

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC/SP**

**Sérgio José Istatari**

**Indicadores essenciais para a gestão de estoques: uma aplicação ao segmento  
varejista de supermercados**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**São Paulo**

**2019**

**Sérgio José Istatari**

**Indicadores essenciais para a gestão de estoques: Uma aplicação ao segmento varejista de supermercados.**

**Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Ciências Contábeis e Financeiras, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Neusa Maria Bastos F. Santos.**

**São Paulo**

**2019**

Autorizo exclusivamente para fins acadêmicos e científicos a reprodução total ou parcial desta Dissertação de Mestrado por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

Assinatura \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

e-mail: josesergioistatari@terra.com.br

Sistema para Geração Automática de Ficha Catalográfica para Teses e Dissertações com dados fornecidos pelo autor

78 Istatari, Sérgio José  
Indicadores essenciais para a gestão de estoques:  
uma aplicação ao segmento varejista de supermercados  
/ Sérgio José Istatari. -- São Paulo: [s.n.],  
2019.

126p. il. ; 21,0 x 29,7 cm.

Orientador: Neusa Maria Santos.  
Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) -  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Cont.  
Atuariais, 2019.

1. Gestão de estoques. 2. Indicadores. 3. Varejo  
de Supermercados. 4. Controle. I. Santos, Neusa  
Maria . II. Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências  
Cont. Atuariais. III. Título.

CDD 657

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

A Deus,  
nosso criador e formador de todas as coisas.  
Porque dele, e por ele, e para ele, são todas as  
coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém.

Aos meus pais, Joana Perez Istatari e Benedito  
Istatari. Pela vida, incentivo de buscar os  
objetivos e nunca desistir, sempre acreditar.

À vida, que me ensinou a ousadia de superar  
desafios para ter sucesso.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 88887.313959/2019-00

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 88887.313959/2019-00

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer imensamente algumas pessoas que marcaram e foram fundamentais nessa trajetória do período do Mestrado, de dedicação, esforços e empenho.

À vice-coordenadora e orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Neusa Maria Bastos Fernandes Santos, por todo direcionamento, apoio e instrução durante minha trajetória acadêmica, e também pela força e paciência durante o percurso acadêmico proporcionando uma conquista.

Agradeço aos Professores participantes da banca examinadora que compartilharam comigo este momento tão importante e esperado: Prof.(a) Dr.(a) Neusa Maria Bastos Fernandes Santos, Prof.(a) Dr.(a) Valério Vitor Bonelli, Prof.(a) Dr.(a) Marcos Reinaldo Severino Peters

Ao coordenador, Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos, pela oportunidade, pelo privilégio de trabalhar ao seu lado e por me incentivar na superação das limitações.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP, pela posse de ingresso e se tornar membro dessa família, um filho da PUC. Uma família acolhedora que muito me ajudou e contribuiu para o meu desenvolvimento e crescimento.

À família, minha base, meus valores e princípios de vida; minha filha, Sophia Flauzino Istatari, que me inspira todos os dias, minha razão de vida; aos irmãos, Odete, Ivanete, Francisco, Luiz Carlos e Maria Lucia, *in memoriam*; e aos sobrinhos; Lucas, David, Aline, Geovana, Lorena, Jessica, Daniele, Bruna e Adriel.

A Jefferson Carlos Lucas, Olivia Ap. M. da Silva Lucas, João Aparecido Lucas e João Carlos Lucas, pessoas especiais que são amigos que Deus tem colocado no meu caminho, dando suporte e subsídios necessários para o êxito. À Carla Fernanda Lucas Gonçalves, amiga que, com paciência, suportou-me nos momentos instáveis, agradeço pelas críticas construtivas e por coadjuvar demasiadamente. À Rosilaine Gomes Ferrari, assistente de coordenação, pela amizade, colaboração e todo apoio administrativo durante este trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos para realização do curso.

Todos juntos somamos para melhor!

A vida tem muito a oferecer pra quem tem a ousadia de buscar. O impossível só existe pra quem não luta.

Joseh Silva

## RESUMO

ISTATARI, S. J. **Indicadores essenciais para a gestão de estoques**: uma aplicação ao segmento varejista de supermercados. 2019. 126 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

Em um ambiente competitivo, onde empresas enfrentam constantes mudanças, inclusive com relação à globalização, o setor varejista de supermercados necessita de proventos para garantir a satisfação dos empresários frente ao capital investido, preservando os ativos. Neste contexto, uma eficaz gestão de estoques constitui uma estratégia importante para reduzir custos e perdas, e também promover benfeitorias aos clientes. O objetivo do presente estudo consistiu em aplicar indicadores de gestão de estoque proposto pela APAS - Associação de Supermercados do Estado de São Paulo para proporcionar melhoria contínua nessa área. O estudo foi feito a partir de uma pesquisa qualitativa em um supermercado da cidade de Jose Bonifácio-SP embasada nos conceitos da literatura acadêmica. Dentre os nove indicadores estudados, a pesquisa apontou que o indicador de acuracidade de estoque demonstra o resultado mais insatisfatório para a gestão e o controle de estoques. O referido indicador tem significado importante com relação ao estoque físico *versus* o constante no inventário, ou seja, registrado no sistema gestão. A pesquisa destacou a importância da acuracidade do estoque por meio de indicador para o setor varejista de supermercados e identificou que a sistematização da gestão de estoques proposta pode vir a auxiliar os supermercados nesse processo, atuando na redução de rupturas e minimizando os custos com compras de mercadorias desnecessárias. Recomenda-se uma proposta de controle de estoque por meio de registro de inventário com base em técnicas e práticas de gestão de estoque presente na literatura.

Palavras-chave: Gestão de estoques. Indicadores. Varejo de Supermercados. Controle.

## ABSTRACT

ISTATARI, S. J. **Stock management's essentials indicators: an apply in the supermarkets retail sector.** 2019. 126 p. Dissertation (Master degree in Accounting and Actuarial Science) – Postgraduate Studies Program in Accounting and Actuarial Science, Pontifical Catholic University of São Paulo, São Paulo, 2019.

Within a competitive environment, where companies are constantly facing changes, including in relation to globalization, the supermarkets and retail sector needs revenues for guaranteeing the satisfaction of the entrepreneurs in the face of the capital expenditure, thus preserving the assets. Within this context, an effective stock management is an important strategy for reducing costs and losses, and also for promoting improvements to its customers. The purpose of this study was to apply the stock management indicators provided by the São Paulo State Supermarket Association (APAS) for bringing about improvements in this area. This study was based on a qualitative research carried out at a supermarket in the city of Jose Bonifácio, SP, and grounded in concepts from the academic literature. Among the nine indicators studied, the research pointed out that the stock accuracy indicator shows the less satisfactory outcomes for stock control and management. The aforementioned indicator has an important meaning regarding physical stock versus the one mentioned in the inventory, that is the one recorded in the management system. The research highlighted the importance of stock accuracy by means of indicators for the supermarkets and retail sector; it also pointed out that the proposed systematization of stock management can help supermarkets in this process by reducing stock-outs and minimizing the costs of purchasing unnecessary goods. A proposal for stock control via inventory records based on stock management techniques and practices mentioned in the literature is also recommended.

Keywords: Stock management. Indicators. Supermarket retail. Control.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de estoques .....	29
Figura 2 - Gestão de estoque e fluxo de material .....	32
Figura 3 - Canal Convencional de <i>Marketing</i> .....	49
Figura 4 – Estrutura da organização da pesquisa .....	61
Figura 5 - Fluxograma de entrada de mercadoria .....	109

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - As dependências do interior do supermercado .....	125
Fotografia 2 - Modernas gôndolas com variedades de produtos .....	125
Fotografia 3 - Variedades de produtos de laticínios .....	126
Fotografia 4 - Rotisseria: facilidade e praticidade aos clientes .....	126

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do controle interno da empresa analisada .....	36
Quadro 2 - Características de um sistema de controle interno .....	37
Quadro 3 - Definições de empresa familiar na literatura .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de lojas .....	57
Tabela 2 - Inflação histórica no Brasil (IPC), por ano .....	70
Tabela 3 - Indicador de ruptura mensal.....	83
Tabela 4 - Indicador de ruptura anual .....	83
Tabela 5 - Indicador de prazo médio de estocagem mensal.....	86
Tabela 6 - Indicador de prazo médio de estocagem anual .....	87
Tabela 7 - Indicador giro de estoque mensal .....	88
Tabela 8 - Indicador de giro de estoque anual.....	88
Tabela 9 - Indicador de tempo médio de giro de estoque mensal .....	90
Tabela 10 - Indicador de tempo médio de giro de estoque anual .....	90
Tabela 11 - Indicador de qualidade de entrega mensal .....	91
Tabela 12 - Indicador de qualidade de entrega anual .....	91
Tabela 13 - Indicador de pontualidade de entrega mensal .....	92
Tabela 14 - Indicador de pontualidade de entrega anual .....	92
Tabela 15 - Indicador de atendimento à qualidade mensal.....	93
Tabela 16 - Indicador de atendimento à qualidade anual.....	94
Tabela 17 - Indicador de <i>stockout</i> mensal .....	96
Tabela 18 - Indicador de <i>stockout</i> anual .....	96
Tabela 19 - Indicador retorno margem bruta sobre estoque mensal .....	99
Tabela 20 - Indicador retorno margem bruta sobre estoque anual .....	99
Tabela 21 - Indicador acuracidade do inventário mensal.....	100
Tabela 22 - Indicador de acuracidade do inventário anual.....	101
Tabela 23 - Indicador de cobertura de estoque mensal .....	102
Tabela 24 - Indicador de cobertura de estoque anual .....	102
Tabela 25 - Painel de Indicadores .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AI	Acuracidade do Inventário
APAS	Associação Paulista de Supermercados
CE	Cobertura do Estoque
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GE	Giro do Estoque
GMROI	<i>(Gross Margin Return on Inventory Investment)</i> - Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
IQE	Índice Qualidade Entrega
IR	Indicador de Ruptura
NBC TG	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Prazo Médio de Estocagem
TMGE	Tempo Médio de Giro do Estoque

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
1.1	Justificativa do tema	19
1.2	Problema de pesquisa	22
1.3	Objetivos	23
1.4	Contribuição	24
1.5	Delimitação da pesquisa	24
1.6	Etapas do trabalho	25
<b>2</b>	<b>ASPECTOS CONCEITUAIS DE ESTOQUE</b>	<b>26</b>
2.1	Objetivos do estoque	26
2.2	Importância do estoque	27
2.3	Tipos de estoque	28
2.4	Gestão de estoque	30
2.5	Conceitos para gestão de estoque	33
2.6	Controle de estoque	34
2.7	Conceitos da Contabilidade	38
2.7.1	Objetivos da Contabilidade	42
2.7.2	Objeto da Contabilidade	44
<b>3</b>	<b>SEGMENTO VAREJISTA</b>	<b>46</b>
3.1	Conceito de varejo	46
3.2	História e evolução do varejo no Brasil	49
3.3	Definição de supermercados	54
3.4	Definição da ABRAS	58
3.5	Definição da APAS	59
<b>4</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>61</b>
4.1	Metodologia	62
4.2	Empresa familiar	65
4.3	História da empresa	68
<b>5</b>	<b>Proposta dos indicadores APAS na gestão de estoque</b>	<b>81</b>
5.1	Aplicação dos indicadores no estoque	83
5.2	Análise dos resultados obtidos	103
5.3	Sugestão para melhoria da gestão do estoque	106

5.3.1 Inventário .....	107
5.3.2 Recebimento de mercadoria .....	108
5.3.3 Sistema de informações integrado - ERP.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	112
REFERÊNCIAS .....	115
ANEXOS .....	125

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo, sem dúvidas, constitui um setor de importância e de relevância na economia. Mas desde 1994, com a estabilização do plano real, este ramo tem sofrido com a redução do ganho financeiro possivelmente oriundo de um fator denominado globalização.

Globalização de mercados, um cenário competitivo cada vez mais crescente, mudanças tecnológicas, um ambiente externo cada vez mais turbulento, enfim, são diversos fatores que configuram uma gangorra para as empresas, que ficam entre oportunidades e ameaças.

A cada dia, inovações de produtos são colocados no varejo e, simultaneamente, outros tantos são retirados de mercado. Haja vista que o cliente tem se tornado cada vez mais exigente, a concorrência aumenta, criando exíguas margens de lucro.

Não bastando tantos fatores, os custos com manutenção de armazenamento de estoque contribuem significativamente nesta conjuntura, afetando resultados contábeis e financeiros das empresas. Aquelas de varejo alimentício tendem a se adaptar às novas tendências provocadas por forças externas, a fim de garantir a sobrevivência no mercado dos negócios.

Com um contexto saturado, caracterizado por mudanças e incertezas, as empresas necessitam de planos estratégicos que suportem todas as turbulências do cenário varejista de alimentos, perfazendo uma rota segura e resguardando as empresas de prejuízos e de possíveis danos aos seus ativos.

No intuito de garantir uma condução de realizações de sucesso de uma empresa, os indicadores de estoque sugerido pela APAS - Associação Paulista de Supermercados configuram-se como uma ferramenta estratégica, munida de informações vultosas e precisas, garantindo aos gestores um controle eficiente e com resultados. Para se conduzir adequadamente uma empresa e, assim, ter sucesso em suas transações operacionais, são necessários indicadores para nortear o caminho e apontar deficiências, ou seja, servem como um painel de alertas, com luzes piscantes que indicam normalidade ou a falta dela.

Os indicadores APAS, como podem ser chamados, proporciona ao gestor ou diretor de uma empresa exatamente esse tipo de informação, no intuito de criar

estratégias para driblar obstáculos e superar desafios nos negócios, e até mesmo detectar avarias no processo de gestão e controle do estoque.

Os indicadores APAS possuem aplicação, como modelo de gestão contribuindo para identificação da posição atual do estoque de uma empresa, objetivando para auxílio no processo de gestão estratégica de avaliação do desempenho do estoque de empresa do segmento varejista de supermercado.

Deste modo, verifica-se uma base, sobre a qual a presente pesquisa pretende ampliar a discussão da temática, com subsídio de indicadores de estoque APAS aplicado a empresas do setor varejista de supermercado.

## **1.1 Justificativa do tema**

O seguimento varejo representa um setor importante e significativo na economia brasileira. Em 2017, impactou em 47,30% do total das riquezas do país, isto é, o varejo colabora com a força estratégica de ocupar e distribuir produtos e serviços aos consumidores varejistas (VAREJO S.A., 2017). Em sua rotina de operações, o seguimento varejo vem cruzando com diversas transformações em relação ao cenário econômico, sejam estas tecnológicas ou sociais. Após a implantação do Plano Real, o seguimento varejo difundiu-se de forma farta, aumentando a concorrência e reduzindo a base importante, que é o lucro.

As transformações aceleradas e constantes, os clientes diversificados e exigentes, bem como os inúmeros concorrentes fazem com que o mercado de varejo se torne cada vez mais competitivo para as empresas, o que impacta na manutenção do estoque de mercadorias para atender às expectativas do cenário atual e, conseqüentemente, os seus clientes. A pressão externa exercida por diversos fatores obriga as empresas a alinharem seu estoque, a fim de não sofrerem com o alto custo de manutenção e a grande rotatividade de entrada e de saída de produtos.

No cenário atual, os supermercados vivem mudanças de comportamento por parte dos consumidores, de maneira que aprendem a cada visita do cliente em sua loja. Um dos pilares responsáveis por essas mudanças de atitude é a tecnologia, que permite aos gestores de Tecnologia da Informação - TI conhecer desde a

consulta matinal dos consumidores sobre o tráfego nas ruas até mesmo descobrir quais são os produtos mais desejados atualmente pelos clientes.

Os supermercadistas, diante de tantas exigências por parte do consumidor, estão investindo em estratégia *omnichannel* (pontos de contato com o consumidor), Big Data e Inteligência Artificial, principalmente.

A internet constitui o outro pilar que sustenta as estratégias mais eficazes dos supermercados, já que o consumidor brasileiro sempre está atento às vantagens do comércio eletrônico, seja para efetivamente comprar, seja para fazer pesquisas de preços e de produtos antes de ir até a loja física para adquiri-los. Ou seja, a internet é uma tendência para o setor, segundo a Apas Show (2019).

### **Integração de formatos**

Uma das tendências para 2019 é a unificação de lojas físicas com o *e-commerce*. Desta forma, todas as plataformas deverão estar integradas, de modo que a comunicação seja mais efetiva para o consumidor. Neste modelo, os produtos que se encontram nas prateleiras das lojas físicas ou nas páginas da *web* serão encontrados em todos os canais, com a apresentação objetiva de informações e um modelo unificado de pagamento, permitindo, de forma prática e eficaz, a retirada de itens nas lojas física.

### **Conveniência**

Outra tendência para o ano de 2019 nos supermercados é oferecer lojas físicas funcionando como verdadeiros centros de distribuição (APAS SHOW, 2019). A tecnologia disponível atualmente permite, por meio de geolocalização, que os pontos de venda sejam integrados às demais plataformas. Tal fato significa que o consumidor poderá comprar um produto pelo *site* e retirá-lo na loja mais próxima de onde ele estiver, se o ponto de venda apresentar disponibilidade daquele item em estoque. Além disso, compreender essa tendência significa oferecer ao cliente a escolha da entrega em diferentes locais ou por meio de empresas parceiras.

## **Robôs**

A utilização de robôs no meio social vem se tornando um fato cada vez mais comum. Não é de se espantar, pois os robôs e máquinas multiplicar-se-ão a partir de 2019, com a proposta de contribuir para uma melhor experiência do consumidor. Seja para realizar o esclarecimento de dúvidas, para sugestões ou mesmo informações nutricionais, os robôs farão parte cada vez mais da vida dos clientes. O robô compartilhará informações com os clientes por meio de assistentes virtuais de atendimento e também pelos populares *chatbots* e *shopbots* (“robôs de compra”), que surgem sempre que um usuário entra pela primeira vez na plataforma virtual da empresa (APAS SHOW, 2019).

