor / tamanho que o varejista teria no estoque³³.

Os compradores trabalham com fornecedores na escolha de mercadorias, na negociação de preços e criação de promoções. De acordo com Michael Levy, Barton A. Weitz³⁴, muitas empresas de varejo dividem as responsabilidades de compra de mercadorias entre um comprador ou um gerente de categoria e um planejador de mercadorias, sendo a função de planejamento um conceito relativamente novo. Os planejadores de mercadoria dividem o plano financeiro geral pela quantidade de itens a serem comprados e definem como eles devem ser alocados nas lojas, observando que, “nenhum indivíduo sozinho é totalmente responsável pelo sucesso ou fracasso de uma categoria”, concluindo que, todos os varejistas, mesmo aqueles com apenas um comprador, sendo às vezes, o próprio proprietário, devem organizar suas atividades de compras em

³³ LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. Tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves; José Bento do Amaral Junior. São Paulo: Atlas, 2000, p. 300.

³⁴ Idem, p. 301.

categorias, para manter um processo de compras ordenado.

3.2. Previsão de Vendas

A previsão de vendas é um componente integral de qualquer plano comercial. Ao desenvolver uma previsão de vendas deve-se prever quão bem as categorias serão vendidas com o passar do tempo. As categorias de produtos normalmente seguem um padrão de vendas previsível, contudo a forma do padrão varia de uma categoria para outra.

Os compradores devem contar com informações que permitem compreender quais grupos de clientes comprarão os produtos, a variedade de produtos que os clientes esperam, a natureza da concorrência e o tipo apropriado de promoção e os níveis de preço, sendo capazes de diferenciar as mercadorias da moda, novidades, ou ainda se é um produto principal ou sazonal.

3.3. Fatores que Influenciam as Previsões

Conforme observado por Sucupira, diversos são os fatores que influenciam na decisão que o varejista deve tomar quando está planejando a variedade e o sortimento de suas lojas, entre os quais:

a) A vocação do negócio em termos de qual ou quais públicos-alvo se deseja atender. Em uma rede de lojas, haverá variações demográficas em termos de renda, sexo, idade, etc. dos consumidores que estarão fazendo suas compras em cada loja. A variedade e o sortimento, então, podem ser diferentes para cada uma das lojas de uma rede, seja em termos de com quais categorias trabalhar, que faixas de preço de produtos devem ser vendidos ou mesmo quais cores, estilos e tamanhos são mais apropriados para os públicos-alvo.

b) O tamanho da loja conjugado com a disponibilidade de equipamentos de exposição existentes ou possíveis de serem colocados na mesma. Não se pode comprar para uma loja um número de itens maior do que a capacidade de exposição da mesma. Deve-se levar em conta que, dependendo da sazonalidade ou do calendário de eventos, haverá alteração no sortimento, saindo alguns itens de exposição e entrando outros pertinentes aos eventos ou às estações.

c) Os objetivos financeiros da empresa. Na definição da variedade e do sortimento devem ser levados em consideração os objetivos de venda de cada loja, normalmente calculados por metro quadrado dentro de cada departamento ou seção. Uma forma mais elaborada de definir os objetivos financeiros dos estoques de um item ou categoria, é o retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque³⁵.

Estabelecer a quantidade a ser mantida em estoque de cada item, em uma loja, consiste em equilibrar os benefícios de uma alta rotação com os riscos das faltas de estoque.

Os avanços obtidos através do SCM – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, utilizando os conceitos de planejamento colaborativo nas atividades de previsão de vendas e programação das reposições, assim como os avanços nas diversas atividades de transporte, armazenagem e expedição, estão permitindo a redução dos estoques nas lojas. É fato, ainda, que estas estão tendo seus custos por metro quadrado cada dia maiores, o que obriga a ter menores estoques nas mesmas, passando a utilizar, quando se trata de redes de lojas, a estratégia de estocagem em CDs, Centros de Distribuição, que ajudam o processo de redução dos estoques das lojas, ao mesmo tempo, que permitem maior sortimento, de maneira a obter rapidez na reposição e melhor uso dos estoques de segurança.

Um outro facilitador para obter menores estoques nas lojas é a utilização de métodos de previsão de vendas mais avançados, reduzindo os riscos de sobras e faltas.

³⁵ SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em www.cezarsucupira.com.br

3.4. Orçamentos de Compras

No estabelecimento dos orçamentos, efetuam-se os cálculos que permitem estabelecer os valores financeiros máximos que poderão ser gastos pelos compradores para manter as categorias de mercadorias pelas quais são responsáveis, dentro das políticas de atendimento previstas e dentro das restrições e objetivos financeiros do planejamento estratégico da empresa. Os valores mensais orçados, ainda podem ser são desdobrados em dois orçamentos, e que podem ser melhor visualizados nas figuras a seguir:

FIGURA 3.1 - Esquema de elaboração dos orçamentos de compras

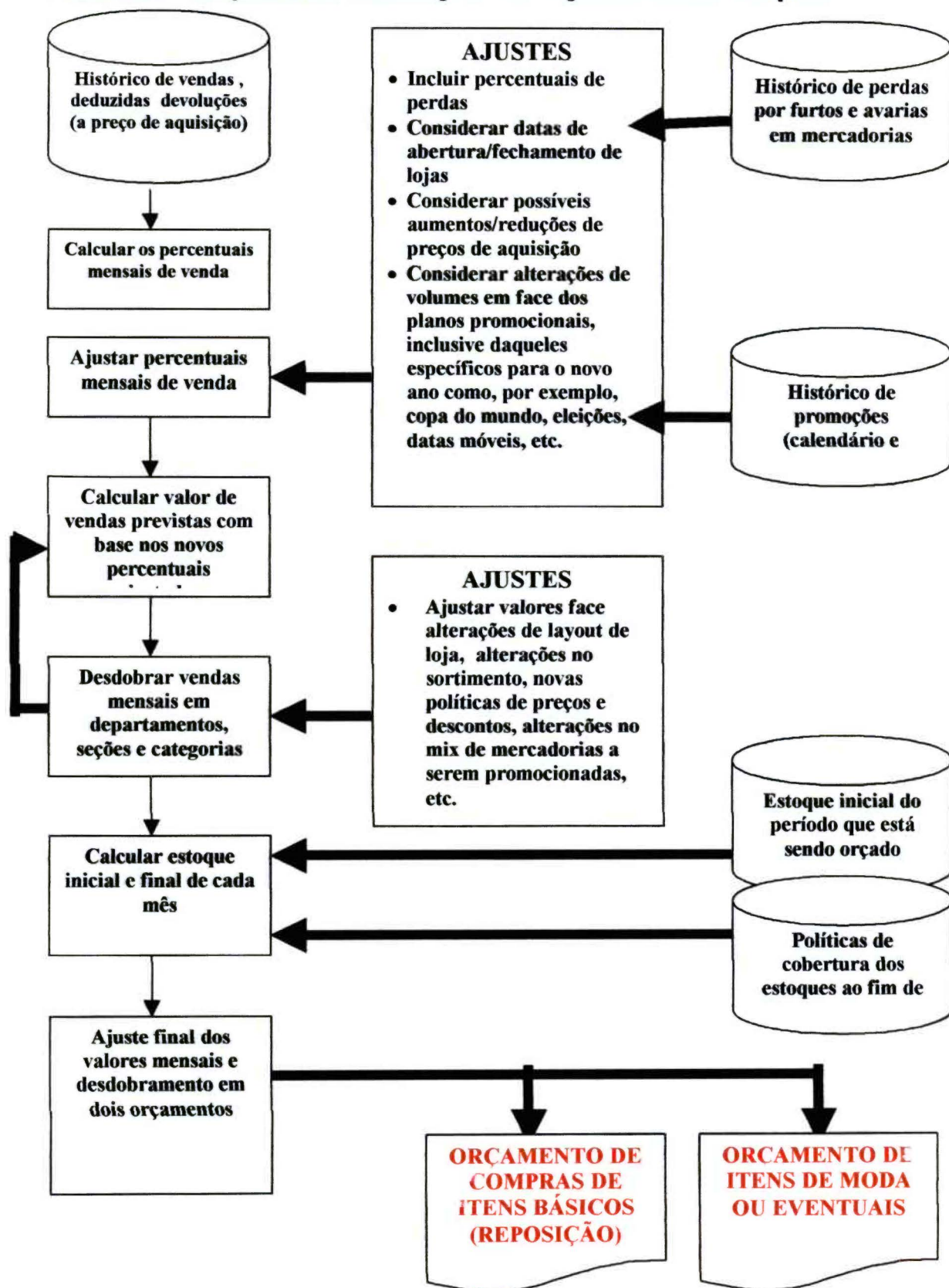
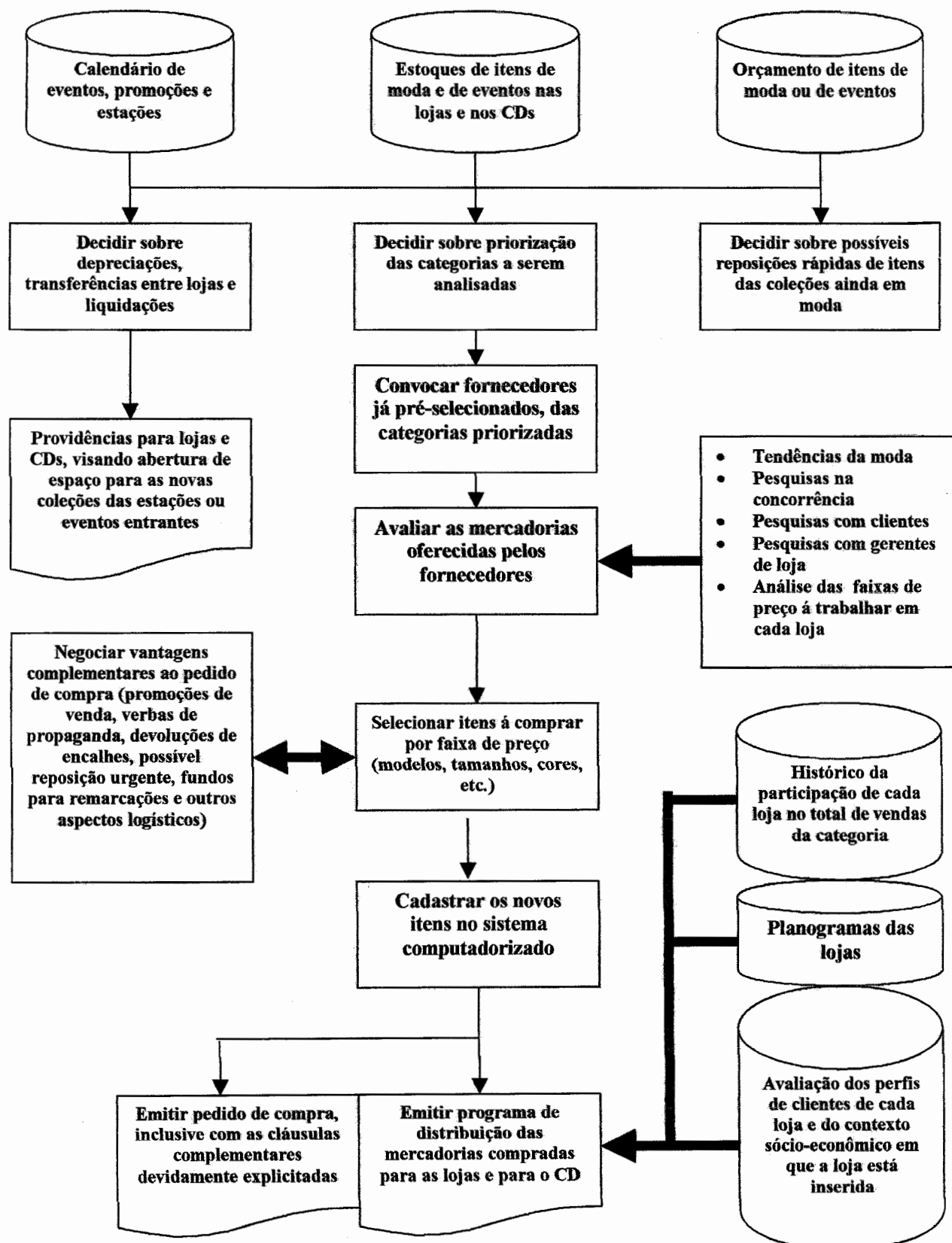


FIGURA 3.2 - Processo de compra de mercadorias de moda e de eventos



Fonte: SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em www.cezarsucupira.com.br

3.5. Modelos de Planejamento de Estoques para o Varejo

Dentre os modelos mais adequados ao planejamento de estoques de mercadoria do varejo, resumidamente serão abordado os modelos mais utilizados e a melhor aplicabilidade para cada método.

3.5.1. Os Métodos de Ponto de Reposição baseados na Demanda do Passado

Os métodos de planejamento de estoques baseados na demanda passada são válidos somente para aquelas mercadorias com demanda bastante estável ou quando é possível retirar dos históricos de demanda, aquelas que foram causadas por promoções, ficando então um modelo de demanda estável. Entende-se aqui por estabilidade, não uma ausência de variação e sim uma variação pequena da demanda em torno da média.

Os principais tipos de sistemas de reposição baseados na demanda passada são o método de ponto de reposição de revisão permanente e o de ponto de reposição por revisão periódica.

O método de ponto de reposição de revisão permanente, utiliza a fórmula:

$$PR = DM \times TR + ES$$

Onde:

PR = quantidade em estoque quando se deve iniciar providências para uma encomenda ao fornecedor.