## **Customização**

A partir de 2019, o consumidor deverá receber somente ofertas customizadas, ou seja, de acordo com o seu perfil. Para que isso aconteça, a Inteligência Artificial avalia o perfil de cada consumidor e identifica os produtos mais adequados para toda a sua base de clientes (APAS SHOW, 2019). Desta forma, os supermercados passam a se diferenciar da concorrência a partir do momento em que aprofundam o relacionamento com o consumidor, seja em lojas físicas ou virtuais. Os consumidores com mais de 60 anos, por exemplo, já encontram produtos específicos para seu perfil, desfrutando de boas experiências com algumas redes.

## **Inteligência Artificial**

Esta é uma ferramenta fundamental para ampliar as opções de ofertas instantâneas para cada cliente. Quanto mais dados os varejistas adquirirem sobre o comportamento de seus consumidores e dos preços da concorrência, mais fácil será o desenvolvimento de promoções específicas para alavancar as vendas.

## **Mecanismo de pesquisa**

O aparelho *smartphone*, sem dúvida, é atualmente o principal instrumento de pesquisa dos consumidores. Uma das tendências para 2019 no setor de supermercados é a intensificação de uma nova jornada de compra. Cada vez mais consumidores iniciarão a compra de um produto pelo *smartphone*, concluindo-a na loja física ou no *desktop*.

## Reinvenção das lojas

O varejo de supermercados caminha para um novo formato, em que os pontos de venda serão cada vez mais um espaço voltado à experimentação dos produtos (APAS SHOW, 2019). A loja física precisa se reinventar e se transformar em um lugar especial para o cliente, um local em que o atendimento seja impecável, com um *design* que estimule todos os sentidos do consumidor, além de ter fácil acesso a todos os perfis de clientes.

### 1.2 Problema de pesquisa

De modo geral, o objetivo principal das empresas consiste em gerar lucros, ou seja, maximizar os ganhos com o mínimo de despesas e custos. Empresas que exploram atividade comercial varejista são compostas por um estoque cujo valor pode corresponder em média a 75% ativo da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004). É necessário salientar que, no seguimento varejista de supermercado, esses ativos se centralizam nos estoques de mercadorias, que constituem o objetivo deste negócio. A estratégia elaborada por uma organização demonstra a forma esperada de gerar valores aos *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os indicadores de gestão de estoque, ou seja, os indicadores sugeridos pela APAS, cinge uma visão ampla da organização no aspecto de perspectiva sobre gestão de estoque de processos internos, envolvendo aprendizagem e crescimento, de modo a descrever elementos e fatos sobre a organização e, principalmente, comunicando com aparência clara e precisa a estratégia da empresa.

Considerando-se o conceito de empresa familiar, o processo de gestão pode ser influenciado de forma a delimitar ou a impedir o alcance dos objetivos esperados. Pode até mesmo implicar nas demonstrações de resultados contábeis, uma vez que o tomador de decisões é membro familiar e os valores pessoais podem prevalecer sobre os institucionais. É plausível argumentar sobre uma lacuna em que a empresa pode ter em sua estrutura organizacional interna um membro inibindo o alcance de uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2017).

No que tange à influência no comportamento humano, a cultura molda os integrantes das organizações dando importância ao modo de sentir, pensar e agir (SILVA; ZANELLI, 2004). A cultura é a base de qualquer organização, visto que

envolve crenças, valores, hábitos e tradições carregadas de geração em geração; tais aspectos diferenciam uma organização de outra (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A cultura é um fenômeno dinâmico que abrange constantemente o universo das organizações. Uma cultura desempenhada, moldada por comportamento de liderança, torna-se interligada a um conjunto de rotinas, regras e normas que orientam ou restringem (SCHEIN, 2009). Com isso, as organizações interagem com os ambientes em que estão inseridas, tanto recebendo influências quanto influenciando. As empresas que possuem uma cultura forte, ou seja, cultura fechada a mudanças podem engessar seus processos de forma a impactar e bloquear o alcance dos resultados e dos objetivos propostos. Vale ressaltar que a cultura organizacional pode ser mantida ou modificada; mas o importante é que cada organização se conscientize sobre sua cultura no que se refere ao que, como e quando mudar, pois, promover uma mudança desconhecendo a necessidade de mudar pode desprestigiar os objetivos, os resultados e os integrantes da organização.

Os indicadores APAS alinhado à organização promove informações para operacionalizar estratégias em longo prazo, seja na área aplicada ou nos demais setores da empresa.

Levando-se em consideração as grandes mudanças enfrentadas pelo setor varejista de supermercado, o que exige melhorias no controle e gestão dos ativos, a questão a ser respondida por esta pesquisa é: “Indicadores de gestão de estoque pode proporcionar um melhoramento no gerenciamento e controle sobre o estoque em supermercados varejistas?”.

### **1.3 Objetivos**

O objetivo geral da presente pesquisa é aplicar os indicadores de gestão de estoque APAS com ação de sugerir melhorias para gestão e gerenciamento de estoque de mercadorias para empresa familiar no seguimento de supermercado varejista, baseado. A ideia é apresentar conceitos apropriado capaz de promover informações sobre a real situação e o controle do estoque.

Alinhados ao objetivo do trabalho foram desenvolvidos indicadores de medição estratégica relacionada ao estoque e a suas interligações em comércio de supermercado varejista, com base no referencial teórico

#### **1.4 Contribuição**

Observando o mérito do setor varejista de supermercado, bem como o dever de atualização de seus sistemas de gestão, julgou-se pertinente elaborar uma pesquisa aplicando indicadores de estoque. Por meio dos indicadores é possível avaliar a situação atual sobre o estoque a fim de facilitar as tomadas de decisão concernente a controle e gestão de estoques para empresas familiares desta área, o qual fosse preparado para refutar as incitações do ambiente de seu negócio.

A pesquisa está embasada em um estudo de caso de um supermercado de propriedade familiar, filiado a uma rede composta por 16 lojas, denominada Rede Sol. A empresa fatura mensalmente, em média, quase R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais). No ambiente globalizado em que as empresas operam, importa controlar e acompanhar a situação dos estoques, pois o ativo deste, em supermercados, é de grande importância, tanto em relação aos clientes, como em custo de aquisição e manutenção.

Os indicadores para gestão de estoque podem ser aplicados nos demais supermercados e até mesmo as demais empresas filiadas à Rede Sol, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de outras empresas, de modo a gerar crescimento para o país.

#### **1.5 Delimitação da pesquisa**

A presente pesquisa limita-se em aplicar indicadores de gerenciamento de estoque, tais indicadores são propostos pela APAS – Associação Paulista de Supermercados, a fim de avaliar os resultados obtidos pelos indicadores, e sugerir melhorias no processo de gestão e controle do estoque.

## 1.6 Etapas do trabalho

Visando um melhor entendimento, e para favorecer a leitura, este trabalho apresenta-se estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo abrange a introdução do trabalho, contendo a justificativa do tema, a apresentação do problema da pesquisa, objetivos, contribuição do trabalho e a definição da delimitação do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica acerca dos aspectos conceituais e da importância da gestão de estoques, além de abordar os termos relacionados a gestão por meio de indicadores de desempenho na gestão de estoque.

No terceiro capítulo foram abordados o conceito de varejo, segmento varejista, bem como a história do segmento no Brasil e definição da ABRAS e APAS.

Já o quarto capítulo apresentou a história da empresa objeto de estudo desse trabalho, bem como o conceito de empresa familiar e a metodologia da pesquisa, com detalhes das ações desenvolvidas no método de trabalho para o alcance dos objetivos propostos.

No quinto capítulo tem-se a proposta de indicadores sugeridos pela APAS, e também sua aplicação seguindo da análise dos dados e resultados. Apresentou-se também uma sistematização da gestão de estoques aplicável sugerido para melhoria da gestão de estoque, decorrente da pesquisa realizada.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais do trabalho, contendo uma síntese dos pontos principais da pesquisa e suas implicações. Comentou-se também sobre o alcance dos objetivos propostos, ainda as limitações do trabalho e também as recomendações para futuros estudos acerca do tema.

Portanto, nesta introdução, foram abordados pontos importante da pesquisa; a seguir, o capítulo 2 aborda a fundamentação teórica da pesquisa, de modo a embasar a sugestão dos indicadores, bem como as ferramentas para acompanhamento e gestão de controle do estoque.

## **2 ASPECTOS CONCEITUAIS DE ESTOQUE**

Corrêa (2014) relata que os estoques representam acúmulos de recursos materiais entre as etapas de um determinado processo de transformação, sendo influenciados, de forma direta, pela variação entre o fluxo de entrada e de saída de recursos entre essas etapas.

Os estoques, assim, constituem acumulações de matérias-primas, suprimentos e produtos – em processo e acabados – que podem surgir nos diversos pontos da logística das empresas. Podem ser considerados, ainda, como uma quantidade de bens ou de materiais úteis ou ociosos, controlados para uma utilização futura (SOUZA, 2012).

Já na perspectiva de Ching (2010), os estoques são quaisquer quantidades de bens físicos que sejam mantidos, de forma improdutiva, por algum espaço de tempo.

Os estoques podem ser vistos também como um recurso produtivo que cria valor para o consumidor final e como reguladores do fluxo de negócios de uma empresa. Nesse cenário, devem demandar atenção especial dos gestores, tendo em vista a sua utilização para a obtenção de vantagem competitiva (MARTINS; ALT, 2009).

A fim de que a administração da empresa gerencie melhor seus estoques, o controle deve estar relacionado com o capital investido na aquisição dos itens e com os custos operacionais referentes à manutenção desses itens estocados. Deve-se levar em consideração, portanto, a mensuração da demanda e o atendimento das necessidades dos clientes por meio da disponibilidade dos itens (CHING, 2010).

### **2.1 Objetivos do estoque**

Ching (2010) salienta que existem dois objetivos para a existência dos estoques, a saber:

a) Objetivos de custo – com esta visão, busca-se balancear os custos de manutenção e de aquisição, uma vez que esses custos se apresentam de forma conflitante. Quanto maiores as quantidades estocadas, maiores serão os custos de manutenção. Mas, se maiores quantidades forem solicitadas por vez, um número

menor de pedidos de compra será necessário e, por consequência, os custos de aquisição serão reduzidos; por outro lado, quanto maior a frequência de pedidos, maiores serão os custos de aquisição. Neste sentido, deve-se buscar um plano de suprimento que minimize o custo total;

b) Objetivos de nível de serviço – considera que os estoques visam, acima de tudo, absorver as oscilações nas solicitações dos clientes, reduzindo-se os tempos de resposta e resultando em maior satisfação do cliente.

Gianesi e Biazzini (2011) definem que a função do estoque é decorrente da necessidade de um processo de suprimento para atender a um processo de demanda.

## **2.2 Importância do estoque**

Para Cunha, Gonçalves e Andrade (2013), é importante que haja o entendimento de alguns conceitos relacionados à gestão de estoques, pois eles se tornaram, ao longo dos anos, uma peça fundamental para o desenvolvimento e a continuidade das empresas.

Dentre as várias definições e aplicações dos estoques, têm-se aquelas que o consideram como: matéria-prima, produto acabado, materiais administrativos e suprimentos variados. Portanto, objetivando um melhor esclarecimento deste termo e de sua elasticidade, pode-se afirmar que estoques são reservas de matérias-primas, produtos acabados ou materiais em geral, que serão utilizados posteriormente, permitindo, assim, o atendimento e o equilíbrio das necessidades da empresa, de modo a manter o funcionamento das atividades. Deve-se considerar que o estoque gerado pode ser decorrente de problemas no suprimento e da incerteza da previsão da demanda (CORRÊA; CORRÊA, 2013).

No caso das empresas do setor varejistas, elas devem considerar os dois objetivos no processo de gestão dos estoques, a fim de que se mantenha a competitividade. Outra abordagem remete às seguintes causas do surgimento dos estoques: falta de coordenação entre as fases do processo de transformação, que pode ser devido às características inerentes ao processo, restrições tecnológicas e custos de obtenção; a incerteza, tanto de demanda como de suprimento, constitui também uma das causas para a formação de estoques. Por fim, deve-se levar em

conta a disponibilidade no canal de distribuição, em que os produtos em determinadas situações, principalmente no caso das empresas varejistas, devem ser colocados próximos dos mercados de consumo, garantindo, assim, um fluxo contínuo de produtos (CORRÊA, 2014).

Deste modo, a atenção na gestão de estoques oportuniza benefícios financeiros advindos da manutenção de um nível adequado de itens, merecendo destaque também os benefícios operacionais do abastecimento contínuo proporcionado pelo nível adequado de estoques (BALLOU, 2009; CUNHA, GONÇALVES, ANDRADE, 2013).

A otimização dos investimentos em estoques, com conseqüente minimização das necessidades de recursos, juntamente com o uso eficiente dos recursos internos, podem ser considerados importantes objetivos da gestão de estoques (DIAS, 2010).

Assim, segundo Bertaglia (2009), o equilíbrio entre o nível de serviço satisfatório e o aumento da eficiência operacional coloca em destaque a importância de se realizar uma boa gestão de estoques no que se refere ao desempenho das organizações do setor varejista.

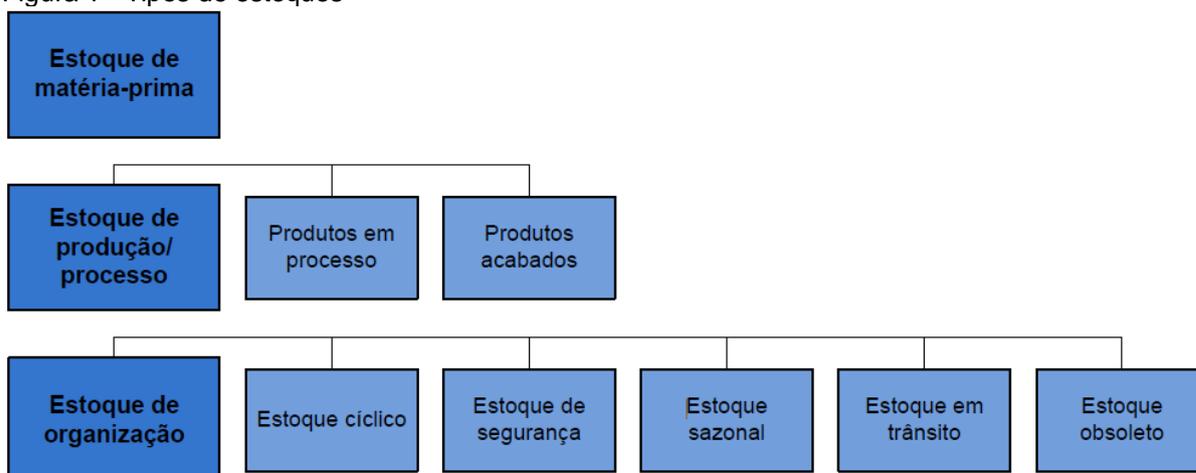
Pode-se considerar, portanto, que a principal função da gestão de estoques consiste no equilíbrio da lacuna existente entre a demanda e o fornecimento, ajustando o planejamento e o controle de estoques (BERTAGLIA, 2009; DIAS, 2010).

### **2.3 Tipos de estoque**

A caracterização dos tipos de estoque pode constituir uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão do controle.

Para Marins (2011), existem três tipos abrangentes de estoques, os quais são subdivididos em outros tipos, como mostra a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Tipos de estoques



Fonte: Elaborado pelo autor

O estoque de matéria-prima é constituído por insumos e por materiais básicos necessários para o processo produtivo da empresa; são todos os itens agregados à produção dos produtos/serviços, de maneira que seu consumo deve ser proporcional ao volume da produção.

Estoque de produção/processo é o estoque criado entre a produção ou processamento e o transporte para o próximo destino. Subdivide-se em produtos em processo e produtos acabados. O primeiro é composto por materiais que estão sendo processados ao longo dos diversos setores que compõem o processo produtivo da empresa. Já o segundo diz respeito aos produtos já acabados e prontos para a comercialização, ou seja, institui o estágio final do processo produtivo, pois já passaram por todas as fases (matéria-prima e material em processamento).

Estoque de organização é aquele empregado para manter o processo de produção ou suprimento funcionando continuamente, sem interrupções. Este é formado por estoque cíclico, de segurança, sazonal, em trânsito e obsoleto. O cíclico é definido por Ballou (2006) como sendo o estoque necessário para suprir a demanda durante o tempo decorrido em sucessivos reabastecimentos. Ainda para esse mesmo autor, o estoque de segurança é um acréscimo do estoque normal, cuja intenção é suprir a variabilidade da demanda e do prazo de entrega dos materiais.

Para Alvarenga (2010), o estoque sazonal serve para fornecer condições de suprimento quando a capacidade de produção e a demanda estão desequilibradas. E o estoque em trânsito é aquele que se encontra entre o ponto de estocagem ou de produção; a sua quantidade é determinada pela distância e velocidade de

deslocamento. Por fim, o estoque obsoleto é referente a materiais que deterioraram ou tiveram sua validade vencida, ou ainda, que foram danificados ou reprovados no processo produtivo.

## **2.4 Gestão de estoque**

A despeito de a gestão de estoque ser de suma importância para as organizações, ela tem sido frequentemente tratada de modo pouco formal. As técnicas essenciais aplicadas ao dimensionamento de estoques datam do início do século XX. Alguns autores apontam que, apesar de todo o desenvolvimento acadêmico relacionado à aplicação de métodos quantitativos às tomadas de decisões que envolvem questões sobre “quanto” e “quando” suprir os estoques, ainda há falta de conhecimento dessas técnicas estatísticas por grande parte dos gestores. Esse cenário induz à utilização de métodos qualitativos que, eventualmente, acabam sendo baseados na intuição e na experiência pessoal dos próprios gestores.

Gianesi e Biazzini (2011) argumentam que ainda é recente a utilização de métodos computacionais que auxiliam no tratamento adequado e individualizado de cada item do estoque, tendo este método, em média, quinze anos. Deste modo, diversas organizações que não possuem esses instrumentos de controle geraram práticas de gestão de estoque direcionadas para o tratamento uniforme de todos ou de quase todos os itens; algumas dessas organizações continuam a fazer sua gestão sob essa configuração.

A gestão de estoques como atividade da logística empresarial foi, durante muito tempo, deixada em segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas. Entretanto, as organizações como um todo, principalmente as varejistas, atualmente têm grande preocupação quanto à gestão de estoques (FERNANDES; MORAES; VILAMAIOR, 2011).

A gestão de estoque, dependendo do setor ou do ramo de negócio em que a empresa atua, pode constituir uma tarefa com alto grau de complexidade, necessitando de um acompanhamento rigoroso por parte da empresa, haja vista os impactos significativos que pode gerar no nível de serviço prestado aos clientes, bem como também nos custos totais da organização (SILVA et al., 2009).

Na busca por diferenciais competitivos, as empresas mantêm sua atenção nas oportunidades de destaque em relação à concorrência. Neste contexto, os estoques, por representarem um significativo investimento de capital, principalmente em relação às empresas do setor varejista, necessitam de atenção especial, pois é um fator potencial de geração de negócios e de lucros. Diante disso, a gestão eficaz de estoques constitui uma das principais metas a serem alcançadas pelos gestores das organizações (VENTURA; GONÇALVES, 2012).

A gestão de estoques em ambientes complexos, tal como no caso do setor varejista de supermercados, não pode ser considerada um processo trivial, pois acarreta impactos significativos nos níveis de serviço ao cliente, e também nos custos dessas organizações (WANKE, 2011).

O planejamento e o controle de estoque consistem na compensação das diferenças de ritmo entre fornecimento e a demanda de recursos materiais, envolvendo nessa compensação os processos de previsão de vendas, compras, planejamento da produção, vendas e distribuição (SLACK et al., 2010).

Pode-se afirmar que a gestão de estoques influencia diretamente a sobrevivência de uma empresa; e para que essa gestão seja eficiente, são necessárias informações, com qualidade, acerca de todas as atividades relevantes ao empreendimento. Essas informações devem ser obtidas no decorrer do processo de compras, recebimento, armazenagem e distribuição (SLACK et al., 2010).

Além disso, a gestão de estoques abrange a classificação e o cálculo dos custos com pedidos e manutenção dos estoques, visando encontrar o planejamento ideal que minimize o custo total dessas atividades. Outras atribuições da gestão de estoques para a minimização de custos são: conhecer o fornecedor, o tempo de atendimento do pedido e se os prazos de entrega são efetivamente cumpridos (CUNHA; GONÇALVES; ANDRADE, 2013).

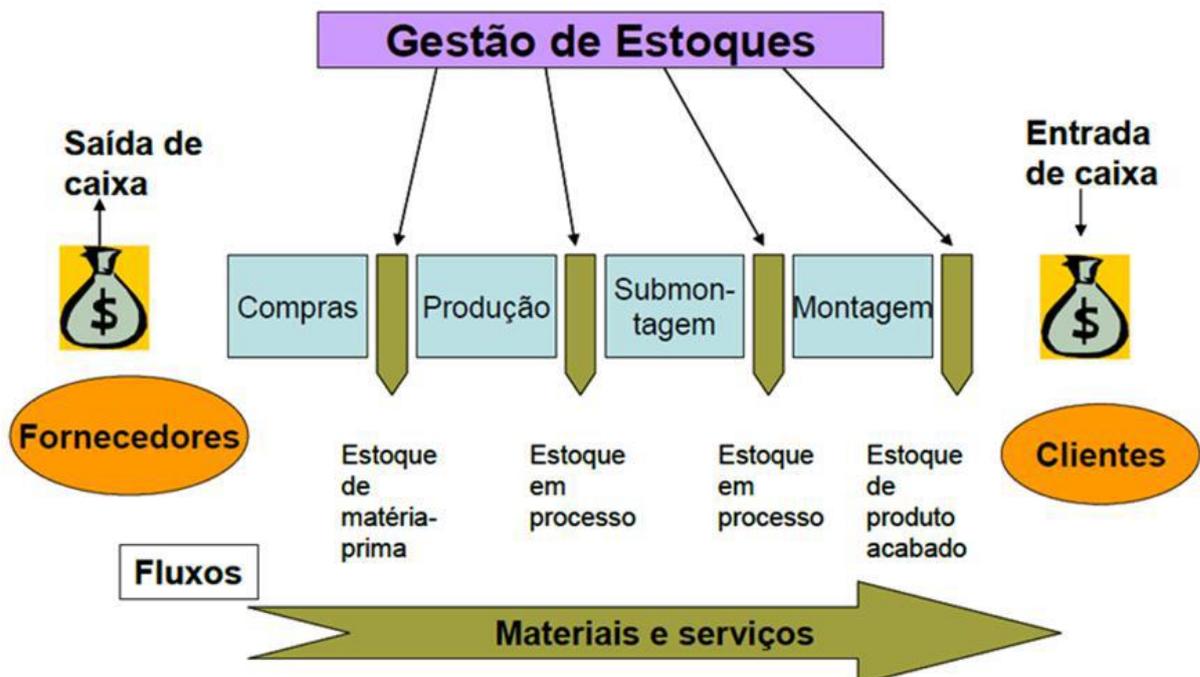
De acordo com esta abordagem, a gestão de estoques implica em uma atitude ambivalente quando se analisa os estoques, pois estes são custosos, imobilizam considerável parcela de ativos e sua manutenção pode representar risco, em decorrência do fato de que itens estocados podem se deteriorar, tornarem-se obsoletos e ocuparem considerável espaço. Entretanto, esses mesmos estoques podem proporcionar segurança quando não há plena confiança nos fornecedores, ou quando a demanda é incerta. Desta maneira, o estoque é imprescindível para o

atendimento à demanda de consumidores, ou à necessidade de programas de produção, pois representam uma garantia contra o inesperado. Essa situação constitui-se em um dos grandes dilemas da gestão de estoques; se, por um lado, há um alto investimento de ativos e outras desvantagens associadas diretamente ao controle e à manutenção, por outro, os estoques possibilitam o controle aproximado entre o fornecimento e a demanda (SLACK et al., 2010).

Na ótica de Ching (2010), o conceito de gestão de estoques surgiu em contraponto à visão tradicional de que os estoques devem ser mantidos para acomodar a variação nas demandas e para produzir lotes econômicos em volumes superiores visando não perder vendas.

Ainda segundo esse autor, a gestão de estoques deve compor o fluxo de materiais às funções relacionadas a esse fluxo, incluindo a função de compras, gestão da armazenagem, planejamento e controle da produção e a gestão da distribuição. Assim, sob estes aspectos, torna-se evidente a compreensão de que o conceito de gestão de estoque migrou de uma abordagem de âmbito local e foi para uma abordagem global, pois abrange desde a aquisição da matéria-prima, passando pela produção, até a distribuição ou a entrega ao cliente final.

Figura 2 - Gestão de estoque e fluxo de material



Fonte: Adaptado de Ching (2010) apud Silva (2016, p. 26)

## 2.5 Conceitos para gestão de estoque

Por meio da utilização de um planejamento de estoques, a organização se torna mais flexível, sendo que o capital será investido corretamente e a aquisição de mercadorias será de acordo com a demanda, o que certamente evitará acúmulos desnecessários.

Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custo de aquisição de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades usuáries consumidores, dentre outros [...] (VIANA, 2000, p. 118).

Algumas características são comuns a todas as questões de estoques, não importando se dizem respeito às matérias-primas, produtos em processo ou produtos acabados.

Os custos associados se apresentam em três categorias: custos com manutenção de estoque, que são os empregados para manter, por um tempo, certa quantidade de mercadorias. É composto por capital, impostos, seguros, armazenagem física e perdas, sejam estas por obsolescência, furto ou danos; custos de suprimento, que estão relacionados ao processo de compra para reposição do estoque. Este inclui custo de processar o pedido de compra, enviá-lo ao fornecedor, manuseio para atender ao lote solicitado, custo de recebimento e preço de mercadoria; e custo de deficiência de estoques, que ocorre quando não há produtos estocados para suprir a demanda. Em relação a esta categoria, pode ocorrer de dois tipos, por vendas perdidas e por atrasos.

O objetivo principal dos estoques, de acordo com Dias (2010), é otimizar os investimentos feitos, minimizando as necessidades de capital empregado e aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa.

Já para Ballou (2009), os objetivos se dividem em dois: de custo e de nível de serviço. O objetivo de custo é considerado o mais amplo, pois é uma questão de balancear os custos de manutenção de estoques, de suprimento e de deficiências, porém, estes possuem o comportamento conflitante. Quando somados esses três, tem-se a curva de custo total, cujo objetivo é encontrar um plano de suprimento que o minimize. O objetivo de nível de serviço deve ser usado com cautela, pois a disponibilidade é fixada fazendo com que os custos de suprimento e manutenção

sejam ajustados, de modo que sua soma seja minimizada. Moura (2004) afirma que o objetivo de nível de serviço é manter o maior equilíbrio entre a produção, o custo total de estoques e o serviço prestado aos clientes.

Para tanto, a empresa deve mapear seus fornecedores, visando obter informações mais precisas sobre o tempo que necessitam para processar o pedido, programar a produção e realizar a entrega. Todavia, há um complicador da situação, pois não é possível determinar com exatidão quando chegarão os materiais para abastecer os estoques. Portanto, “umas das primeiras questões consideradas na gestão de estoques é a previsão de vendas futuras e a estimativa dos tempos de ressuprimento, desde a colocação do pedido até a chegada do material” (BALLOU, 2009, p. 214).

A previsão de demanda fornece um prognóstico acerca de qual a quantidade de determinado produto os clientes deverão comprar. Pesquisas de intenção, feitas por telefone ou pessoalmente, por meio de entrevistas, podem dar uma indicação de qual produto e quanto os clientes pretendem adquirir. É possível também solicitar a opinião de especialistas no assunto, tais como vendedores, ou até mesmo contar com a contribuição de especialistas renomados.

A previsão sobre o tempo necessário para o ressuprimento tende a ser menos elaborada do que a de demanda, entretanto, alguns itens do estoque não podem ser conhecidos com exatidão, fazendo com que estes sejam previstos igualmente. E assim, facilmente, as técnicas empregadas na previsão de demanda também podem ser utilizadas na previsão do tempo necessário para o ressuprimento.

## **2.6 Controle de estoque**

Para Dias (2010), as principais funções básicas para controle de estoques são: (a) determinar o que se deve ter em estoque; (b) determinar quando e o quanto comprar; (c) acionar o setor de compras para que seja efetivada a aquisição; (d) receber, armazenar, distribuir e controlar os materiais estocados; (e) manter inventários periódicos; e (f) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Dessa forma, entende-se que o controle de estoques compreende várias funções distintas que contribuem para o seu gerenciamento.

Conforme ressaltado por Sá (1998), o controle de estoque em uma empresa é de vital importância, pois constitui peça importantíssima na apuração do lucro ou da perda, haja vista o estoque ser constituído de bens destinados à venda ou à fabricação e estarem diretamente associados à atividade da empresa.

Na perspectiva de Almeida (1996), o controle de estoque visa à redução de custos e de perdas da empresa, pois, se bem elaborados, diminuem os desperdícios de materiais e de tempo na produção, minimizando, assim, as perdas por roubos e erros. O estoque pode ser compreendido por mercadorias, produtos elaborados e semielaborados, retalhos, resíduos, matérias-primas, materiais auxiliares ou secundários, de consumo e outros diversos, conforme indica Sá (1998).

O portal do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis aponta que o CPC 16(R1) tem correlação com as Normas Internacionais de Contabilidade - (IASB) *International Accounting Standards Board* (tradução: Quadro Internacional de Normas Contábeis), que normatiza a escrituração acerca dos métodos de atribuição dos custos e reconhecimento das despesas e receitas no estoque (CPC, 2019). O referido CPC abrange a todos os estoques, exceto:

- instrumentos financeiros;
- produção em andamento proveniente de contratos de construção;
- ativos biológicos agrícolas, entre outros.

Segundo Ferreira (2012), o controle de estoques é a metodologia adotada para registrar, fiscalizar e gerir os *inputs* e *outputs* de mercadorias em uma empresa. Essa metodologia pode ser utilizada tanto para matéria-prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas.

O objetivo desse controle é não deixar que ocorra deficiência de material ou que os estoques sejam exagerados às necessidades da empresa. O controle busca, portanto, equilibrar os níveis já estabelecidos com as necessidades das vendas e os custos decorrentes. A fim de compor um controle de estoques que sirva efetivamente às necessidades da empresa, é preciso que ele desempenhe algumas funções principais, as quais são elencadas a seguir:

- a) determinar o número de itens que deve permanecer em estoque;
- b) decidir a periodicidade de ressuprimento;
- c) definir a quantidade de compra que será necessária para um determinado período;

- d) acionar o setor de compras para executar aquisição de estoque;
- e) receber, armazenar e atender os materiais estocados conforme as necessidades;
- f) fornecer informações sobre o andamento do estoque;
- g) manter inventários cíclicos para assegurar a acuracidade;
- h) retirar dos estoques os materiais danificados e obsoletos.

Existem variados modos de controlar a quantidade em estoque, de modo a atender aos requisitos de nível de serviço e, ao mesmo tempo, minimizar o custo de manutenção. Para tanto, as empresas tiram proveito de modelos já existentes para empregar em seus sistemas.

Importa também enfatizar sobre o controle interno, que este corresponde ao plano de organização e a todas as medidas e métodos coordenados, adotados em uma empresa no intuito de proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas na instituição (PEREZ; HERNANDEZ, 2011).

No que tange especificamente à empresa que constitui objeto de estudo da presente pesquisa, o controle de estoque – do período de sua fundação até os dias atuais – sofreu variações e mudanças, conforme demonstra o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Evolução do controle interno da empresa analisada

<p><b>Ano de 1985 a 1995</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle interno realizado de modo manuscrito, em folha de papel sulfite anexada em pranchetas.</li> <li>- Caixa registradora aponta as saídas de mercadorias, sem controle da forma de recebimento.</li> <li>- Proprietário administrava todos os processos sem supervisão ou auxílio de pessoas e/ou de funcionários.</li> <li>- Funcionários sem qualificação para operar com tecnologias.</li> <li>- Falta elaboração de plano de segregação de funções e atividades.</li> </ul>
<p><b>Ano de 1995 a 2018</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle interno por meio de sistema informatizado.</li> <li>- Plano de segregação de função e atividade.</li> <li>- Sistema de caixas interligado ao sistema de gestão.</li> <li>- Relatórios com informações precisas e fidedignas.</li> <li>- Pessoal qualificado e treinado para exercer a atividade.</li> <li>- Supervisão de gerentes e monitoramento por supervisores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O sistema de controle interno possui determinadas características, as quais são explicitadas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Características de um sistema de controle interno

<b>Características do sistema de Controle Interno (ATTIE, 2012)</b>	<b>Características de um eficiente sistema de Controle Interno (CREPALDI, 2013)</b>
Plano de organização que proporcione apropriada segregação entre funções e responsabilidades funcionais.	Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções e correta divisão das responsabilidades funcionais.
Sistema adequado de autorização e procedimentos de escrituração, que proporcione controle eficiente sobre ativo, passivo, receitas, custos e despesas.	Observação de práticas salutareas no cumprimento dos deveres e das funções de responsabilidade de cada um dos departamentos da organização.
Observação de práticas salutareas no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização.	Sistema adequado de autorização e procedimentos de escrituração, que proporcione controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas.
Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas devidas atribuições.	Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Fonte: Adaptado de Attie (2012) e Crepaldi (2013)

De modo eficiente, o sistema de controle interno segue atualmente buscando melhorias no plano de organização da entidade, com o escopo de tornar seus ativos mais seguros para auxiliar no momento de tomada de decisões. Attie (2012) e Crepaldi (2013) possuem uma mesma visão sobre as características de um sistema de controle interno, como plano de organização, sistema de autorização e procedimentos de escrituração, práticas salutareas e pessoal qualificado.

Visando que o sistema de controle interno funcione de forma exata, já que não é necessário apenas no planejamento da empresa e na eficiência dos procedimentos e das práticas estabelecidas, é fundamental que haja a comunicação e o envolvimento de todo o grupo de pessoas comprometidas na empresa.

O controle interno é formado por um conjunto de objetivos que buscam assegurar a efetividade nas empresas. Prontamente, tais objetivos se revelam como uma coleção de práticas, cujo alvo é proteger os interesses da entidade, resguardar seu patrimônio e buscar pela informação conveniente, almejando a eficiência empresarial.

Os controles internos adotados por uma empresa devem estar de acordo com as suas necessidades, e devem ser desenvolvidos consoante as condições que se apresentam, pois eles dependem primordialmente dos objetivos específicos

estabelecidos pela empresa. Segundo Floriano (2006), o sistema de controle interno pode ser:

a) Preventivo: atua como forma de prevenir a ocorrência de problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução dos processos;

b) Detectivo: detecta algum problema no processo, permitindo que sejam tomadas medidas tempestivas de correção;

c) Corretivo: serve de base para detectar erros, desperdícios ou irregularidades, depois que estas já ocorreram, permitindo corretivas ações posteriores.

Logo, a utilidade do controle interno torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.

Serão abordados a seguir, exemplos de controle interno, bem como sua importância na organização.

## 2.7 Conceitos da Contabilidade

A história da Contabilidade é tão antiga quanto à própria história da civilização. Está associada às primeiras manifestações humanas de necessidade social de proteção da posse e de perpetuação (ZANLUCA; ZANLUCA, 2004).