DM = quantidade de demanda média diária.

TR = tempo em dias que se leva para colocar e receber a nova encomenda.

ES = quantidade que se deve manter em estoque para proteger o atendimento ao cliente se houver atrasos na entrega do fornecedor ou se a demanda tiver variação sensível acima da média, durante o tempo de reposição.

O sistema de planejamento deve permanentemente comparar o estoque existente, acrescido das ordens de reposição já colocadas, com o ponto de reposição. Caso tenha atingido ou ultrapassado o ponto de reposição, o sistema recomenda a colocação de uma nova encomenda em uma quantidade (**LE**) que é calculada pelo sistema obedecendo às políticas de estoque médio que se adote para a mercadoria, dentro das restrições de lotes mínimos e lotes múltiplos que o fornecedor estabelecer e, ainda, considerando as encomendas já colocadas no fornecedor.

A política de estoque médio (**EM**) é dada pela fórmula:

$$\mathbf{EM = LE/2 + ES}$$

Se os parâmetros de lote de encomenda (**LE**) e estoque de segurança (**ES**) forem transformados em dias de demanda, ter-se-á que o estoque médio cobrirá o número de dias do estoque de segurança mais a metade do número de dias cobertos pelo lote de encomenda.

Alguns sistemas de reposição têm seus algoritmos de cálculo do lote de encomenda de maneira a permitir que o comprador, no momento da encomenda, coloque uma quantidade de dias que deseja que o estoque esteja coberto pela nova

ordem. O sistema então recalcula a ordem com base na nova informação dada pelo comprador.

Conforme argumentado por Sucupira,

os cálculos de lote de encomenda sempre foram muito influenciados pelos conceitos de lote econômico e de classificação ABC. Com os modernos procedimentos de compra através da internet, negociações de longo prazo, programação e comunicação da reposição feita automaticamente por computador, transmissão eletrônica das notas fiscais dos fornecedores, etc., o conceito de lote econômico perde relevância face aos custos fixos de uma compra serem a cada dia menores. Quanto a classificação ABC, este é um conceito ultrapassado em termos de gestão de estoques, pois não se pode definir um nível de estoque com base em valores financeiros. O quanto comprar e o estoque de segurança devem ser definidos pela variação de demanda do item e pela dificuldade em se repor o mesmo, sempre pela lógica do maior giro possível³⁶.

3.5.2. Ponto de Reposição por Revisão Periódica

O método de planejamento de estoques por reposição periódica utiliza o conceito de que a reposição de um item ou de um conjunto deles, seja feita em intervalos de tempo regulares ou mesmo em datas previamente definidas.

Nestas datas, o sistema computadorizado determina a quantidade que deve ser repostas, levando em consideração o intervalo de reposição, o estoque de segurança, o tempo de reposição e o estoque na data, descontando eventuais ordens colocadas nos fornecedores e ainda não recebidas. A fórmula do ponto de reposição para itens de reposição periódica é a seguinte:

$$PR = DM (TR + IR/2) + ES$$

³⁶ SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em www.cezarsucupira.com.br

Onde:

PR = quantidade em estoque quando se deve iniciar providências para uma encomenda ao fornecedor.

DM = quantidade de demanda média diária.

TR = tempo em dias que se leva para colocar e receber a nova encomenda.

IR = intervalo de tempo em dias, até se fazer nova reposição.

ES = quantidade que se deve manter em estoque para proteger o atendimento ao cliente se houver atrasos na entrega do fornecedor ou se a demanda tiver variação sensível acima da média, durante o tempo de reposição.

A quantidade a encomendar (LE) será calculada pelo sistema a semelhança do método de ponto de reposição de revisão permanente.

3.5.3. Reposição baseada nos Parâmetros de Máximos e Mínimos ou Método das Quantidades Fixas

Este método, muito utilizado pelo varejo por causa de sua simplicidade operacional deve ser utilizado apenas para aqueles itens em que as médias estatísticas de demanda são muito pouco representativas, o que normalmente acontece naqueles itens de pequenos quantitativos de venda. Não se recomenda a utilização deste método para as demais mercadorias já que ele facilita o aumento dos estoques.

No método, considera-se que o nível máximo do estoque corresponde a quantidade que deve servir como estoque objetivo no momento em que se coloca

uma encomenda. O nível mínimo é o que se chama de ponto de reposição. Assim, a quantidade a repor é calculada diminuindo-se do estoque máximo a quantidade de estoque existente no momento.

A fórmula do método de máximos e mínimos é dada pela expressão:

$$\text{PR} = \text{estoque} < \text{ou} = \text{nível mínimo}$$

Ao se determinar o estoque mínimo devem ser feitos os cálculos similares ao método de ponto de reposição por revisão permanente, em relação ao estoque de segurança.

3.5.4. Ponto de Reposição baseado nas Demandas de Períodos de Tempo Futuros – TPOP

Conforme definido Sucupira, TPOP é o método de gestão dos estoques dos itens de demanda independente, onde as necessidades brutas se originam da previsão de venda e/ou de encomendas de clientes e os cálculos são baseados na lógica MRP. A vantagem deste método é que o comprador estará sempre visualizando um horizonte de tempo que julgue necessário, inclusive com a possibilidade de indicar ao fornecedor do item em análise não somente as encomendas firmes como as previsões de encomendas futuras. Um exemplo de cálculo utilizando TPOP pode ser visto no quadro que segue.

Cálculo da reposição utilizando TPOP – ponto de reposição baseado nas demandas de períodos de tempo futuros

Mercadoria XYZ	Hoje	Períodos			
		1	2	3	4
Previsão de venda ou encomendas de clientes		5	4	6	8
Recebimentos programados /Em trânsito (LE = 3)			3		
Estoque projetado (ES = 2)	10	5	4	4	5
Ordens planejadas (TR = 2)		6	9		

Encomendas colocadas nos fornecedores e ainda não recebidas

Previsão da colocação de encomendas no fornecedor em períodos futuros

Fonte: SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em www.cezarsucupira.com.br

3.6. As Centrais de Distribuição no Planejamento de Estoques

No passado, grande parte das lojas tinha em anexo seus depósitos onde guardavam as mercadorias que seriam expostas na área de vendas. Com o processo de redução do tamanho das lojas, a instalação de lojas em *shopping centers*, e as restrições de tráfego de caminhões de entrega nos grandes centros urbanos, tornou-se quase impossível manter tais depósitos junto às lojas. A medida em que as redes de varejo se dispersam geograficamente em busca de clientes, os problemas logísticos se avolumam. Os custos de transporte para manter as lojas abastecidas tendem a crescer, o estoque em trânsito entre o depósito central e as lojas começa a ser significativo, as lojas mais distantes tendem a aumentar sua estocagem para fazer face ao tempo de reposição das mercadorias, etc..