Ao deixar a caça, o homem voltou-se à organização da agricultura e do pastoreio. A organização econômica sobre o direito do uso do solo acarretou em separatividade, rompendo a vida comunitária, de modo a surgir divisões e o senso de propriedade. Assim, cada pessoa criava sua riqueza individual.

Ao morrer, o legado deixado por uma pessoa não era dissolvido, mas transmitido como herança aos filhos ou a parentes. A herança recebida dos pais (*pater, patris*) denominou-se patrimônio. O termo passou a ser utilizado para quaisquer valores, mesmo que estes não tivessem sido herdados.

Neste sentido, a Contabilidade sempre esteve – e estará – onde existir um patrimônio sujeito à ação administrativa do homem (GONÇALVES; BAPTISTA, 1998, p. 26).

A origem da Contabilidade está vinculada à necessidade de registros do comércio. Há indícios de que as primeiras cidades comerciais eram dos fenícios; a

prática do comércio não era exclusiva destes, tendo sido exercida nas principais cidades da Antiguidade.

A atividade de troca e venda dos comerciantes semíticos requeria o acompanhamento das variações de seus bens quando era efetuada cada transação. As trocas de bens e de serviços eram assinaladas por simples registros ou em relatórios sobre o fato. Mas, as cobranças de impostos, na Babilônia, já se faziam com escritas, embora estas fossem rudimentares.

Segundo Feital, Oliveira e Silva (2012), a prática de troca e venda dos comerciantes semíticos exigia acompanhamento e supervisão das variações de seus bens. As comercializações de mercadorias eram regidas por registros ou relatórios sobre o fato.

À medida que o homem começava a possuir maior quantidade de valores, preocupava-se em saber quanto poderiam render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses; quando já em maior volume, tais informações não eram de fácil memorização, requerendo a realização de registros.

Foi o pensamento do "futuro" que levou o homem aos primeiros registros, a fim de que pudesse conhecer as suas reais possibilidades de uso, de consumo, de produção etc.

No período medieval, diversas inovações na Contabilidade foram introduzidas por governos locais e também pela Igreja. Mas foi somente na Itália que surgiu o termo *Contabilità*.

A contabilidade passou por períodos de evolução (BUESA, 2010; ZANLUCA; ZANLUCA, 2004), a saber:

**a) Contabilidade do mundo antigo** - período que se inicia com as primeiras civilizações e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o Liber Abaci, da autoria Leonardo Fibonacci, o Pisano;

**b) Contabilidade do mundo medieval** - período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o "Tractatus de Computis et Scripturis" (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Paciolo, publicado em 1494, que enfatizava que à teoria contábil do débito e do crédito corresponde a teoria dos números positivos e negativos. A obra contribuiu para inserir a Contabilidade entre os ramos do conhecimento humano;

**c) Contabilidade do mundo moderno** - período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da obra "*La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche*", de autoria de Francesco Villa, premiada pelo governo da Áustria. É uma obra marcante na história da Contabilidade;

**d) Contabilidade do mundo científico** - período que se inicia em 1840 e continua até os dias atuais;

**e) Período antigo** - a contabilidade empírica, praticada pelo homem antigo, já tinha como objeto o patrimônio, representado pelos rebanhos e outros bens, em seus aspectos quantitativos.

Os primeiros registros processaram-se de forma rudimentar, na memória do homem. Como este é um ser pensante, inteligente, logo encontrou formas mais eficientes de processar os seus registros, utilizando-se de gravações e de outros métodos alternativos (ZANLUCA; ZANLUCA, 2004).

O inventário exercia um importante papel, pois a contagem era o método adotado para o controle dos bens, que eram classificados de acordo com sua natureza: rebanhos, metais, escravos, etc. O termo "Conta" designa o agrupamento de itens da mesma espécie.

As primeiras escritas contábeis datam do término da Era da Pedra Polida, quando o homem registrava os seus primeiros desenhos e gravações. Os primeiros controles eram estabelecidos pelos templos, o que perdurou por vários séculos. Os sumérios e babilônicos, assim como os assírios, faziam os seus registros em peças de argila, retangulares ou ovais, ficando famosas as pequenas Tábuas de Uruk, que mediam aproximadamente 2,5 a 4,5 centímetros, tendo faces ligeiramente convexas.

Os registros combinavam o figurativo com o numérico. Gravava-se a cara do animal cuja existência se queria controlar e o número correspondente às cabeças existentes. Embora rudimentar, o registro, em sua forma, assemelhava-se ao que atualmente se processa.

O nome da conta, "Matrizes", por exemplo, substituiu a figura gravada, enquanto o aspecto numérico se tornou mais qualificado, com o acréscimo do valor monetário ao quantitativo. Esta evolução permitiu que, paralelamente à "Aplicação", fosse possível demonstrar, também, a sua "Origem".

Na cidade de Ur, na Caldéia, onde viveu Abraão, personagem bíblico citado no livro Gênesis, encontram-se, em escavações, importantes documentos contábeis:

tabela de escrita cuneiforme, em que estão registradas contas referentes à mão de obra e materiais, ou seja, Custos Diretos. Isto significa que, há 5.000 A.C., o homem já considerava fundamental apurar os seus custos.

O sistema contábil é dinâmico, tendo evoluído com a duplicação de documentos e "Selos de Sigilo". Os registros se tornaram diários e, posteriormente, foram sintetizados em papiros ou tábuas, no final de determinados períodos; sofreram nova sintetização, agrupando-se vários períodos, o que lembra o diário, o balancete mensal e o balanço anual. Já se estabelecia, neste momento, o confronto entre variações positivas e negativas, aplicando-se, empiricamente, o Princípio da Competência. Reconhecia-se a receita, a qual era confrontada com a despesa.

Os egípcios legaram um riquíssimo acervo aos historiadores da Contabilidade, e seus registros remontam há 6.000 anos A.C.

A escrita no Egito era fiscalizada pelo Fisco Real, o que tornava os escriturários zelosos e sérios no exercer de sua profissão. O inventário revestia-se de tal importância, que a contagem do boi, divindade adorada pelos egípcios, marcava o início do calendário adotado. Inscreviam-se bens móveis e imóveis, e já se estabeleciam, de forma primitiva, controles administrativos e financeiros.

As "Partidas de Diário" assemelhavam-se ao processo moderno: o registro iniciava-se com a data e o nome da conta, seguindo-se quantitativos unitários e totais, transporte, se ocorresse, sempre eram registrados em ordem cronológica de entradas e saídas.

Pode-se citar, entre outras contas: "Conta de Pagamento de Escravos", "Conta de Vendas Diárias", "Conta Sintética Mensal dos Tributos Diversos", etc.

Tudo indica que foram os egípcios foram os primeiros povos a utilizar o valor monetário em seus registros. Usavam como base uma moeda, cunhada em ouro e prata, denominada "Shat". Era a adoção, de maneira prática, do Princípio do Denominador Comum Monetário.

Os gregos, baseando-se em modelos egípcios, 2.000 anos A.C., já escrituravam Contas de Custos e Receitas, procedendo, anualmente, a uma confrontação entre elas, para apuração do saldo. Os gregos aperfeiçoaram o modelo egípcio, estendendo a escrituração contábil às várias atividades, tais como administração pública, privada e bancária (ZANLUCA; ZANLUCA, 2004).

Há relatos bíblicos sobre controles contábeis, um dos quais relatado por Jesus (Lucas, capítulo 16, versículos 1 a 7): o administrador que fraudou seu senhor, alterando os registros de valores a receber dos devedores; no tempo de José, no Egito, houve tal acumulação de bens que perderam a conta do que se tinha! (Gênesis, capítulo 41, versículo 49).

Houve um homem muito rico, de nome Jó, cujo patrimônio foi detalhadamente inventariado no livro de Jó, capítulo 1, versículo 3. Após ter perdido tudo, ele recupera os bens, e um novo inventário é apresentado em Jó, capítulo 42, versículo 12.

Os bens e as rendas de Salomão também foram inventariados (1º Reis, capítulo 4, versículos 22 a 26 e capítulo 10, versículos 14 a 17).

Em outra parábola de Jesus, há citação de um construtor, que faz contas para verificar se o que dispunha era suficiente para construir uma torre (Lucas, capítulo 14, versículos de 28 a 30).

Ainda, é relatada a história de um devedor, que foi perdoado de sua dívida registrada (Mateus, capítulo 18, versículos 23 a 27).

Tais relatos comprovam que, nos tempos bíblicos, o controle de ativos constituía uma prática comum.

### 2.7.1 Objetivos da Contabilidade

É muito comum se pensar que a Contabilidade é uma ciência exata, haja vista trabalhar principalmente com números, mas, como é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial, ela configura uma ciência social. No entanto, a Contabilidade utiliza os métodos quantitativos (matemática e estatística) como sua principal ferramenta (IUDÍCIBUS; MARION, 2002, p. 35).

Para Iudícibus (1995), a Contabilidade desempenha, ao longo do tempo, o mesmo papel que tem a História no desenvolver da vida da humanidade. É a Contabilidade, por meio de seus registros, que faz com que se conheça o passado e o presente da situação econômica da entidade; além disso, esses registros representam a possibilidades de orientações acerca de planos futuros da organização.

Contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades, podendo esta ser qualquer pessoa física ou jurídica – que possua um patrimônio (SÓ CONTABILIDADE, 2018).

Por intermédio dela, é fornecido o máximo de informações úteis para as tomadas de decisões, tanto no âmbito interno quanto externo da empresa, estudando, registrando e controlando o patrimônio.

Franco (1997, p. 21) esclarece que:

Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação - necessárias à tomada de decisões - sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Sá (1998, p. 42) realiza a seguinte definição: “contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia das células sociais”.

Em suma, a Contabilidade abrange um conjunto de técnicas para controlar o patrimônio das organizações mediante a aplicação de seu grupo de princípios, técnicas, normas e procedimentos próprios, medindo, interpretando e informando os fatos contábeis aos proprietários das empresas e dos patrimônios.

Todas as movimentações existentes no patrimônio de uma entidade são devidamente registradas pela Contabilidade, que resume os fatos em forma de relatórios e entrega-os aos interessados em ter conhecimento de como vai a situação da empresa.

Por meio destes relatórios são analisados os resultados alcançados e, a partir de então, são tomadas decisões em relação aos acontecimentos futuros. Assim, a Contabilidade é a responsável pela escrituração (registro em livros próprios) e apuração destes resultados, e é só por meio dela que há condições para se apurar o lucro ou o prejuízo em determinado período.

Oliveira (2005, p. 27) define que:

A contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objetivo é o Patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos, quanto monetários.

O objetivo da Contabilidade, na ótica de Gonçalves e Baptista (1998, p. 24), é registrar os fatos e produzir informações que possibilitem ao titular do patrimônio o planejamento e o controle de suas ações.

Franco (1997, p. 22) explica que:

A finalidade da contabilidade é, pois, controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos nele ocorridos, objetivando fornecer informações e orientação – necessárias a tomada de decisões – sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. Essas informações são indispensáveis à orientação administrativa, permitindo maior eficiência na gestão econômica e financeira da entidade e no controle dos bens patrimoniais.

Desta forma, verifica-se que a Contabilidade tem como principal finalidade fornecer informações a respeito do patrimônio, informações estas que podem ser de ordem econômica e financeira, que servem para facilitar o momento de tomada de decisões, seja por parte dos administradores ou proprietários, seja por parte daqueles que pretendem investir no negócio (RIBEIRO, 1995, p. 14).

Nas palavras de Ludícibus (1995, p. 21), “o objetivo básico da contabilidade, portanto, pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

## 2.7.2 Objeto da Contabilidade

Com base no conceito sobre a Contabilidade, alguns autores elucidam qual o objeto da contabilidade.

Carvalho (2011) define como objeto da Contabilidade: o seu campo de aplicação, ou seja, o patrimônio das entidades econômicas, administrativas, ou

aziendas. Como patrimônio, entende-se o conjunto de bens, direitos e obrigações das entidades.

Segundo Crepaldi (1995, p. 362), o objeto da contabilidade é o patrimônio, “tendo como premissa básica o fato de o patrimônio empresarial não ser estático, alterando-se a cada operação, e sabendo que o volume de transações requer um controle próprio”.

Já para Franco (1997, p. 21), “o patrimônio é o objeto da contabilidade, isto é, sobre ele se exercem as funções contábeis, para alcance de suas finalidades”.

Conforme apontam os autores supracitados, pode-se afirmar que o elemento primordial e específico da Contabilidade é a análise e acompanhamento da mutação do patrimônio empresarial, sendo este composto por bens, direitos e obrigações, sobre os quais a Ciência Contábil aplica funções de sua competência.

Gonçalves e Baptista (1998, p. 27) interpretam que:

Patrimônio, sob o ponto de vista contábil, é o conjunto de Bens, Direitos e Obrigações vinculados a uma pessoa qualquer, seja Física ou Jurídica. O conceito de patrimônio abrange tudo aquilo que a pessoa tem (bens e direitos) e tudo aquilo que a pessoa deve (obrigações). Os bens e direitos constituem a parte positiva do Patrimônio. Por isso chamamos de Ativo. As obrigações representam a parte negativa do Patrimônio. Chamamo-la de Passivo. Bens: costumamos definir bem como qualquer coisa que possa satisfazer a uma necessidade humana e que seja suscetível de avaliação econômica. Direitos: significa “valores a receber de terceiros”, “créditos contra terceiros”, e ainda aplicações de recursos em propriedades imateriais. Obrigações: significam dívidas, valores a serem pagos a terceiros. Também constituem obrigações os direitos dos acionistas, sócios ou titular de empresa individual em relação ao patrimônio da pessoa jurídica.

O capítulo 2 abordou a estrutura da fundamentação teórica da referida pesquisa, buscando na literatura o suporte para fundamentar e apoiar os resultados da pesquisa. A seguir, o capítulo 3 conceitua o segmento da empresa, ou seja, conceitos e definição de varejo de supermercado.

### 3 SEGMENTO VAREJISTA

O capítulo a seguir aborda conceitos sobre o segmento varejista, relatando a história e a evolução do varejo no Brasil, bem como conceituando supermercados com relação à estrutura de cada loja.

#### 3.1 Conceito de varejo

O varejo constitui um setor de vendas de extrema importância no mundo dos negócios, e tem sido muito afamado em todas as áreas. O varejo trabalha tanto com pequenas quantidades quanto com quantidades fracionárias. Uma de suas maiores vantagens é devido à sua proximidade do consumidor final, pois, desta forma, é possível sentir, escutar, analisar e observar as necessidades e os desejos de consumo dos clientes.

Segundo Kotler (2007, p. 501), varejo é qualquer organização de venda para o consumidor final; seja um fabricante, atacadista ou varejista, ele está fazendo varejo, pois não importa como ou onde os produtos ou serviços são vendidos.

Las Casas (1992, p. 17) afirma que, “independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, a essência é que se trata de comercialização, a venda no varejo apresenta certas características diferentes da venda de serviços”.

O varejista, portanto, trata direto com o cliente que procura determinado produto, seja para efetiva aquisição, seja apenas por mera curiosidade. Assim, o cliente se sente exclusivo, pois tem aquele vendedor lhe dando atenção o tempo todo, procurando a todo instante suprir suas necessidades.

Como principais tipos de varejistas, há: supermercados, lojas de especialidades, de departamentos, de conveniência, de descontos, varejista de liquidação, *showroom* de vendas por catálogo, entre outros.

Segundo matéria publicada no portal Smarket (2018), é possível concluir que varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades. Ao contrário do que ocorre na venda por atacado, no varejo, a venda é feita diretamente ao comprador final do produto ou serviço, sem que haja intermediários.

Atualmente, no Brasil, pode-se afirmar que o setor de varejo é bem segmentado, abrangendo supermercados e hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, de materiais de construção, de móveis e decoração, postos de gasolina, de eletroeletrônicos, livrarias, entre outros.

Na visão de Levy e de Weitz (1998), a atividade de varejo deve ser considerada como o conjunto de operações que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores, seja para uso pessoal ou familiar. Para os autores, as atividades varejistas também abrangem as vendas de serviços, tais como a hospedagem em hotel e locação de carros.

Na visão de Kotler (2000), o conceito de varejo incorpora todas as atividades relacionadas à venda de bens ou de serviços diretamente aos consumidores finais, estando limitadas essas vendas, porém, a produtos ou a serviços de uso pessoal do cliente. O autor, a despeito de mencionar o crescente número de classificações para o setor, adota uma categorização escorada nos seguintes elementos:

**(a) Varejo sem loja:** espécie do gênero varejo, seria caracterizado pelos seguintes tipos: (i) Venda direta: sistema de vendas porta a porta, em que o vendedor compra do fabricante a preço de atacado e revende pelo preço por aquele sugerido. Um exemplo disso é a empresa Natura, que utiliza consultoras para apresentar e vender seus produtos, assim como também impõe o preço de venda ao consumidor final; (ii) Venda por máquina: sistema que utiliza máquinas automáticas, com número limitado de produtos, em que o cliente escolhe o que deseja, dentre as opções oferecidas, e paga o respectivo preço por meio da própria máquina, sem o auxílio, portanto, de vendedores. Exemplo clássico é o das máquinas de refrigerantes; e (iii) Serviços de compra.

**(b) Organizações de varejo:** as organizações de varejo, também chamadas de varejo corporativo, seriam consubstanciadas nos seguintes tipos: (i) Redes Corporativas; (ii) Cooperativas de varejo: são entidades organizadas com o intuito de permitir que seus associados executem as funções de atacado e, ainda, de fabricação de produtos. Nesse modelo, os cooperados realizam suas compras por meio da cooperativa – pessoa jurídica com personalidade própria, distinta da de seus membros – e planejam conjuntamente o trabalho de propaganda e divulgação dos produtos que comercializam; (iii) Cooperativas de consumidores; (iv) *Franchising*: sistema por meio do qual determinada empresa (franqueadora),

possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente também é possuidora de marca conceituada, cede a terceiros (franqueados), detentores de capital, o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou de serviços em determinado local ou região, por determinado período de tempo, seguindo os padrões de operação impostos por aquela; e (v) Conglomerado de comercialização.