Quando esta rede de lojas tem vendas para entrega na casa do cliente como tipicamente as lojas que vendem eletrodomésticos ou quando também possuem vendas pela internet, os problemas de atendimento ao cliente se avolumam e os custos de atendimento passam a ser parte significativa do custo logístico total.

Para este cenário, um dos caminhos de solução é a instalação de centrais de distribuição – CD. A implantação de CDs, únicos ou múltiplos, tem significativa influência nos estoques e no nível de atendimento às lojas e aos clientes.

Em termos de estoques, a tendência é de que se reduzam os estoques mantidos nas lojas desde que se implante roteiros de entregas às lojas em pequenos intervalos de tempo. Como cada loja anteriormente deveria fazer seus próprios estoques de segurança, ao concentrar os estoques em um CD, o estoque de segurança consolidado será quantitativamente menor para um mesmo nível de atendimento.

A conveniência de ter um ou mais centros de distribuição para atendimento ao suprimento de uma rede de lojas é um estudo logístico complexo, exigindo simulações de custos de transporte, de operação, de instalações e de manutenção de estoques, para subsidiar a decisão de quantos CDs devem ser instalados e qual a melhor localização para os mesmos.

Quando em um ambiente de múltiplos estágios de distribuição, a técnica de planejamento de estoques melhor aplicável neste caso é a de DRP (*Distribution Resource Planing*) – planejamento das necessidades da distribuição.

Segundo Landvater e Gray³⁷, apud Sucupira, um sistema DRP “proporciona visibilidade ao longo de toda uma rede de distribuição. Ele permite a um órgão central identificar as necessidades reais dos produtos nos centros de distribuição” assim como, mais a jusante, nas lojas abastecidas por estes CDs. As demandas destas lojas podem ser estabelecidas por técnicas de previsão de venda com base em históricos de vendas aos consumidores, devidamente ajustados para os períodos futuros.

Os sistemas DRP utilizam um único código identificador para cada *SKU* e, através do conceito de se formatar uma estrutura das fontes de suprimento, é possível identificar qual fonte de fornecimento – um centro de distribuição, uma fábrica ou um fornecedor – abastece cada um dos elementos da rede, sejam centros de distribuição ou lojas.

Este relacionamento hierárquico permite ainda que se estabeleçam quais *skus* de uma loja são abastecidos por cada CD. Isto é importante, pois uma mesma loja poderá ter seus itens abastecidos por CDs diferentes, como no caso de uma rede que tenha CDs especializados para mercadorias refrigeradas, por exemplo. Desta forma, o sistema DRP permite que se definam todos os “caminhos de suprimento”, para cada item, individualmente, de uma rede de lojas.

Conforme Bowersox e Closs³⁸, apud, Sucupira, os maiores benefícios logísticos obtidos com o uso de DRP são:

- Redução dos custos de fretes pela melhor coordenação dos embarques.

³⁷ LANDVATER, Darryl V. e GRAY, Christopher. MRPII Standard System: A Handbook for Manufacturing Software Survival, Oliver Wight Limited Publications, Inc., Vermont. p. 169.

³⁸ BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J..Logistical Management: the integrated supply chain process, The McGraw-Hill Companies, Inc., Singapore, 1996, p. 293.

- Redução dos níveis de inventário já que o DRP pode determinar com precisão qual item é necessário, onde, quando e quanto.
- Diminuição do espaço de armazenagem face à redução dos estoques totais.
- Melhoria da visibilidade dos estoques e conseqüente melhor coordenação entre as fontes fornecedoras e as lojas ou centros de distribuição.
- Aumento da capacidade de elaborar orçamentos através da possibilidade de serem feitas simulações dos estoques em cada elemento da rede e o conseqüente cálculo das necessidades de transportes, utilizando simulações de múltiplos cenários.

3.7. A Utilização da Internet para o Envio de Pedidos e Programar as Entregas

Os ciclos de compra sempre estiveram atrelados ao ciclo de visitas dos representantes dos fornecedores. Aproveitava-se a visita do representante para emitir o pedido e o representante levava o pedido assinado para sua fábrica ou para seu representado.

Esta prática deve ser abolida, tornando a atividade de envio de pedidos ou de programas de entrega – quando temos um pedido em aberto com o fornecedor – uma atividade a ser realizada via EDI ou internet, diretamente à fábrica que irá fornecer os itens encomendados. Neste momento se envia cópia do pedido ao representante para que ele execute eventuais conferências sobre o que foi combinado.

Entende-se também que uma visita de representante deve ser para efetuar negócios e demonstrar novos produtos e não para ir apanhar pedidos. O ciclo de compras deve ser comandado pelas necessidades de reposição dos estoques, o que pode ser feito diretamente pelos computadores, ou pela necessidade de se iniciar o suprimento das novas coleções relativas às estações do ano ou aos eventos em perspectiva.

A seleção de fornecedores, largamente utilizada na indústria, deve nortear também a atividade de compras do varejo. O varejista, na grande maioria dos casos, não pode se restringir a uma única marca de produto de cada categoria, pois isto reduziria o interesse de seus clientes face ao sortimento pouco interessante, entretanto, deve evitar trabalhar com fornecedores que representam valores de venda pouco significativos. As tarefas de selecionar, desenvolver, e manter controle sobre um fornecedor representam um custo, devendo o varejista tentar reduzir o número de fornecedores ao mínimo que os clientes desejam.

O comprador na empresa varejista é um dos elementos principais para que esta obtenha bons resultados em suas operações. Com o aumento da competição, da dificuldade das empresas se livrarem da alta incidência da carga tributária e tendo que satisfazer consumidores cada dia mais exigentes e atentos, o profissional de compras necessita estar capacitado plenamente nas técnicas de gestão de estoques e compras para o varejo.

Sucupira, observa que,

Além de suas naturais habilidades de negociador, necessita de elevado nível de treinamento em aspectos financeiros da gestão de estoque e vendas, completo domínio das diversas técnicas de gestão dos estoques de acordo com os perfis de demanda dos itens que negocia e estar disposto a adotar a filosofia de colaboração que hoje é fundamental no processo de criação e manutenção de cadeias de suprimento lucrativas³⁹.

A tarefa de gerir estoques e compras para uma rede de varejo ou mesmo para uma grande loja única, não pode mais ser conduzida com base unicamente na experiência, razão pela qual, muitos profissionais e empresas vêm se

³⁹ SUCUPIRA, Cezar A. de C., Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível www.cezarsucupira.com.br

dedicando ao aperfeiçoamento dos seus métodos de Gestão e ferramentas que propiciem melhores resultados ao negócio e sobretudo que assegurem a dimensão da Qualidade quanto ao prazo de atendimento que refere-se a todas as condições de entrega dos produtos ou serviços de uma empresa, observando os prazos de entrega, local, quantidade, condições, ou seja significa o cliente receber o produto certo, na data certa, no local certo, e em perfeito estado, condição indispensável para propiciar a satisfação dos clientes e assegurar a sobrevivência e expansão dos negócios.

CAPÍTULO IV

EMPRESA MODA VERÃO

4.1. Histórico da Empresa

A empresa Moda Verão foi fundada em 1989 com o objetivo de atuar no ramo de Varejista de Roupas e Calçados.

Atualmente, é composta de 10 (dez) lojas, localizadas nos Bairros de Cuiabá (CPA-I - CPA-IV, CENTRO (Joaquim Murtinho), CENTRO (Getúlio Vargas), AV. DOS TRABALHADORES, PARQUE CUIABÁ, PEDRA 90, TIJUCAL, COXIPÓ) e Várzea Grande (CRISTO REY e PARQUE DO LAGO), empregando 180 funcionários diretos, comercializando calçados, confecções, material esportivo, óculos relógios e celulares, etc, e contando com 10.000 (dez mil) clientes ativos, que são os clientes que estão com o cadastro ativado e em movimento, seja por motivo de compra ou em processo de pagamento de compras parceladas.

A empresa vem passando por uma fase de crescimento acentuado, tanto em número de clientes quanto em faturamento, resultando em investimentos e expansão das lojas, com a ampliação dos espaços e reforma do visual das lojas, visando principalmente a melhoria do atendimento.

Mesmo com quinze anos de existência a administração da empresa permanece familiar, com vários membros da família tomando parte das decisões, os quais formam a Diretoria que é composta de um Presidente e quatro Diretores, ocupando as seguintes diretorias:

- Gestão de Pessoas e Patrimônio
- Comercial
- Administrativo / Financeiro
- Recursos Tecnológicos

A empresa, desde sua fundação, vem se destacando pelos seguintes aspectos, os quais se constituem nas principais características da empresa:

* Valorização dos seus colaboradores, considerados o seu maior patrimônio, investindo nas condições que favoreçam a criação e manutenção de um bom clima organizacional, apoiado na colaboração mútua e motivação funcional;

* Os clientes são considerados “REIS” pela empresa, que procura encantá-los pelo bom atendimento, e investindo na melhoria constante do atendimento;

* Ser reconhecida como uma empresa séria e responsável, cumpridora dos seus deveres e obrigações legais e sociais, que valoriza e respeita o consumidor e a sociedade.

Estes principais requisitos que caracterizam a empresa desde sua fundação são preservados dentro do Planejamento Estratégico, traduzidos nos seguintes itens:

VISÃO: Ser uma empresa referência no ramo de calçados e confecções no Estado de Mato Grosso.

MISSÃO: Proporcionar aos clientes serviços e produtos de qualidade; aos colaboradores um trabalho digno; ser uma empresa cidadã, e fornecer aos cotistas um retorno satisfatório.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO: A gestão é descentralizada e as decisões são tomadas de forma participativa, com reuniões periódicas e eventuais, buscando uma uniformização de procedimentos. Prima-se pela comunicação clara, direta e objetiva.

DIFERENCIAL COMPETITIVO: Atendimento personalizado, parcelamento em até 05 vezes, preço justo e, às vezes, abaixo do preço nas promoções, crediário próprio, convênios, flexibilidade no horário de atendimento.

Com o crescimento da empresa, e por decisão estratégica da diretoria, nos últimos anos a empresa iniciou um processo de profissionalização, onde estão sendo implementadas as seguintes ações:

- Aperfeiçoamento do processo de Recrutamento e Seleção dos colaboradores;
- Descrição de cargos, relacionando as funções, incluindo os objetivos de cada cargo, ou seja, o que a empresa espera de cada um;
- Incentivo ao Desenvolvimento profissional, por meio de ações que apóiam a retomada aos estudos no ensino formal (Universitário e Pós-Graduação), e participação em cursos, palestras, reuniões, para melhoria da comunicação, da qualidade dos serviços prestados, padronização de processos e melhoria do controle.
- Elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

As lojas atuam independentemente, subordinadas as Diretorias e contam com uma estrutura básica conforme abaixo delineada:

ESTRUTURA, FUNCIONAMENTO E ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS NAS LOJAS	
GERENTE	O Gerente da Loja é responsável não só pelo acompanhamento e cumprimento das metas, mas também pela conservação, integridade, manutenção do patrimônio da empresa, seja prédio, máquinas e equipamentos, parque tecnológico e estoques. O Gerente também é responsável pelo clima organizacional da loja, pela mútua colaboração entre todas os colaboradores da loja, pela motivação destes, pelo trabalho em equipe, pela formação e treinamento da equipe. O Gerente juntamente com o Diretor da área comercial é responsável por controlar o giro de estoque das mercadorias, fazendo promoções e evitando a formação de "ponta de estoques".
SUPERVISOR DE VENDAS	O Supervisor de Vendas é responsável pela equipe de vendas, que acompanha o cumprimento de metas, a qualidade do atendimento, autoriza descontos, cuida das promoções, fornece informações para a matriz sobre a preferência dos clientes para as compras dos produtos.
VENDEDORES	Os vendedores, além atender o público, são responsáveis pelo cumprimento individual de metas, pelo bom atendimento aos clientes, por efetuar vendas adicionais, por efetuar trocas de mercadorias. Os vendedores também são responsáveis pela informação das novidades e também das promoções, com vistas a

	não formação de "pontas de estoques".
CREDIARISTAS	Os crediарistas são responsáveis pelo cadastro dos clientes, pela tempestiva atualização cadastral, pela cobrança de dívidas vencidas, por conceder limite de crédito ao cliente, estabelecer prazo de compras parceladas;
CAIXAS	Os caixas são responsáveis pelos serviços inerentes de caixa, como receber, autenticar, dar troco, receber com cheques, cartões, convênios; pelo bom atendimento ao cliente, pedindo para voltar sempre e informando-os das novidades.
Os gerentes de lojas se reportam diretamente a diretoria competente para a solução dos problemas, eliminação de dúvidas, uniformização de procedimentos, melhoria da qualidade do atendimento, melhoria da qualidade dos serviços, sugestões para metas e propaganda/publicidade, sugestões de compras de produtos (qualidade e quantidade); desova dos estoques; promoções para aumentar o giro dos estoques.	

Os cadastros de clientes são executados à medida que o cliente comparece à loja, ou eventualmente através de *telemarketing*, mas há necessidade do cliente futuramente, na hora da compra, levar os documentos pessoais (RG, CPF, atestado de residência) e assinar a proposta. Existe integração entre todas as lojas e também com a matriz, desta forma qualquer loja tem informações de quaisquer clientes, podendo efetuar vendas mesmo que o cliente seja cadastrado em outra filial, receber prestações, etc. As lojas podem também verificar se existe ou não mercadorias em outra loja, facilitando a venda e melhorando o giro de estoques.

O cadastro é atualizado sempre que o cliente comparecer a loja ou através da comunicação telefônica, geralmente quando as informações foram prestadas há mais de 06 (seis) meses.