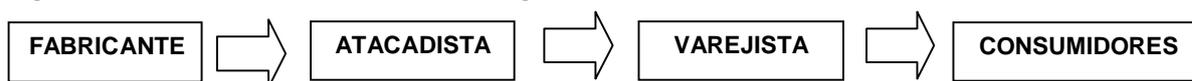
**(c) Lojas de varejo:** classificação feita consoante os diferentes tipos de lojas: (i) Lojas de especialidade: comercializam restritas linhas de produtos, porém, com grande sortimento de variedades dentro dessa linha; (ii) Lojas de departamento: comercializam diversas linhas de produtos, sendo cada linha operada como um departamento separado e administrada por compradores especializados; (iii) Supermercados: grandes organizações que, além de operarem com baixo custo, margem pequena, volume elevado e autosserviço, destinam-se a atender às necessidades totais dos consumidores, relativas especificamente a alimentos, higiene pessoal e limpeza; (iv) Lojas de conveniência: pequenas lojas, localizadas próximas a áreas residenciais, que vendem uma linha limitada de produtos e serviços, porém, com alta rotatividade; (v) Hipermercados: grandes espaços de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, oferecendo não apenas alimentos, higiene pessoal e limpeza, como também diversos outros serviços e bens de consumo, duráveis ou não; (vi) Lojas de desconto: vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos, porquanto trabalham com grande volume e margens baixas; (vii) Varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de desconto, porém, oferecem preços de atacado, margens menores e sortimento variável; e (viii) Centros comerciais: geralmente localizam-se nas áreas mais antigas das cidades, em que há intenso tráfego de veículos, e comercializam os produtos mais tradicionais.

O varejo é, basicamente, o negócio econômico final, em uma cadeia de distribuição produtiva, que liga os fabricantes aos consumidores. Este é o ciclo: os fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejistas ou a atacadistas. Os atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto estes, a seu turno, revendem os produtos aos consumidores finais.

Conforme destaca Parente (2000), um sistema típico de distribuição representado por um Canal Convencional de *Marketing* (Figura 3) envolve uma

cadeia em que estão presentes o fabricante, os intermediários (atacadistas e varejistas) e o consumidor final. Visto que o fabricante não teria ganho de escala e tampouco condições de vender diretamente a todos os seus consumidores finais, ele precisa de intermediários que agregarão valor ao seu produto ao comprar grandes lotes e quebrá-los em lotes menores e também em trazer para perto do consumidor final.

Figura 3 - Canal Convencional de *Marketing*



Fonte: Parente (2000)

### 3.2 História e evolução do varejo no Brasil

A história do varejo no Brasil começou ainda no período colonial, quando surgiram os primeiros armazéns. A cultura de varejo perdurou na sociedade nas épocas das plantações de café, algodão, cana de açúcar e outros, época em que os consumidores adquiriam os produtos em pequenas quantidades.

Com o passar do tempo, o varejo passou por uma grande transformação, influenciada pela globalização e pelo impacto das tecnologias e da internet.

Com uma participação de cerca de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB), e empregando formalmente mais de 10,2 milhões de pessoas, o setor varejista é um dos mais relevantes para a economia brasileira (PARENTE, 2014). Apesar de sua grande importância na economia e nos hábitos de consumo do brasileiro, há poucos estudos e pesquisas que se debruçam sobre a origem e a evolução do varejo no Brasil.

Inicialmente, em 1950, a venda em balcão deixou de existir, dando espaço para a liberdade do consumidor em escolher por si só suas próprias mercadorias. Mais adiante, a tecnologia e a internet transformaram a relação entre vendedor e consumidor, permitindo que as vendas se dessem virtualmente, por meio de *sites* e redes sociais.

Com toda essa evolução, o varejo tem se tornado um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, buscando sempre estratégias e investimentos para alcançar novos clientes, fidelizar os antigos, aumentar as vendas e, conseqüentemente, o faturamento do estabelecimento.

Conforme aponta o portal da Plataforma Ser (SER, 2018), algumas datas marcaram a transformação do varejo no Brasil:

a) 1500 a 1530 – Colonização portuguesa: os portugueses escravizaram os índios para extrair as riquezas naturais do Brasil e as vender como matéria-prima e como diversos produtos;

b) 1649 – Ano de fundação da Companhia Geral do Comércio do Brasil. Até então, existiam apenas empórios que vendiam itens importados;

c) 1808 – Ano de chegada da Família Real ao Rio de Janeiro. Com isso, surgiram as primeiras lojas de luxo na cidade;

d) 1884 – 1959 – Chegada de, aproximadamente, 5 milhões de imigrantes que auxiliaram no surgimento de vendedores ambulantes, feiras livres e armazéns;

e) 1900 a 1930 – Começo do processo de industrialização no Brasil;

f) 1908 – Ano de inauguração do primeiro magazine brasileiro, as lojas Pernambucanas;

g) 1953 – Ano de surgimento dos primeiros supermercados brasileiros no modelo de autosserviço; algo parecido com o modelo norte-americano de supermercados, que já existiam desde 1920. O primeiro supermercado brasileiro foi inaugurado em São Paulo e levava o nome “Tecelagem Paraíba”;

h) 1966 – Ano de inauguração do primeiro *shopping center* do Brasil, o *shopping Iguatemi*, em São Paulo;

i) 1922 – Primeira loja virtual do Brasil é lançada pelo Magazine Luiza;

j) 1995 – A conexão com a internet para fins comerciais no Brasil é liberada pelo Ministério das Comunicações. A partir daí, inicia-se o *e-commerce* no país;

k) 2000 – Surgimento da banda larga no Brasil. Esse foi um marco para o fortalecimento do *e-commerce* brasileiro;

l) 2013 – Plataformas *online* e *offline* passaram a funcionar de maneira complementar: o conhecido varejo *omnichannel*.

O Grupo Fatos - Contabilidade e Solução Corporativa (GRUPO FATOS, 2017) relata de forma mais detalhada a história e a evolução do varejo:

**a) Sedentarismo:** quando os caçadores-coletores deixaram de ser nômades, fixando morada, cultivando grãos e domesticando animais, surgiu o conceito de propriedade. O escambo se fortaleceu, impulsionado pela capacidade de produção superior às necessidades do indivíduo, ou seja, o surgimento do

excedente e, por conseguinte, do estoque. Nesse período, objetos manufaturados (roupas, utensílios de barro, armas rudimentares etc.) exigiam habilidades técnicas diferenciadas e eram, assim, mais valorizados, surgindo a diferença entre produto primário e secundário, no entanto, as trocas eram feitas, em geral, entre os próprios produtores;

**b) Civilizações antigas:** com a crescente produção de alimentos, a população se adensou, surgiram as primeiras cidades e a organização social se tornou mais complexa. O escambo ainda existia de forma vigorosa – e ele ocorre até os dias atuais –, mas surgiram as primeiras moedas, cujo valor era literal, pois valiam de acordo com seu material e peso (não eram produzidas em série). A tecnologia também avançava a passos largos e os ofícios eram ensinados e praticados por especialistas, consolidando, por completo, o setor terciário. Nesse período, surgiram as primeiras feiras e o comércio se estabeleceu como um setor na sociedade, com indivíduos especializados na relação de compra e venda;

**c) Feudalismo:** as invasões bárbaras provocaram o êxodo das cidades e por séculos o avanço tecnológico ficou praticamente estagnado. Os comerciantes eram carroceiros itinerantes, de feudo em feudo, e o principal componente econômico era o produto agrário;

**d) Renascimento:** os centros urbanos se adensam novamente, formam-se os estados nacionais e a burguesia se estabelece como classe. As cédulas substituem boa parte dos metais preciosos que circulavam como moeda. O dinheiro já não é mais um objeto, mas um símbolo corroborado pela coletividade. As lojas se estabelecem de forma fixa, sendo especializadas e muito rentáveis. O varejo começa a tomar uma forma parecida com a que conhecemos atualmente, mas as embalagens individuais ainda eram caras e os produtos alimentícios eram todos vendidos a granel;

**e) Investimento em pesquisa e tecnologia pelos governantes:** surgem as primeiras universidades modernas e a produção de manufaturados – faz parte das primeiras políticas econômicas de estado, fortalecendo o comércio internacional. As colônias nas Américas, África e Ásia trazem novos produtos, de maneira que cidades portuárias comerciais, como Veneza e Sevilha, tornam-se as mais ricas da Europa. Luis XIV, o “Rei Sol”, da França, modifica a forma de consumir da nobreza, ditando padrões estéticos e agregando enorme valor de mercado aos produtos

nacionais, tais como itens de moda, perfumaria, maquiagem e arquitetura. A cultura francesa se torna um produto requintado, com apelo emocional e valor abstrato;

**f) Iluminismo, Idade Contemporânea e Imperialismo:** o comércio é tão bem-sucedido que a burguesia ascende em poderio econômico e também político. As monarquias são gradualmente substituídas por repúblicas, os centros urbanos continuam em expansão, com mais consumidores em potencial, e a importação e exportação se fortalecem. Os meios de transporte se diversificam e ficam mais eficientes. A produção de *commodities* é transferida, em sua maior parte, para as colônias, enquanto a Europa se especializa em manufaturados;

**g) Revolução Industrial:** os combustíveis fósseis e a eletricidade trazem o que faltava para se efetivar o capitalismo: a indústria. A produção em massa permite a diminuição do preço enquanto os lucros aumentam e uma parcela da população, até então excluída, adquire poder de compra. Para atender à nova realidade de oferta e de procura, o varejo se refaz. Em 1850, surge, em Paris, a primeira loja de departamento e, logo, elas se espalham pela Europa e Estados Unidos, locais que já se firmavam como centros de poder mundial;

**h) Século XX:** em 1909, Harry Gordon Selfridge abre sua gigantesca loja em Londres e revoluciona o setor de vendas, colocando os produtos à disposição dos clientes para apreciação, em mostruários, e fazendo de suas vitrines – cuidadosamente elaboradas – uma atração turística da cidade. Boa parte das estratégias de *marketing* e vendas que se utiliza atualmente advém de ideias aplicadas na Selfridge. A classe média crescia nas grandes cidades e a noção de consumo como prazer ganhava força no imaginário da população. Em 1912, nos Estados Unidos, surgiu a primeira loja de autosserviço e, em 1930, no mesmo país, o primeiro supermercado. O ritmo acelerado de vida e a procura por preços mais acessíveis são fortes influenciadoras do sucesso desses empreendimentos. Nas prateleiras, começam a diferenciar os produtos por seus fabricantes, as embalagens, a propaganda e a marca ganham importância econômica para produtores e varejistas. A evolução do varejo continua acelerada nas décadas seguintes, com momentos de expansão e recessão, inovações e renovações;

**i) A evolução do varejo no Brasil:** a princípio, o Brasil se consolida como uma colônia de exploração, isto é, com produção primária de madeira, minério e produtos agrícolas. Esse setor, até os dias atuais, é primordial para a economia

brasileira, mas o século XX trouxe grande diversificação ao mercado de produtos nacionais. Com políticas de atração de indústrias internacionais e de criação de empresas brasileiras, inclusive estatais, o Brasil deixou de ser apenas um importador de bens de consumo e passou também a produzi-los;

**j) Década perdida e Plano Real:** nos anos 1980, no período de transição da ditadura militar para a nova república, a situação econômica do país era muito frágil, com inflação galopante e políticas financeiras que não resolviam a situação. O poder de consumo era muito baixo, especialmente para as classes mais pobres. No varejo, os preços subiam constantemente, às vezes, até em uma base diária. Nos anos 1990, com a criação e implementação do Plano Real, com a abertura econômica e outras estratégias de estabilização, a inflação foi controlada e o interesse internacional para investimento no Brasil cresceu. Com a moeda forte, os produtos importados se tornaram uma presença significativa no varejo, o que atraiu muitos consumidores e diversificou a oferta, mas, simultaneamente, enfraqueceu a indústria nacional. Esse período marcou o início da globalização e, desde então, a economia tem se tornado cada vez mais globalizada, de modo que mesmo aquelas empresas que não importam ou exportam estão sujeitas às oscilações do mercado internacional. Com a expansão de crédito, as classes C, D e E tiveram acesso a bens de consumo duráveis que, até então, eram raros para esse segmento da população, e o comércio se beneficiou muito com isso;

**k) A era da tecnologia:** atualmente, o varejo é marcado pela influência da era digital. O surgimento de compras *online* revolucionou a forma como se expõe e se vende os produtos. Embora a adesão ao comércio pela internet não seja plena, e alguns setores mostrem uma expansão mais acelerada do que outros (como eletrônicos e transações bancárias), cada vez mais clientes experimentam o *e-commerce*. A relação entre vendedor e consumidor se dá, cada vez mais, de modo informatizado, inclusive considerando-se o pré e pós-venda. Nas lojas físicas, que estão longe de se tornarem antiquadas, a tecnologia está cada vez mais presente e tem mudado a forma como os varejistas organizam e controlam seu estoque, fazem a venda e lidam com as questões financeiras e estatísticas da empresa. O gestor, no varejo, tem delegado – a *softwares* e *hardwares* especializados na área – algumas de suas responsabilidades que mais ocupavam tempo. Assim como toda a humanidade, a evolução do varejo passa neste momento por um processo

exponencial de informatização e inclusão tecnológica, o que pode beneficiar em muito os que trabalham no setor (FREITAS; MARTENS; BOISSIN; BEHR, 2012).

### 3.3 Definição de supermercados

No setor alimentício existem diversos tipos de empreendimentos comerciais das mais diversas especialidades, que vão desde pequenas mercearias a hipermercados que mais se parecem com pequenos *shoppings centers*.

Além da variedade de produtos, esses estabelecimentos possuem estruturas mínimas diferenciadas, que podem até influenciar o preço final das mercadorias. Segundo o portal do Supermercado RR (SUPERMERCADO RR, 2016), há uma classificação que define mercados, supermercados e hipermercados:

**a) Mercados:** os mercados são estabelecimentos de pequeno porte que comercializam produtos de necessidade básica e utilitários do dia a dia. Alguns dos produtos mais comercializados em mercado são os componentes de uma cesta básica, produtos enlatados, produtos de higiene pessoal e limpeza, *bonbonnière*, frios e laticínios, como queijos, iogurtes e leite. Alguns mercados também comercializam utilitários para a casa, produtos de papelaria, padaria e carnes. Geralmente, esses estabelecimentos atendem a uma pequena área, como por exemplo, a região de um bairro, são de proprietário individual, possuem até cinco funcionários e não possuem filiais. Existem algumas grandes redes de supermercados que abrem minimercados em regiões menores. Os produtos comercializados em um mercado são de pouca variedade no que se refere a marcas e normalmente são selecionadas as marcas mais populares de cada segmento.

**b) Supermercados:** já os supermercados são estabelecimentos que comercializam uma variedade muito maior de produtos e marcas das mais diversas necessidades de alimentação, higiene e limpeza. Geralmente, são divididos por sessões independentes, como “padaria”, “hortifrúti”, etc. Possuem área construída e infraestrutura muito maiores do que os mercados, de forma a comportar a quantidade de produtos e permitir uma ampla circulação de pessoas. Normalmente, os supermercados possuem estacionamento, área de atendimento ao cliente e banheiros públicos. Na parte da frente de um supermercado encontram-se sessões de caixa, autosserviço (banheiros, água, carrinhos, etc.) e atendimento ao cliente.

Em seu interior, estão as sessões de produtos expostos para venda, dispostos em grandes prateleiras e em fileiras e, na parte de trás, encontram-se seções de padaria, carnes, frios, frutas e verduras. É comum que os supermercados sejam filiais de redes do ramo e que os preços sejam um pouco menores se comparados com os dos minimercados, uma vez que a sua comercialização é muito mais intensa.

**c) Hipermercados:** os hipermercados geralmente são filiais de grandes redes de supermercados e hipermercados. Oferecem todas as funcionalidades de um supermercado, porém, com uma variedade muito maior de produtos e serviços dos mais diversos, que vão além de alimentação e produtos de higiene, limpeza e perfumaria, pois oferecem também a comercialização de roupas, calçados, acessórios de beleza, de casa, automóveis, eletrônicos, eletrodomésticos e diversos outros produtos. Muitos hipermercados possuem em seu interior restaurante, lanchonetes e lojas de serviços, que podem ser tanto da empresa quanto de outras marcas que alugam o espaço, tais como lavanderias, perfumarias, cafés, farmácias, etc. A infraestrutura de um hipermercado é muito mais complexa que a de um supermercado e, por isso, geralmente são prédios, projetados para atender a milhares de pessoas. Os hipermercados costumam atender a grandes regiões, como grupos de bairros e até mesmo a população de uma cidade inteira, que se desloca ao local em busca de toda a praticidade de produtos e serviços oferecidos, além de menores preços e melhores condições de pagamento.

Os principais supermercados foram instalados no Brasil a partir da década de 60, sendo que na década seguinte houve sedimentação de grandes cadeias, inclusive com a abertura dos primeiros hipermercados (MARQUES; NORONHA, 2001).

Segundo Rojo (1998), a década de 80 foi caracterizada por instabilidades políticas e econômicas no país, ao passo que a década de 90 foi marcada por uma enorme competição no setor, inclusive com o aparecimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas.

Durante a transição dos anos 90 para o novo século, esse processo foi muito intenso, tanto devido à incorporação de várias redes nacionais pelas estrangeiras, como também à aquisição das redes de pequeno e médio porte pelas redes nacionais maiores, resultando em uma mudança estrutural do mercado, com a

presença de maiores concentrações nesta área de varejo (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003).

Rojo (1998) classifica as lojas que comercializam alimentos em tradicionais autosserviços. As lojas de autosserviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem de maneira acessível a maioria dos produtos, permitindo, assim, aos seus fregueses se autosservirem, por disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas e, principalmente, por possuírem o *check-out*, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que permita a soma e conferência das compras. As lojas tradicionais são aquelas em que a presença de um vendedor é necessária (ROJO, 1998).

Devido à grande diversidade de características, principalmente em relação ao tamanho das lojas e aos produtos vendidos, fica dificultosa uma definição precisa do setor supermercadista.

Silveira e Lepsch (1997, p. 6) definem o supermercado como "um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de autosserviço".

Conforme Rojo (1998), os hipermercados e os supermercados são diferenciados pela variedade de produtos não alimentares oferecidos. Segundo o autor, o primeiro, além de produtos alimentares, oferece uma ampla variedade de não alimentos, como as linhas hard (por exemplo, eletroeletrônicos, utensílios domésticos e cine-foto-som) e soft (como confecções, cama, mesa e banho).

Pelo fato de o setor possuir outras características além da variedade de produtos, a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS estabeleceu uma classificação das lojas (BRITO, 1998), considerando:

- A área de vendas (que compreende o espaço entre o início dos caixas até e o último produto exposto);
- O número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares; e
- O número de caixas e seções.

A Tabela 1, a seguir, demonstra tal classificação.

Tabela 1 - Classificação de lojas

Formato de loja	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Número de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos
Loja de depósito	4000-7000	7000	8	30-50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Brito (1998, p. 77).

O armazém de mercadoria privava o cliente de escolha de produtos, e até mesmo de optar por marcas de produtos. Verifica-se que o cliente não possuía liberdade de escolha dos produtos, pois a forma de aquisição de mercadorias ocorria por meio de um vendedor, que pegava a mercadoria da prateleira e entregava ao cliente. Diferentemente, nos dias atuais, o cliente circula pela área de venda da loja com um carrinho de mão e escolhe, por sua livre e espontânea vontade, os produtos que lhe interessa.

O padrão de crescimento do setor de supermercados tem acompanhado as tendências de globalização econômica. Há evidências de aumento de concentração de mercado logo após a implementação do Plano Real no Brasil, em 1994, o que possibilitou maior entrada de redes supermercadistas estrangeiras.

Em conjunto ao aumento da concentração, as fusões dentro do próprio setor aumentaram expressivamente em meados da década de noventa. Além disso, a participação de redes estrangeiras – tais como a francesa Carrefour, a norte-americana Walmart, a portuguesa Sonae e a holandesa Royal Ahold, entre outras – acentuou-se no país (AGUIAR; SILVA, 2002).

### 3.4 Definição da ABRAS

Conforme o portal da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), ela é uma entidade dinâmica e moderna, que atua firme em sua missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no País. Criada em 11 de novembro de 1968, a entidade criou uma ampla rede de relacionamento com a sociedade, com órgãos de governo e diversas instituições nacionais e internacionais.

A ABRAS atua em rede, de forma participativa, com as 27 Associações Estaduais de Supermercados afiliadas, sempre com foco na evolução das lojas; no estímulo ao saudável intercâmbio com os fornecedores; além do esforço dirigido ao melhor atendimento aos consumidores e à evolução do mercado de consumo no País.

A entidade nacional, com sede em São Paulo (SP) e escritório em Brasília (DF), representa o setor de autosserviço no Brasil, que responde por mais de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do País e gera mais de 1,8 milhão de empregos diretos. Atualmente, a entidade é dirigida por João Sanzovo Neto, acionista da rede Jaú Serve, no interior de São Paulo.

A ABRAS teve diversos presidentes, desde sua fundação por Fernando Pacheco de Castro, pioneiro do setor que, em 1953, implantou uma das primeiras lojas no País, o Supermercado Sirva-se, em São Paulo, importante marco do início do autosserviço no Brasil.

A Abras tem, na propagação do conhecimento, a principal ferramenta para auxiliar os profissionais do setor e os empresários supermercadistas no desenvolvimento e na evolução do autosserviço. A Abras tem publicado diversas, entre elas, uma das últimas pesquisas realizadas foi a 9ª Super Hiper Meu Fornecedor, pesquisa exclusiva da Kantar com informações valiosas para quem busca conhecer as indústrias líderes de vendas das principais cestas de produtos e a penetração das categorias nos lares brasileiros.

Divulgou também a 19ª Pesquisa de Rede e Associações de Negócios, elaborada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Abras, para auxiliar o pequeno supermercadista a entender melhor o ambiente em que está inserido e

vislumbrar a força do associativismo e da profissionalização na qualidade dos serviços prestados ao consumidor.

### **3.5 Definição da APAS**

Desde que foi criada, em 1971, a APAS – Associação Paulista de Supermercados, entidade de classe que reúne empresários supermercadistas do Estado de São Paulo, vem registrando uma trajetória de sucesso, tendo sempre sua missão como foco e norte das suas ações.

Uma de suas metas permanentes é profissionalizar o setor para melhor atender aos anseios do consumidor, além de buscar a excelência na operação, apontar as tendências do varejo e promover a responsabilidade social e a sustentabilidade (APAS, 2019).

Segundo portal da APAS (2019), a entidade possui sua visão em “ser referência internacional em associação setorial”, com a missão de “representar o setor supermercadista e contribuir para o seu fortalecimento sustentável, garantindo a satisfação dos nossos associados”. E seus valores são:

- a) Foco no Associado: Trabalhamos para que nossos associados alcancem resultados excepcionais.
- b) Meritocracia e Reconhecimento: Captamos e retemos os melhores profissionais desenvolvendo-os constantemente. Formamos uma diretoria com foco nas melhores práticas. Reconhecemos os resultados atingidos pelos nossos colaboradores e diretores.
- c) Geração de valor: Proporcionamos para nossos fornecedores oportunidades de negócios e relacionamentos para fortalecer o setor.
- d) Disciplina: Respeitamos e disseminamos nosso Código de Conduta.
- e) Produtividade com Qualidade: Buscamos continuamente a melhoria de gestão da entidade e o alcance de nossos objetivos de forma eficiente.
- f) Transparência: Construimos nossos relacionamentos promovendo constantemente a divulgação de nossas ações e resultados, sempre pautados na confiança.
- g) União e unidade: Nos reunimos constantemente e sempre buscamos a decisão por consenso em prol do coletivo.

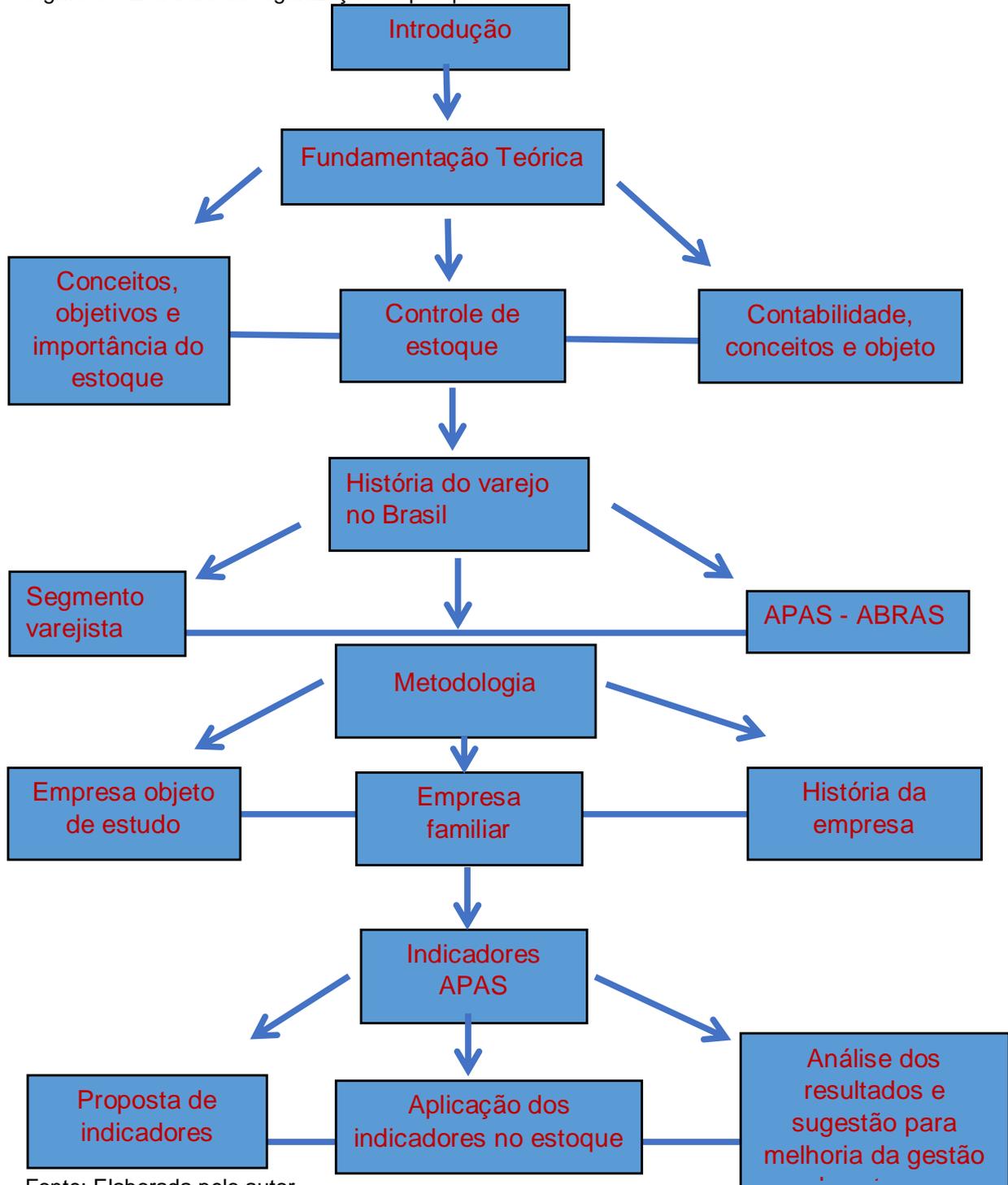
h) Responsabilidade socioambiental: Contribuímos com a evolução da sociedade, incentivando ações de cidadania e o respeito aos recursos ambientais.

O capítulo 3 abordou o entendimento sobre o segmento do varejo, bem como as associações de supermercado. A seguir, o capítulo 4 conceitua a metodologia aplicada e relata a história da empresa que é objeto de estudo, bem como a fundação e evolução. Ademais, aborda os aspectos de controle, retratando, ainda, os conceitos teóricos sobre empresa familiar e relato sobre o surgimento dela.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A Figura 4, a seguir, apresenta a estrutura e a organização da pesquisa, sintetizando uma descrição prévia dos capítulos.

Figura 4 – Estrutura da organização da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.1 Metodologia

Consoante Fonseca (2002), o termo *methodos* significa organização e, *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. No entanto, é importante salientar a diferença entre metodologia e métodos.

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar à finalidade proposta pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o seu conteúdo (teoria), tampouco com os procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos, pois deve indicar a escolha teórica realizada pelo pesquisador na abordagem do objeto de estudo. No entanto, embora não sejam a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis, “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007, p. 44).

Minayo (2007, p. 44) define, de forma abrangente e concomitante, o termo metodologia: [...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, das técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Raupp e Beuren (2003) classificam pesquisa em três categorias, quais sejam:

- a) Quanto aos objetivos, abordando a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa;
- b) Quanto aos procedimentos, incluindo estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental, participante ou experimental;
- c) Quanto à abordagem dos problemas, na forma de pesquisa quantitativa ou qualitativa.

Desta forma, quanto aos objetivos, pode ser:

Pesquisa exploratória: tem como objetivo primordial proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Pesquisa descritiva: exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. É um estudo que pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade, como por exemplo, a característica de uma determinada população. Exemplos de pesquisa descritiva incluem: estudos de caso, análise documental, pesquisa *ex-post-facto*.

Pesquisa explicativa: é um tipo de pesquisa que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, explica o porquê das coisas por meio dos resultados oferecidos. Também pode ser classificada como experimental e *ex-post-facto*.

Já quanto aos procedimentos, pode ser:

Estudo de caso: uma modalidade de pesquisa abundantemente usada nas ciências biomédicas e sociais. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Direciona o pesquisador a conhecer profundamente o “como” e o “porquê” de uma determinada situação que se julga ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Pesquisa bibliográfica: realizada por meio de levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, tais como livros, artigos científicos e páginas de *websites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, a qual permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Pesquisa documental: acompanha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil, por vezes, distingui-las, pois a bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, composto basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas, já a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

No tocante à abordagem (o tratamento) dos problemas, pode ser expressa na forma de:

Pesquisa qualitativa: em que não há preocupação com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, ou de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa pretendem buscar, explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, no entanto, não quantificam os valores e as trocas simbólicas, nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais.

Pesquisa quantitativa: dissemelhantemente à pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados; centra-se na objetividade e desfruta da linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

O propósito conjugado de pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se pode conseguir isoladamente.

Especificamente, a representação metodológica abordada no presente estudo retrata um estudo de caso, personalizando uma abordagem empírica sob um formato sistêmico. Na investigação empírica, pesquisa-se “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real” (YIN, 2001, p. 32). No conceito de Yin, estudo de caso contribui para compreender de maneira aprofundada fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, tornando-se cada vez mais utilizado nas pesquisas.

Em compêndio, abrange estudo empírico de fenômenos contemporâneos no âmbito de um contexto, sendo obrigado a buscar evidências em várias fontes e referencial teórico para fornecer suporte aos dados analisados.

A pesquisa aventada qualifica-se como estudo de caso, com base na referência de Yin (2001), pelo fato de:

a) O objeto da pergunta de pesquisa englobar o termo “como”, em conformidade com embasamento já citado: “melhorar a gestão de estoque em supermercados varejistas?;

b) A pesquisa enquadra-se como estudo de caso de pesquisa aplicada em campo especificamente para empresas familiares no ramo de supermercado varejista, com base em indicadores de gestão de estoque proposto pela APAS.

Em relação ao objetivo do presente trabalho, sua natureza se configura como exploratória sobre pesquisas realizadas. E, concernente ao problema da referida pesquisa, esta dissertação remete ao olhar qualitativo, com intuito de compreender a performance do departamento de estoque de mercadorias do segmento varejo de supermercado e com o propósito de apoiar uma sugestão de melhoria de gestão baseado na estrutura conceitual bibliográfica. Apesar de não se restringir apenas aos conceitos teóricos sobre estoque de mercadorias, os indicadores apresentados nesta pesquisa não abrangem uma aproximação quantitativa, para tal, requisitaria um estudo com enfoque de quantificação embasada em métodos estatísticos.

## **4.2 Empresa familiar**

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos mobilizados para desenvolver a pesquisa, bem como serão apresentados os conceitos pertinentes ao estudo. A primeira seção trata dos conceitos de empresa familiar.

Oliveira (1999, p. 3) caracteriza a empresa familiar: “[...] pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Ou seja, para ser considerada empresa familiar, é preciso que haja a transferência do controle do negócio para os herdeiros.

Para Sharma (2004), a problematização acerca da empresa familiar, como objeto de estudo, envolve aspectos de conceituação e a identificação de fontes de

distinção diante de outros tipos de organizações, bem como a existência de particularidades associadas à dinâmica e à interação entre família e empresa.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) acreditam que exista a necessidade de desenvolver uma definição que capture a essência da empresa familiar e que possa ser empregada para distinguir a empresa familiar – na teoria, pesquisa e prática – da empresa não familiar.

Bernhoeft (1991, p. 38) também se contrapõe ao conceito simplista de empresa familiar, enfatizando que “[...] o aspecto ‘familiar’ está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. [...]”. Percebe-se que algumas particularidades das empresas familiares também podem ser encontradas em empresas tidas como profissionais.

A seguir, no Quadro 3, são apresentadas algumas definições sobre empresas familiares, com informações bibliográficas coletadas por Chua, Chrisman e Sharma (1999).

Nestes conceitos existe a combinação dos componentes do envolvimento da família nos negócios: propriedade, governança, gestão e sucessão transgeracional.