É necessário manter todas as informações dos clientes atualizadas, seja para a remessa de mala direta, congratulações pela passagem de seu aniversário, para realização de *telemarketing* informando das novidades, novos planos, etc.

Os relatórios são gerados esporadicamente e a medida das necessidades.

4.2. Processo de Compras

O comprador previamente ao atendimento ao representante ou fornecedor, mantém contato com os gerentes das lojas, sobre a quantidade a ser adquirida, sobre a qualidade, o que está na moda, reivindicação dos clientes, variedade de produtos, etc. Estas informações são obtidas através dos relatórios gerenciais e quando possível; através de visitas as lojas, e mais comumente por telefone.

As cotações e seleção dos fornecedores são realizadas pelo Diretor Comercial, que é responsável pelas compras dos produtos.

Entre os principais problemas observados no sistema de compras atual é que a empresa efetua as compras com base no "*feeling*", ou seja: quando falta determinada mercadoria em certa loja e o gerente reclama, aí efetua-se a compra. Às vezes compra-se para várias lojas, sendo que em algumas ainda existe tal mercadoria, ou até tem dificuldade para se desfazer deles. Às vezes também se compra sem consultar as lojas, e essas mercadorias nem sempre tem boa aceitação em algumas regiões (por exemplo no Centro existe uma clientela mais elitizada, enquanto nos bairros existe uma clientela das classes de renda C,D,E).

No sistema atual o controle das vendas é efetuado de forma quantitativa, isto é sobre o montante das vendas diárias por loja, visto que não existe um controle individual das mercadorias vendidas, o que está sendo revisto e implantado juntamente com o novo sistema de gestão de estoques.

4.3. Controle de Estoques

As mercadorias são conferidas com base nos pedidos e notas fiscais, logo quando chegam no Centro de Distribuição. Depois de conferidas são cadastradas, com base nas referências, tamanho, cor (quando for o caso), informando preço de compra e venda.

Às vezes mercadorias compradas para determinadas lojas são entregues diretamente para estas, mas o cadastramento é feito na matriz, supervisionado pelo Diretor da área comercial, ou seu assessor.

A entrada e saída de produtos, seja, aquisição, vendas, transferência de uma loja para outra, distribuição de mercadorias, são feitas por *softwares*; cujo sistema está sendo mudado, com implantação de um novo programa, que melhor atenderá as atuais necessidades.

Todas as lojas são interligadas com as outras e também a matriz. A entrada e saída de mercadorias são realizadas pelos estoquistas ou gerentes. O estoque é controlado através de levantamentos físicos anualmente (balanço anual), mas os gerentes têm a obrigação do controle permanente dos estoques. Aleatoriamente, a matriz faz levantamento de determinados itens para comprovar o controle de estoques. Já houve caso de desvio de mercadorias recentemente numa determinada loja o que ocasionou a demissão do gerente.

4.4. Formação de Preços

Os preços são formados na matriz, cuja responsabilidade é do Diretor Comercial, com base na concorrência, nos descontos concedidos pelo fornecedor, considerando-se ainda as comissões dos vendedores, dos gerentes, custos fixos (rateados), custos variáveis, inadimplência, margem de lucro, entre outras. As mercadorias "encalhadas" são "desovadas" através de promoções periódicas, onde participam a matriz e a loja que possui estas mercadorias.

4.5. Diagnóstico do Sistema de Gestão de Estoques da Empresa

A empresa ainda utiliza o sistema antigo (SADEP), cujas informações

não são totalmente confiáveis, visto que às vezes informam a existência de produtos em determinadas lojas, mas no estoque (físico) da loja esta mercadoria não existe ou consta em quantidade ou variedade diferentes das fornecidas pelo sistema, razão pela qual o sistema tem pouca credibilidade e torna-se pouco utilizado para consulta de estoques.

As inconsistências apresentadas no sistema, o controle precário do estoque, inclusive com inventários físico desatualizadas, com mais de um ano sem conferência, às vezes aliados a falta de organização das lojas, no cadastramento errado dos produtos, entrada ou saída de mercadorias com códigos diferentes dos cadastrados, ou mesmo na divergência de quantidade de produtos recebidos de fornecedores ou na transferência de outras lojas, ou ainda no envio para outras; faz com que a área de compras não seja tão eficiente quanto precisa ser.

Isto tem gerado imprecisão que resultam na falta de produtos em algumas lojas, sobra em outras.

Com a falta o produto deixa-se de vender/faturar, podendo ainda perder o cliente para o concorrente.

Com a sobra de produto há necessidade de se fazer promoções, levando a inevitável redução da margem de contribuição, podendo ainda desvalorizar ou deteriorar o produto, sem contar que o estoque superdimensionado gera custos financeiros desnecessários, causa problemas na estocagem (espaço físico), e aumenta os custos com controle.

A falta de um controle fidedigno possibilita fraudes ou desvios de mercadorias, de difícil apuração pela administração, a qual conta somente com a confiança na equipe para evitar tais situações, já que não tem como detectar de

imediatamente estas situações.

A aquisição de um novo *software* (PHOENIX), apresenta-se não como solução definitiva dos problemas, mesmo porque a organização e controle dependem das pessoas e da cultura da empresa, mas sim como uma ferramenta para melhoria da comunicação entre as lojas, exigência de melhoria dos processos, uniformização de procedimentos, além de fornecer maiores recursos.

Atualmente, o novo sistema encontra-se em fase de aprimoramento, de forma que na matriz já é possível saber, em tempo real, qual o produto que mais vendeu no dia, no mês, no ano, qual deu a melhor margem de lucro, a quantidade de itens e variedades estocadas em cada loja.

Com a implantação do novo sistema em todas as lojas as atividades de compras e controle de estoques serão desenvolvidas conforme resumo abaixo:

TAREFA	PROCEDIMENTO ATUAL	PROCEDIMENTO COM NOVO SISTEMA
Pedidos	Efetutados pela área de compras com base no <i>feeling</i> do comprador.	Efetutados pela área de compras com base nas sugestões das lojas e relatórios gerenciais de vendas
Recebimento, conferência, atualização de preços, cadastramento e etiquetagem	Sob Responsabilidade dos estoquistas	O novo sistema tem mais recursos, tem melhor visualização e tem maior aplicabilidade.