Quadro 3 - Definições de empresa familiar na literatura

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Alcorn (1982)	Um interesse de fins lucrativos, quer seja uma propriedade, uma parceria, ou uma corporação. Se parte das ações é de propriedade pública, a família deve também operar o negócio (p. 230)
Babicky (1987)	É o tipo de empresa de pequeno porte iniciada por um ou alguns indivíduos que tinham uma ideia, trabalharam duro para desenvolvê-la, e conseguiram, geralmente com capital limitado, o crescimento, mantendo a participação majoritária da empresa (p. 25)
Barnes e Hershon (1976)	O controle da propriedade descansa nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família (p. 106)
Bernard (1975)	Uma empresa que, na prática, é controlada pelos membros de uma mesma família (p. 42)
Carsrud (1994)	Empresas de capital em que a posse e a elaboração de políticas são dominadas por membros de um "grupo de parentesco emocional. (p. 40)
Churchill e Hatten (1993)	O que normalmente significa um negócio de família é a ocorrência ou a antecipação de que um membro mais novo da família tenha ou venha a assumir o controle do negócio do mais velho (p. 52)
Davis (1983)	São aquelas cuja política e direção estão sujeitas à influência significativa por uma ou mais unidades familiares. Esta influência é exercida através da propriedade e, por vezes através da participação de membros da família na gestão (p. 47)

Davis e Tagiurn (1985)	Um negócio na qual dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios (apud ROTHSTEIN, 1992)
Donckels e Frohlich (1991)	Se os membros da família possuem pelo menos 60 por cento do capital social (p. 152)
Donnelley (1964)	Quando for identificado de perto pelo menos duas gerações de uma família e quando esta ligação tenha uma influência recíproca sobre a política da empresa e sobre os interesses e objetivos da família (p. 94)
Dreux (1990)	São empreendimentos econômicos que são controlados por uma ou mais famílias, (que tem) um grau de influência na governança organizacional suficiente para substancialmente influenciar ou obrigar ação (p. 226)
Gallo e Sveen (1991)	Um negócio onde uma única família possui a maioria das ações e tem o controle total (p.181)
Handler (1989)	Uma organização cujas principais decisões operacionais e planos de sucessão de liderança são influenciadas por membros da família servindo na administração ou no conselho (p. 262)
Holland e Oliver (1992)	Qualquer negócio na qual as decisões relativas à sua propriedade ou gestão são influenciadas por uma relação de família ou famílias (p. 27)
Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988)	Um negócio no qual os membros de uma família têm controle legal sobre propriedade (p. 2)
Leach et al. (1990)	Uma empresa em que mais de 50 por cento das ações votantes são controladas por uma família, e/ou um único grupo familiar efetivamente controla a empresa, e/ou significativa gerência sênior da empresa é membro da mesma família (apud ASTRACHAN, 1993, p. 341-342)
Lyman (1991)	A propriedade tem que estar completamente com os membros da família, pelo menos, um proprietário tem que ser empregado na empresa, e um outro membro da família tem que ser empregado ou ajudar em uma base regular, mesmo que não seja oficialmente um empregado (p. 304)
Pratt e Davis (1986)	Um negócio em que dois ou mais membros da família influenciam o rumo dos negócios por meio do exercício dos laços de parentesco, funções de gerenciamento, ou direitos de propriedade (chap.3, p.2)
Rosenblatt, deMik, Anderson e Johnson (1985)	Qualquer negócio em que a participação majoritária ou o controle encontra-se dentro de uma única família e na qual dois ou mais membros da família estão ou estiverem diretamente em algum momento envolvidos no negócio (p. 4-5)
Stern (1986)	Tem a posse e é gerida por membros de uma ou duas famílias (p. 21)
Welsch (1993)	Aquela em que a propriedade é concentrada, e os proprietários ou parentes de proprietários estão envolvidos no processo de gestão (p. 40)

Fonte: Chua, Chrisman e Sharma (1999).

### 4.3 História da empresa

A empresa estudada está localizada no interior do estado de São Paulo, especificamente no município de José Bonifácio. Com atividade principal de supermercado varejista, a empresa surgiu no ano de 1985, por seu fundador, que acreditou em seu espírito de empreendedorismo, adquirido desde sua adolescência, quando trabalhava em um pequeno comércio de seu avô. O empenho e a dedicação ao trabalho no açougue do avô geraram ricas experiências que contribuíram para o sucesso.

No início, o comércio era pequeno, sem tecnologias, sendo que o processo de gestão da empresa era feito de modo simples, com processos manuais, como: os controles internos eram anotados de forma manuscrita, em papel comum ou cadernos. As anotações controlavam as contas a receber e os pequenos valores a pagar. Foi a partir dessas experiências que o fundador da empresa adquiriu conhecimento e técnicas de negociar, de trabalhar com o comércio de mercadorias, comprar e vender. Segundo o fundador, uma característica considerada importante por ele é prezar o bom atendimento aos clientes e a qualidade dos produtos oferecidos.

Seu avô sempre lhe ensinava os procedimentos e os cuidados que ele deveria ter, além de zelar para o bom andamento e atentar para o desempenho geral da empresa.

Tempos se passaram, mas o fundador nunca perdeu a semente plantada, e tampouco imaginava os frutos que geraria em um futuro não muito distante, passando à futura geração, constituída por seus filhos.

Foi então, no ano de 1985, que a oportunidade surgiu e se uniu ao espírito empreendedor do fundador da empresa: ele criou seu próprio negócio, o supermercado.

A princípio, a empresa, sediada no centro da cidade de José Bonifácio-SP, era um supermercado com pouca estrutura, com limitações de produtos, ainda não beneficiado por tecnologia, mas administrado por uma pessoa com vasto conhecimento e prática no seguimento de comércio.

Segundo o fundador, em 1985, no início da atividade da empresa, havia um montante a ser pago, referente à aquisição da empresa, fato acerca do qual o

fundador relatou sentir muita preocupação, pois desejava liquidar o compromisso financeiro, visto que temia o insucesso da empresa.

O período entre os anos de 1985 a 1990 foi a época em que o fundador chamou de “tempo da sorte”, já que a inflação elevada no país e, conseqüentemente, o cenário econômico contribuíram para o êxito da empresa.

Segundo relatado, em 1988 a empresa apresentava situação financeira estável, ou seja, boa saúde financeira; a partir de então, considerou-se que importava vender somente à vista. A necessidade de operacionalização de venda de seus produtos aos clientes com forma de pagamento somente à vista importava pelo fato de a carteira de clientes atingir um valor elevado. A suspensão de vendas de mercadorias a prazo gerou desconforto e insatisfação nos clientes, porquanto o período de alta inflação da moeda diminuía o poder aquisitivo de modo geral.

Tal mudança prejudicou a operacionalização de vendas dos produtos e, conseqüentemente, o crescimento da empresa, tendo sido um período em que o faturamento da empresa despencou. Mas, em pouco tempo, o fundador da empresa reconheceu o erro cometido, o de suspender as vendas a prazo de mercadorias; então, adotou critérios para a abertura de crediários, estabeleceu limites de compra por clientes e fixou prazo para a realização do pagamento das compras.

O fundador ressalta que todos os processos de crediário e controles de todas as operações da empresa sempre se deram de forma manuscrita, em cadernos e em talões de vales. No decorrer do tempo, a empresa foi crescendo por meio da confiança adquirida por seus clientes.

Embora a empresa desfrutasse de pouca estrutura, havia conquistado o público da cidade de José Bonifácio-SP e da região, pois praticava ótimos preços, tinha produtos de qualidade, além de uma ótima localização, local em que a empresa está atualmente sediada.

Paralelamente à evolução da empresa, houve mudanças no cenário econômico, como por exemplo, as oscilações da taxa de inflação. A Tabela 2, a seguir, demonstra a inflação histórica no Brasil.

Tabela 2 - Inflação histórica no Brasil (IPC), por ano

Inflação anual (dez. a dez.)	Inflação	Inflação anual (dez. a dez.)	Inflação
<u>IPC Brasil 2017</u>	2,95 %	<u>IPC Brasil 1998</u>	1,65 %
<u>IPC Brasil 2016</u>	6,29 %	<u>IPC Brasil 1997</u>	5,22 %
<u>IPC Brasil 2015</u>	10,67 %	<u>IPC Brasil 1996</u>	9,56 %
<u>IPC Brasil 2014</u>	6,41 %	<u>IPC Brasil 1995</u>	22,41 %
<u>IPC Brasil 2013</u>	5,91 %	<u>IPC Brasil 1994</u>	916,46 %
<u>IPC Brasil 2012</u>	5,84 %	<u>IPC Brasil 1993</u>	2.477,15 %
<u>IPC Brasil 2011</u>	6,50 %	<u>IPC Brasil 1992</u>	1.119,10 %
<u>IPC Brasil 2010</u>	5,91 %	<u>IPC Brasil 1991</u>	472,70 %
<u>IPC Brasil 2009</u>	4,31 %	<u>IPC Brasil 1990</u>	1.620,97 %
<u>IPC Brasil 2008</u>	5,90 %	<u>IPC Brasil 1989</u>	1.972,92 %
<u>IPC Brasil 2007</u>	4,46 %	<u>IPC Brasil 1988</u>	980,21 %
<u>IPC Brasil 2006</u>	3,14 %	<u>IPC Brasil 1987</u>	363,41 %
<u>IPC Brasil 2005</u>	5,69 %	<u>IPC Brasil 1986</u>	79,66 %
<u>IPC Brasil 2004</u>	7,60 %	<u>IPC Brasil 1985</u>	242,23 %
<u>IPC Brasil 2003</u>	9,30 %	<u>IPC Brasil 1984</u>	215,26 %
<u>IPC Brasil 2002</u>	12,53 %	<u>IPC Brasil 1983</u>	164,01 %
<u>IPC Brasil 2001</u>	7,67 %	<u>IPC Brasil 1982</u>	104,79 %
<u>IPC Brasil 2000</u>	5,97 %	<u>IPC Brasil 1981</u>	95,62 %
<u>IPC Brasil 1999</u>	8,94 %		

Fonte: Inflation.eu (2018)

Tais oscilações favoreceram o fundador para negociar compras de mercadorias junto aos fornecedores, propiciando, assim, uma boa lucratividade.

De acordo com o fundador, toda segunda-feira de cada semana os vendedores se reuniam junto a ele nas dependências da empresa, com intuito de negociar mercadorias com preços acessíveis. A reunião, cujo objetivo específico era a tratativa de preços e a forma de pagamento, favorecia a empresa pelo fato de instigar todos os fornecedores a expor preços e condições de pagamento benéficos à empresa. As aquisições de mercadorias para revenda eram permanentemente administradas pelo fundador da empresa, que contava apenas com um funcionário para auxiliar, mas cuja atuação era regida e acompanhada pelo fundador.

O auxílio do funcionário em questão era necessário na formação de preço das mercadorias adquiridas para revenda, pois, devido à quantidade adquirida havia a necessidade de precificar as mercadorias para não faltar produtos na área de venda da empresa.

A forma de gestão e de controle do movimento financeiro, bem como do estoque de mercadoria, dos orçamentos da empresa e das demais informações era rudimentar e, portanto, passivo a erros, falhas e prejuízos, em razão da prática de controle manual, em fichas. As fichas continham registros: do fluxo do dinheiro operacionalizado na empresa, do acompanhamento do estoque por grupo de produtos, de contas a pagar e a receber, ou seja, todo o processo era operacionalizado somente pelo fundador. Ele menciona que chegava na empresa às 06:00h da manhã e permanecia nas dependências até o fim do expediente, isto é, nem pausa para almoço ou descanso era realizada, a fim de acompanhar tudo de perto e no intuito de realizar qualquer anotação que fosse necessária nos controles.

No Brasil, em 1984, foi sancionada a Lei nº 7.232/84 (BRASIL, 1984), pelo então presidente João Figueiredo. Tal dispositivo legal tinha o interesse de regulamentar e incentivar a informática no Brasil. O fundador da empresa relatou sobre o alto custo de aquisição de computadores e de sistemas para gerir a administração da empresa, bem como a falta de colaboradores capacitados para trabalhar com a tecnologia, o que obrigava o uso de controles interno de forma manual, procedimento sujeito a informações equivocadas e imprecisas. A forma pela qual a empresa realizava os controles internos gerava trabalhos morosos, o que invariavelmente sobrecarregava o fundador e o funcionário. O fundador relata que, por vários dias, exerceu a gestão da empresa sem descanso, ultrapassando até mesmo os limites aceitáveis para o ser humano.

Pouco tempo depois, a empresa, que estava crescendo cada vez mais, foi obrigada por forças externas a promover mudanças internas e até mesmo de cultura. Assim, começou a acompanhar o mundo dos negócios, investiu em mudanças de estruturas, passou por reformas e ampliações, de modo a aprimorar suas instalações para melhor atender a sua carteira de clientes.

No ano de 1995, o fundador da empresa nomeou seus três filhos como sucessores de seu legado. Ele relata que deixou a gestão da empresa em razão da alta complexidade da tecnologia que afluía naquela época; passou o bastão para pessoas com melhores condições de gerir a empresa e absorver as novas tendências de mercado. A partir de então, mais precisamente no ano de 1995, a empresa passou ser controlada e gerida pelos três filhos do fundador.

Conforme Comini, Bechilia, Casali e Brown (2008, p. 3), sucessão é uma palavra de procedência latina que significa suceder, tomar o lugar de outra pessoa. Trata-se de um dilema antigo, observado há dezenas de séculos A.C. nas culturas egípcia, hindu e babilônica; sua origem está relacionada à preservação do poder e da riqueza pela família, priorizando a escolha do varão primogênito.

Bernhoeft (1991, p. 23) trata o processo sucessório nas empresas familiares como assunto delicado, pois, em sua perspectiva, “cada caso é um caso”. Ele destaca que este processo “[...] não pode ser tratado sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”. Para o autor, a fim de que o processo de sucessão não comprometa a sobrevivência da empresa, é necessário atentar para os seguintes pontos fundamentais que merecem a devida atenção: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

No ano de 1997, a empresa filiou-se à Rede Sol, uma rede de supermercados fundada em 1996, formada atualmente por 16 lojas. O objetivo da filiação era a aquisição de mercadorias em grande quantidade e por preços diferenciados para os associados, visando melhorar a lucratividade e oferecer preços mais acessíveis aos clientes. Em resumo, no ano 2003, dois filhos deixaram de participar da empresa, de modo que a gestão passou a ser exercida pelo filho mediano da família. Esse filho, graduado em Direito, sua esposa construiu carreira bancária, tendo trabalhado no Banco Nossa Caixa Nosso Banco até se aposentar. Juntamente com sua esposa, formada em Ciências Econômicas, exerce a gestão e o controle da empresa, função em que permanecem até o dia de hoje. Com objetivos determinados, visando ao futuro da empresa, passaram a administrar de forma evolutiva a empresa.

Para Bueno, Fernández e Sánchez (2007), a sucessão pode ser considerada como um dos processos mais importantes e mais críticos a ser realizado em uma empresa familiar, intentando garantir a continuidade da família no negócio. Portanto, deve ser entendida como uma fase que termina com a transmissão da propriedade – e do poder de decisão – para a geração seguinte.

De forma geral, o processo de gestão de uma empresa familiar pode ser influenciado e afetar o alcance os objetivos organizacionais, uma vez que o tomador de decisão é um membro da família e os valores individuais podem se sobrepor aos institucionais. Esta questão pode dar início a uma discussão sobre possíveis lacunas

que a empresa possa ter em sua estrutura organizacional interna, o que pode constituir impeditivo de alcançar até mesmo uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2017). Por meio de algumas fotografias, é possível verificar a estrutura primitiva da empresa. A Fotografia 1 (Anexos) mostra como era a visão frontal da loja no ano de 1995, evidenciando como era a estrutura sobre a qual a empresa foi fundada. Já a Fotografia 2 (Anexos) evidencia que havia um pequeno estacionamento à disposição dos clientes.

Na atualidade, a empresa é reconhecida no município de José Bonifácio-SP e na região como um supermercado bem-conceituado. Oferece aos seus clientes uma ampla estrutura climatizada com ar condicionado e ambiente musicalizado, proporcionando conforto no momento da compra, com de mais de 22.000 itens à disposição para servir os clientes.

O filho, que é o sucessor da empresa, sempre busca novidades e modernidade no que tange à área varejista de supermercados. Como exemplo, inaugurou um restaurante interno que oferece variados tipos de comidas, dispondo para seus clientes, na própria loja, produtos industrializados de padaria: pães, bolos, doces, pudins, entre outros.

O quadro de funcionários do supermercado conta com uma equipe de profissionais competentes que sempre visam ao bom atendimento e se dedicam ao desenvolvimento de atividades relacionadas à empresa.

Por meio de algumas fotografias é possível verificar as modernas e atuais estruturas de instalações do supermercado. A Fotografia 03 (Anexos) mostra os diversos produtos de laticínios acondicionados em modernas estantes refrigeradas. A Fotografia 04 (Anexos) focaliza a área de rotisseria com seus diversos produtos.

Ao passo que foi transcorrendo o crescimento estrutural da empresa, não foi diferente com os controles internos, que se tornaram imprescindível para uma melhor gestão e controle dos negócios, porquanto desde o nascimento da empresa, os controles internos eram realizados de forma rudimentar (de modo manual, em cadernos). Atualmente, a empresa auferir um faturamento médio mensal de R\$ 4.500.000,00 (quatro milhões e quinhentos mil reais); conta com um quadro médio de 120 colaboradores, os quais compõem os setores de *Checkout*, Financeiro, Fiscal, Estoque, Recebimento de mercadorias e Serviços, Compra de mercadorias e materiais, Contábil, Departamento de Pessoal e Gerência.

A empresa em estudo, desde o seu surgimento, realizava a contabilidade de forma organizada, de maneira a atender ao fisco Federal, Estadual e Municipal, contudo, não havia conhecimento suficiente – por parte do fundador da empresa – sobre a importância do uso da contabilidade de forma gerencial para a tomada de decisão e controle.

A contabilidade era vista pelo fundador como uma rotina de informações a serem enviadas mensalmente, ou seja, como obrigação de se cumprir a legislação vigente no país e recolher os impostos devidos, concernentes à atividade praticada. Assim, ele lançava mão apenas de uma ramificação da contabilidade, a chamada contabilidade fiscal ou de escritório. O fundador da empresa relatou que, em seu entendimento, a contabilidade não fazia jus a tratativas dos fatos administrativos ocorridos na empresa.

Segundo Franco (1997), o conjunto dos acontecimentos verificados na entidade, sejam fatos contábeis, ou meramente atos administrativos, são chamados de gestão. Esta pode ser medida por períodos de tempo, que são denominados de períodos administrativos.

A contabilidade se ramifica de forma segregada a fim de atender a todos os usuários que julgarem necessário o seu uso.

Greco, Arend e Gartner (2009) enfatizam que os usuários da contabilidade são as pessoas que, de acordo com seus interesses, utilizam-se das informações contábeis.

Dentre eles, os autores destacam: os sócios, acionistas e investidores, que se interessam pela rentabilidade e segurança dos investimentos; os bancos e financeiras, pois são as entidades que emprestam dinheiro; os administradores, diretores e executivos, que necessitam de informações para a tomada de decisão; o governo e economistas, que precisam de informações para traçar a política tributária; e, por fim, as pessoas físicas, que a utilizam para controle de receitas e de despesas, fator indispensável para a realização da declaração do Imposto de Renda.