Formação do preço	Efetuado na matriz pela Diretoria de Comercial (área de compras), e informada aos estoquistas para cadastramento e retirada e colagem das etiquetas.	A responsabilidade pelas tarefas praticamente continua a mesma, com maior ênfase na melhoria dos processos,
Lançamentos de entradas e saídas dos produtos	São efetuados na matriz quando recebe o produto do fornecedor para efetuar a distribuição para todas as lojas, ou pelo gerente ou estoquista quando o produto for recebido na própria loja. Às vezes acontece de comprar para todas as lojas na matriz, ou individualmente nas lojas.	uniformização de procedimentos, melhoria no controle e organização, planejamento das compras envolvendo os gerentes e cobrando maior responsabilidades destes; efetuando o inventário dos estoques em todas as lojas
Controle físico dos estoques	É de responsabilidade exclusiva dos gerentes das lojas.	e repetindo anualmente, cobrando dos gerentes eventuais divergências.
Levantamento dos estoques (inventário)	É realizado pela matriz em conjunto com a loja responsável pelo produto.	
Acompanhamento dos níveis de estoque	É de responsabilidade dos gerentes das lojas, que deverão dar suporte a área de compras. Obs.: Este item não está funcionando bem motivos já mencionados.	

Solicitação de compras	<p>É de responsabilidade dos gerentes.</p> <p>Obs. Estes não tinham tanto compromisso com a venda rápida e eficiente. Esta cultura está sendo mudada, por meio de cursos, palestras e reuniões.</p>	
------------------------	---	--

O sistema ainda não foi instalado em todas as lojas, encontrando-se, portanto, em fase de mudança de um sistema para outro o que não permite um comparativo quantitativo, mesmo porque as informações e históricos da empresa estão disponíveis apenas em termos qualitativos, sem organização o que impossibilita levantamento estatístico ou estudos numéricos em termos de quantidades e valores monetários.

A empresa está consciente destas deficiências, razão pela qual está investindo no novo sistema, o qual ainda não foi instalado em todas as lojas, mas naquelas onde já ocorreu a instalação, observou-se um grande avanço na disponibilização das informações, o que efetivamente será concretizado com o comprometimento e mudança de cultura dos colaboradores no sentido de atuar eficazmente na gestão das informações e controle dos estoques, revertendo em benefícios no atendimento aos clientes, os quais são a verdadeira razão da existência de qualquer empresa.

4.6. Sugestões

Tendo em vista a falta de informações para análises comparativas e

simulações com aplicação de ferramentas de Gestão de Estoque, as sugestões referem-se a procedimentos comerciais que possibilitem uma maior rotatividade nos estoques, diminuindo as perdas decorrentes da falta de gestão, algumas já implementadas pela empresa, as quais seguem:

- Melhoria do sistema de compras, através de informações obtidas na linha de frente, que mantém contato direto e freqüente com os clientes. A operacionalização começa com um bom controle de compras, isso significa um rigoroso gerenciamento de estoque, pois a ponta de estoque existe, em muitos casos, devido falhas nos controles de compras e do monitoramento constante de vendas, sendo a liquidação, na maioria das vezes, uma ação corretiva.
- Fazer promoção dos itens que estão no estoque a mais de 60 dias, observando algumas regras:
 - Criar datas específicas para os saldos dentro do Calendário Promocional – desta forma, fica assegurada a realização freqüente destas ações e, com isso, impede-se o acúmulo de mercadorias com baixo potencial de venda;
 - Determinar data de início e encerramento da promoção de queima de estoque – se o varejista não tem em seu mix de produtos apenas ou maioria de produtos de ponta de estoque, é muito importante trabalhar com períodos pré-determinados para a realização de liquidações. Nestes períodos ocorre um fenômeno pouco interessante

para o varejista a queda da venda média. Durante uma queima de estoques existe a tendência de os clientes optarem pelos produtos em oferta de preço; com isso, o valor médio gasto por cliente sofre uma queda expressiva e que inspira muitos cuidados, pois o varejista terá os mesmos custos para vender produtos em liquidação e produtos com preços normais.

- Agir racionalmente – antes de liquidar os produtos atentar a alguns detalhes, pois o produto pode ter encalhado por vários motivos que não justificam seu enquadramento como ponta de estoque. Má exposição, má reposição, numeração ou tamanhos mal escolhidos na compra, erro na classificação social dos produtos (produtos que não atendem a classe social do seu público) entre muitos outros problemas podem ser resolvidos com melhorias na exposição dos produtos, devoluções e trocas com os fornecedores ou quaisquer outras saídas que evitem a ida dos produtos para a classificação de ponta de estoque.
- A Ação Mercadológica ou de *Marketing* merece muita atenção, pois é ela que dará o tom da promoção, por isso, é imperativo tomar alguns cuidados para não perder investimentos. No caso da queima de estoque o lojista já está amargando um certo prejuízo ao vender produtos com preços que oferecem margens abaixo das ideais.

- Preparar a loja e a equipe para aproveitar o potencial de compra dos clientes fazendo venda sugestiva. Esta técnica pode ajudar motivando o cliente levar produtos que estão sendo comercializados com preços normais, evitando a queda vertiginosa da venda média;
- Produtos que saíram da moda há muito tempo ou que têm versões muito mais recentes – esse é um erro comum e denuncia o pouco caso que se faz com o gerenciamento de estoque e o monitoramento das vendas por departamento ou categoria. É importante lembrar a velocidade e a ferocidade dos meios de comunicação, o que é moda hoje, é super brega na próxima estação ou na próxima novela.
- Pontas de estoques intermináveis – é o lojista tradicional utilizando o apelo comercial da ponta de estoque como ação de marketing, sempre. Em pouco tempo, a loja começa a ganhar fama de vender produtos de baixa percepção de valor, quando são novos ou até recém lançados e podem ser vendidos com outros apelos mais inteligentes e potencialmente mais lucrativos.
- As lojas costumam criar regulamentos que proíbem ou inibem a troca, mas para o Código de Defesa do Consumido o direito de troca ou devolução existe; assim sendo, o melhor é negociar caso a caso com o cliente ou

tomar todas as precauções para evitar vendas mal feitas, sempre levando em conta a satisfação total do consumidor.

- O lojista que vê em seu cliente a razão de sua existência, raramente comete quaisquer erros que comprometam sua marca, seja trabalhando com produtos de lançamento e 1ª qualidade ou com pontas de estoque e produtos de 2ª qualidade.
- A organização interna da é fator decisivo para que a automação traga os benefícios esperados. Automatizar é um processo que, uma vez iniciado, não termina nunca. Por isso é importante saber o que esperar dele antes de começar, e preparar a equipe, com treinamento do pessoal. Não adianta equipamentos mais sofisticados se os funcionários não souberem tirar proveito das informações geradas por estes equipamentos.
- A automatização da loja transmite aos clientes uma imagem de empresa forte e inovadora, preocupada em atendê-los de maneira rápida e eficiente. Melhora a negociação com seus clientes. Com a tecnologia da informação a gestão do negócio passou por uma verdadeira revolução. Erros cometidos na digitação, na totalização, compra de produtos em excesso ou em quantidades menores do que as desejadas tendem a

desaparecer, gerando benefícios que se estendem a quase todos os setores de uma loja; controle de estoques, financeiro, de contas a pagar e a receber, gestão de recursos humanos e de fornecedores, onde todas as atividades serão realizadas com maior segurança.

- Através de informações disponibilizadas num sistema informatizado, novas estratégias de marketing poderão ser desenvolvidas, possibilitando segmentar os clientes atuais, revitalizar o relacionamento com os clientes que, por algum motivo, deixaram de comprar na loja, e para melhorar as atividades de mala-direta e *telemarketing*.

Assim, definir a política mais apropriada para atendimento aos clientes constitui um dos fatores críticos para o sucesso de uma empresa, além de ser uma forma obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo. A empresa deve escolher a política de atendimento que minimize o custo logístico total de manutenção de estoques, armazenagem e transporte para um determinado nível de serviço exigido pelo mercado, aliando este objetivo às demais estratégias já implementadas na empresa, contribuindo para aumentar o destaque que a empresa Moda Verão vêm obtendo no mercado local.

CONCLUSÃO

O controle de estoques, preocupação constante e tradicional das empresas industriais, teve o desenvolvimento de seus métodos de gestão de maneira tardia no comércio varejista, tornando-se uma preocupação relativamente recente dos pequenos varejistas, em decorrência, principalmente, da estabilização da inflação, aumento da competitividade e pela crescente exigência do mercado consumidor.

Consumidor este que está cada vez mais exigente. Ele espera encontrar na loja uma variedade maior de produtos à sua disposição, deseja ser melhor atendido e, principalmente, procura sempre preços mais competitivos. Esta mudança no comportamento do consumidor serviu de alerta ao pequeno varejo. O varejista percebeu que se não implantasse as mudanças rapidamente, tornando-se mais competitivo, corria o risco de desaparecer.

Hoje é o cliente que determina o que quer comprar e quanto quer pagar. Uma outra característica dos atuais consumidores, principalmente os mais jovens, é que estes já não permanecem fiéis a uma determinada marca ou fornecedor, ou seja, estão sempre em busca de novidades, e se o comerciante não oferecer o que o cliente espera em termos de produto e atendimento ele irá procurar outro lugar para comprar.

Ao estudar os métodos de Gestão de Estoques, observou-se grande diversidade de obras e métodos de Gestão, quase todas voltadas para a Indústria, no gerenciamento de matérias primas e produção, e obras recentes sobre logística dedicadas também as indústrias e atacadistas e bem pouco conteúdo direcionado

ao comércio varejista, confirmando que o assunto sempre teve prioridade na administração das empresas manufatureiras, porém o mesmo não se repetia nas empresas varejistas.

A empresa Moda Verão, não foge à regra, no tocante a condução dos processos de Gestão de Estoques. Por ser uma empresa familiar, desde a sua fundação vem sendo administrada pessoalmente pelos sócios, os quais acompanham no dia-a-dia, as compras, o controle dos custos, atendimento, enfim todos os pontos-chave de negócio, o qual vem se consolidando mais pela competência individual e dedicação dos seus administradores, do que pela utilização de controles e ferramentas gerenciais eficazes.

Com a expansão da empresa e abertura de várias lojas percebeu-se que já não era mais possível manter sob controle os itens importantes, e mesmo com todo o envolvimento e competência aplicada nos negócios, a empresa vinha deixando de ganhar e até perdendo consideráveis valores por falta de um sistema confiável de gestão de estoques, porém não dispunha de controles ou relatórios para mensurar tais perdas, devido a sérias falhas no sistema atual, que não reflete a realidade e, portanto, deixou de ser utilizado nas tomadas de decisão de compras as quais passaram a ser planejadas com base em informações obtidas junto aos gerentes e colaboradores, possibilitando assim a participação dos mesmos no processo e gerando maior motivação da equipe.

Uma outra característica da empresa é a grande quantidade de itens comercializados, roupas, calçados, artigos esportivos, óculos, relógios, celulares, etc., destacando-se pela grande variedade e sortimento de produtos, o que atraiu clientes de várias classes sociais, aumentando consideravelmente a sua clientela, ao

mesmo tempo em que exige uma reposição dinâmica e constante, gerando por sua vez aumento na quantidade de itens encalhados e de ponta de estoque.

As várias ações adotadas pela Administração, como participação dos funcionários e gerentes nos processos de compras, promoções frequentes com produtos de baixo giro, melhoria constante no atendimento e investimento num novo sistema de gestão de estoques confirmam o que foi observado no decorrer desta pesquisa, ou seja, que a gestão dos estoques no varejo vem sendo efetuada de modo empírico, às vezes controlada à olho, com contagem esporádica para efeito de inventário, por ocasião dos balanços contábeis, mas que atualmente está exigindo das empresas uma profissionalização na gestão dos seus estoques, visando sobretudo manter sua lucratividade, evitar investimentos pouco compensadores, dispor de informações confiáveis para tomada de decisão e planejamento, com o objetivo principal de continuar sendo uma empresa requisitada pelos clientes, e garantir sua sobrevivência e desenvolvimento no atual mundo de negócios, competitivo e globalizado.

Conclui-se que este é o caso de Empresa Moda Verão e de muitas outras empresas varejistas do país.

BIBLIOGRAFIA

BADIN, Neiva Terezinha. Artigo: Comércio Varejista e Supermercados. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/neiva>.

BORGES, Altamiro. *Oportunidade para o Setor e Mudanças de Cenário*. São Paulo: Revista Distribuição, nº 87, p. 26, fev. 2000.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J.. *Logistical Management: the integrated supply chain process*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Singapore, 1996, p. 293.

CORONADO, Osmar. *Controladoria no Atacado e Varejo: Logística Integrada e Modelo de Gestão sob a Ótica da Gestão Econômica Logistica*. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GONÇALVES, Joana. *Modalidades de Serviços*. Como brokers e operadores logísticos atraem o setor atacadista e geram benefícios para toda a cadeia. São Paulo: A Revista de Negócios Atacadistas e Distribuidoras. nº 101, abr. 2001.

<http://www.cel.coppead.ufrj.br>

<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/neiva> - Artigo: Comércio Varejista e Supermercados. Autora: Neiva Terezinha Badin.

<http://www.varejista.com.br>

LANDVATER, Darryl V. e GRAY, Christopher. *MRPII Standard System: A Handbook for Manufacturing Software Survival*, Oliver Wight Limited Publications, Inc., Vermont. p. 169.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. Tradução Érika Suzuki; revisão técnica José Ernesto Gonçalves; José Bento do Amaral Junior. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MOREIRA, Vera. *Uma Década de Transformação*. São Paulo: Distribuição, 1999.

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

SANTOS, Antônio Oliveira. *Presidente da Confederação Nacional do Comércio* – Artigo: Evolução do Comércio Varejista – Publicado no Jornal do Comércio de 16/05/2002, Caderno Perspectivas.

SUCUPIRA, Cezar A. de C. Texto: Gestão de Estoque e Compras no Varejo, disponível em www.cezarsucupira.com.br.