Hiroshi (1998 apud PORTAL EDUCAÇÃO, 2018) relaciona os ramos da contabilidade mais utilizados:

- **Contabilidade Financeira:** em que são utilizados procedimentos e técnicas contábeis para elaboração de demonstrações contábeis, relatórios financeiros;
- **Contabilidade Fiscal ou de escritório:** em que são verificadas rotinas técnicas de departamento de pessoal, apuração de impostos e de contribuições sociais, exigências para apresentações de guias aos respectivos órgãos públicos;
- **Contabilidade Governamental:** abrange o mercado restrito ao registro e interpretação de fenômenos relacionados ao direito público nas esferas dos governos Federal, Estadual e Municipal;
- **Contabilidade Rural:** utilizam procedimentos diferenciados da contabilidade, exclusivos da atividade rural;
- **Contabilidade Internacional:** faz a contabilização de empresas estrangeiras, trabalhando com conversão de moedas, harmonização de normas e de procedimentos entre os países envolvidos;
- **Contabilidade Bancária:** contabilização das elaborações financeiras relativas a instituições financeiras e de crédito;
- **Contabilidade Imobiliária:** trabalha itens relacionados à elaboração de demonstrações financeiras exclusivas deste ramo específico de atividade;
- **Auditoria:** tem a função de emitir pareceres sobre a posição financeira da empresa, de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos;
- **Perícia:** cabe ao profissional deste ramo obter prova e orientar uma autoridade formal no julgamento de um fato;
- **Contabilidade Social:** busca agregar valor às ações da empresa, apresentando dados sociais a partir dos quais foi criado o balanço social;
- **Contabilidade Gerencial:** segundo Iudícibus (2005 apud HIROSHI, 1998), na contabilidade gerencial são conferidas várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados sob outra perspectiva, em um grau mais analítico de detalhe ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. Quando se fala em contabilidade gerencial, aborda-se a contabilidade para tomada de decisão. Para o autor, a contabilidade gerencial deve utilizar outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade; deve,

portanto, aproveitar conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual se situa toda a contabilidade empresarial. Pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito “sob medida” para que a administração possa tomar uma decisão segura sobre os rumos da empresa, trata-se de um ato da contabilidade gerencial.

A falta de conhecimento sobre o que é Ciência Contábil – bem como sobre seus objetivos – de modo geral nas organizações induz a pensar que a Contabilidade é uma Ciência exata, que trata apenas de números e da forma como organizá-los, por exemplo: debitando e creditando conforme as ocorrências dos valores e dos fatos ocorridos. Entretanto, essa é uma concepção enganosa, pois a ciência Contábil está ligada às Ciências Sociais.

É notória a grande importância da contabilidade para as organizações e para a sociedade como um todo; a contabilidade é capaz de prover usuários de qualquer informação que julgarem necessária, tanto para mensurar, avaliar, controlar, como para a tomada de decisão com relação ao patrimônio.

Segundo Barros (2002, p. 01), pode-se definir a contabilidade como uma ciência social que estuda e pratica as funções de controle e de registro relativas aos atos e aos fatos da Administração e da Economia. Mais especificamente, trata-se do estudo e do controle do patrimônio das entidades (empresas). E isso é feito por meio dos registros contábeis dos fatos e das respectivas demonstrações dos resultados produzidos.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 51), contabilidade:

É social quanto às finalidades, pois, em última análise, através de suas avaliações do progresso de entidades, propicia um melhor conhecimento das configurações de rentabilidade e financeiras, e, indiretamente, auxilia os acionistas, os tomadores de decisões, os investidores a aumentar a riqueza da entidade e, como consequência, as suas, amenizando-lhes as necessidades.

Para Gonçalves e Baptista (1998, p. 23), a contabilidade é uma ciência social, pois possui objeto determinado e desenvolveu métodos próprios de investigação. Ela estuda fenômenos que se verificam de forma universal, apresentando verdades (leis) em torno do mesmo objeto.

Retornando ao histórico da empresa analisada, no ano de 2015, seus sócios observaram a necessidade de se obter informações sobre o patrimônio investido da empresa. Até então, eles acreditavam que a forma de controle e de gestão que exerciam sobre a empresa fosse suficiente para provê-los de informações sobre o patrimônio da empresa e demais usuários interessados.

Diante da constante mudança do cenário econômico e tecnológico, as organizações estão sempre rodeadas por tecnologias, sistemas robotizados, inovações, clientes exigentes em relação a produtos e serviços, concorrentes, entre outros fatores. Tal conjuntura obrigou os empresários a evoluir e a partir em busca de informações precisas e suficientes para satisfazer às necessidades do momento.

Até o ano de 2015, a empresa mantinha sua contabilidade sob controle e elaboração de um escritório terceirizado de prestação de Serviços Contábeis. Todas as informações da empresa eram encaminhadas para esse escritório quando eram por este solicitadas. A empresa procedia ao envio das informações por meio de arquivos magnéticos, facilitando a imputação das informações no sistema contábil utilizado pelo escritório.

Conforme Queiroz (1998), a terceirização teve origem por volta de 1940, nos Estados Unidos, durante o segundo conflito bélico mundial. No Brasil, a técnica surgiu na década de 1960, com a entrada das primeiras empresas multinacionais no país, principalmente as do setor automobilístico.

Giosa (2003, p. 14) conceitua da seguinte forma a terceirização:

A terceirização é um processo de gestão pelo qual repassam algumas atividades para terceiros com os quais se estabelece uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Conforme Thomé (2001), as empresas de contabilidade normalmente realizam serviços para pessoas jurídicas e para pessoas físicas. Os perfis das pessoas jurídicas são basicamente: a indústria, o comércio e a prestação de serviços. O autor comenta que, nas empresas de contabilidade, é comum trabalhar na execução dos serviços e também assessorando seus clientes.

O escritório terceirizado laborava informações básicas a fim de cumprir a contabilidade fiscal, deixando de apresentar informações importantes para os empresários. O fato de se ter um contador afastado da empresa pode, com efeito, comprometer a qualidade das informações, pois esse profissional, estando distante

da empresa, pode ocasionar a perda de informações, bem como desaparecer fatos operacionais que ocorrem no dia a dia da empresa.

Outro fato prejudicial acerca do Serviço Contábil prestado por terceiros diz respeito ao volume da carteira de clientes. Escritórios contábeis que executam serviços a várias empresas podem ter dificuldade em acompanhar todos os processos de cada cliente, fator que ocasiona demora na elaboração de informações gerenciais, bem como a perda de informações e sobrecarga dos funcionários do escritório.

O grande impasse em relação ao escritório prestador de Serviço Contábil é concernente à demora em processar e enviar as informações aos sócios, a fim de atendê-los com precisão.

De acordo com análise de rotina dos processos, há certa dificuldade referente à terceirização prestada pelo escritório contábil, haja vista que há morosidade na prestação de alguns serviços, como: documentos solicitados pela empresa, situações em que, muitas vezes, demorava a serem entregues pelo escritório contábil as rescisões de funcionários, a efetuação de registro de empregados contratados, etc.; a apuração dos impostos se dava em datas muito próximas dos vencimentos, o que, às vezes, ocasionava transtornos na provisão das obrigações; as demonstrações contábeis, em que para receber os resultados do exercício, balancete e balanços, sempre havia a necessidade de se fazer uma ou mais solicitações por parte da empresa, a fim de que fosse entregue aquilo que foi solicitado, entre outros serviços em que deixou a desejar.

É evidente que realizar a contabilidade interna na própria empresa dispõe de investimento, capacitação de funcionários, mudanças nos processos e nas rotinas das atividades administrativas da empresa, bem como encargos de salários com o contador, entre outros tantos fatores.

Por certo, a empresa, em um primeiro momento, acaba sendo onerada com os custos de implantação de contabilidade interna, ou seja, por usufruir com exclusividade de um contador, em tempo integral; no entanto, esses custos resultarão em muitos benefícios, por isso se deve analisar com cautela tanto o custo quanto o benefício do processo de implantação de contabilidade interna.

Com um contador empregado exclusivamente em uma empresa, provavelmente os processos fluirão de maneira mais ágil, pois é possível atender à

demanda de relatórios e de serviços solicitados por pessoas interessadas em informações com exatidão e precisão, tanto no ambiente interno quanto externo.

Segundo Shigunov (2003, p. 61), “o profissional contábil deve ser um parceiro do cliente na gestão da empresa, procurando sempre conhecer o seu grau de satisfação”.

No tocante à empresa analisada neste estudo, em 2016, os sócios aclararam a necessidade de implantação de contabilidade interna. Tal implementação demandou melhorias tanto em estruturas de computadores e de redes de informática, como aquisição de sistema e melhoramento da capacidade do servidor de sistema interno, ocasionando mudanças no ambiente interno da empresa. As transformações abrangeram toda a empresa, gerando certo desconforto e incômodo por parte de alguns funcionários; a implantação de novos processos para atender à demanda de informações para a contabilidade fez com que alguns processos deixassem de existir e outros fossem implantados.

A forma sob a qual é classificada a empresa pesquisada – como pequena e média – está fundamentada na NBC - TG 1000 R1 – Norma Brasileira de Contabilidade – Norma Técnica Geral, conforme seção 1 - Pequenas e Médias Empresas, item 1.2, alíneas A e B, que dispõem: “Pequenas e médias empresas são empresas que: (a) não têm obrigação pública de prestação de contas; e (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos. Exemplos de usuários externos incluem proprietários que não estão envolvidos na administração do negócio, credores existentes e potenciais, e agências de avaliação de crédito” (BRASIL, 2009).

Ainda conforme definição dada pela Lei nº 11.638/07, em seu artigo 3º, parágrafo único, lê-se: “Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais)” (BRASIL, 2007).

Na legislação brasileira, há órgãos do governo que se utilizam de outros critérios de definição, tais como: limite de faturamento, número de empregados, tamanho da área construída da empresa, entre outros fatores, porém, o critério

supramencionado foi mais adequado para definição de pequenas e médias empresas na referida pesquisa.

O capítulo 4 abordou a base metodológica aplicada na empresa pesquisada; a seguir, no capítulo 5, há os conceitos de indicadores financeiros e a aplicação junto à pesquisa, demonstrando os resultados obtidos sobre a posição atual do estoque, com a indicação de sugestão de melhoria da gestão e do controle do estoque.

## 5 PROPOSTA DOS INDICADORES APAS NA GESTÃO DE ESTOQUE

Os indicadores aplicados nesta pesquisa, são sugeridos pela APAS – Associação Paulista de Supermercado. Buscando indicadores próximos da realidade de mercado da empresa pesquisada.

Martins (2004, p. 1) relata que a utilização de indicadores de desempenho “[...] relaciona-se diretamente com a entrega de valor ao cliente e com o desempenho global da organização, alinhando e permitindo melhorar os propósitos de todas as pessoas afetadas pelos negócios”. O referido autor complementa, ainda, descrevendo que “os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho”.

Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) ressaltam que o sistema de indicadores das empresas deveria ser planejado visando a todos os aspectos relevantes para a gestão, a fim de garantir sua coerência, bem como sua perfeita adequação aos interesses da organização. Pois muitas entidades não utilizam qualquer sistema formal de indicadores, outras utilizam poucos indicadores e muitas têm indicadores em demasia, o que dificulta sua análise.

Indicadores de desempenho, conforme Fischmann e Zilber (2000, p. 1), são “[...] instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais”. Os autores destacam ainda que indicadores “[...] permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão”.

Sem indicadores de desempenho apropriados, os gerentes não podem avaliar adequadamente o desempenho de sua organização, ou comparar sua performance com a de seus competidores (DAVIS; AQUILINO; CHASE, 2001).

Paula e Ichikawa (2002, p. 1) citam que “ter indicadores é como ter instrumentos de planejamento, gerenciamento e controle dos processos das organizações”.

Holanda (2007, p. 30) menciona que “os indicadores de desempenho fazem parte do sistema de gerenciamento da performance empresarial. E são informações

qualitativas e quantitativas que permitem avaliar o desempenho da empresa e seus objetivos”.

Morissete (1977) classifica os indicadores de desempenho em indicadores financeiros e não financeiros, descrevendo que o primeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas, e cita como exemplos o lucro e o retorno sobre os investimentos; já o segundo é uma medida quantitativa, que não será expressa em valor monetário, ou seja, é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária, e aponta como exemplos a participação no mercado e a evolução do volume de produção.

As medidas não financeiras, para Banker, Potter e Srinivasan (2000), são melhores indicadores de desempenho futuro do que as financeiras, pois auxiliam os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) descrevem que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois não fornecem orientações adequadas para as ações de curto prazo para criar valor financeiro futuro.

Costa (2006) descreve que os indicadores podem ser classificados em:

a) indicadores primários, que controlam e monitoram processos críticos da empresa, e que precisam ser disponibilizados para a organização como um todo, pois as informações auxiliam na tomada de decisão estratégica e gerencial;

b) indicadores secundários, que controlam ou monitoram processos de apoio da empresa, e o conteúdo das informações interessa apenas às pessoas que estão diretamente ligadas ao processo a ser medido.

Oliveira, Lantelme e Formoso (1995) classificam os indicadores de desempenho em: indicadores estratégicos ou gerenciais, os quais são utilizados com a intenção de impulsionar a implantação de estratégias; e indicadores operacionais, que são aqueles estabelecidos com o objetivo de acompanhar as tarefas desenvolvidas no âmbito do processo, devendo ser coerentes com as estratégias dimensionadas pela empresa.

Kaplan e Norton (1997) reiteram esse entendimento ao afirmar que, se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado; acrescentando ainda que, se a empresa quiser sobreviver e prosperar na era da

informação, invariavelmente deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias.

No próximo tópico serão abordados os indicadores de gestão de estoque, os quais retratam a situação da empresa analisada na presente pesquisa. Os indicadores posicionam a realidade do estoque no ano de 2018 e no mês de março de 2019.

## 5.1 Aplicação dos indicadores no estoque

Tabela 3 - Indicador de ruptura mensal

<b>IR - INDICADOR DE RUPTURA - %</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = Itens em falta no estoque / Total de produtos (ativo) na loja</b>	<b>Valores</b>
<b>ITENS EM FALTA NO ESTOQUE.....</b>	<b>405</b>
<b>TOTAL DE PRODUTOS (ATIVO) NA LOJA.....</b>	<b>16.794</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>2%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Indicador de ruptura anual

<b>IR - INDICADOR DE RUPTURA - %</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = Itens em falta no estoque / Total de produtos (ativo) na loja</b>	<b>Valores</b>
<b>ITENS EM FALTA NO ESTOQUE.....</b>	<b>3.081</b>
<b>TOTAL DE PRODUTOS (ATIVO) NA LOJA.....</b>	<b>16.323</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>19%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Ruptura constitui o índice que mostra a porcentagem de produtos em falta em relação ao total de itens de uma loja. Existem boas práticas e tecnologias para gerenciar os indicadores de ruptura. Com o apoio de uma boa solução tecnológica de gestão da cadeia de suprimentos, é possível tomar ações para evitar a falta de

produtos. Desta forma, uma das ações é o monitoramento do nível de estoque dos produtos da indústria no varejo. Por meio de relatórios de reposição de estoque, é possível saber de imediato quais produtos são mais consumidos, qual loja vende mais determinado item e qual a cobertura de estoque. Como resultado, é possível identificar, com certa antecedência, uma possível falta de produto na gôndola do ponto de venda, de modo a tornar possível propor ao varejista a reposição do produto em tempo hábil, sem causar a ruptura e sem prejudicar o consumidor final.

Uma segunda ação – de suma importância – é identificar os produtos que estão com estoque virtual (indicador aponta a diferença entre o número de produtos que consta no sistema de informações da loja e a quantidade física disponível para venda ao consumidor). No relatório de reposição de estoques, é possível destacar os itens que possuem estoque virtual e, assim, tomar ações focadas nesses produtos – como por exemplo, entregar o relatório ao promotor de vendas da indústria que está presente no varejo a fim de que ele confira no fundo da loja se há estoque disponível para esses produtos.

A terceira ação é motivar no âmbito do varejo, a conferência do estoque físico dos itens marcados com o estoque virtual, e ajustar a quantidade no sistema de gestão de estoques. O promotor de vendas pode ter uma ação proativa na contagem dos itens em gôndola e, assim, promover o ajuste de forma colaborativa.

Para contribuir ainda mais na gestão dos indicadores de ruptura, é importante ter relatórios que mostrem, por região e por loja, a tendência dos indicadores de ruptura. Com esses dados em mãos, é possível monitorar se as ações tomadas estão gerando efeito, e, assim, direcionar, de forma colaborativa com o varejo, as ações para lojas em que a ruptura é maior. Para apoiar a tomada de decisão do responsável pelo abastecimento na loja, o ideal é utilizar um relatório diário com os principais casos de ruptura por produto e por loja.

A tecnologia aplicada a boas soluções de gestão da cadeia de suprimentos aliada ao comportamento colaborativo ajuda a melhorar consideravelmente os indicadores de ruptura na cadeia. Com ações preventivas e em tempo hábil, é possível manter, com pouco esforço, o produto nas prateleiras, gerando ganhos tanto para a indústria, como para o varejo e para o consumidor final. (NEOGRID, 2015).

Uma das formas de se manter o cliente satisfeito é evitar a ruptura de estoque. Ruptura é a falta do produto na gôndola, prateleira ou expositor da loja que o consumidor normalmente vai buscá-lo. A falta de mercadorias gera perda de vendas e frustração nos clientes.

Segundo a ECR Brasil (ECR BRASIL, 2008), a falta de produtos (ruptura de estoques ou *stockout*) é uma das maiores responsáveis pela menor competitividade das empresas do varejo. Além de estar diretamente relacionada à perda de vendas e de lucratividade das empresas, configura uma das principais causas da insatisfação dos consumidores, que não hesitam em desistir de uma compra maior ou mesmo em mudar de loja caso não encontrem os produtos ou as marcas de sua preferência. No momento em que o cliente não encontra o produto que foi comprar, a imagem do varejista sai prejudicada. E, na terceira vez que ele não acha o item desejado, frequentemente deixa o carrinho com a metade da compra, muda de loja, não volta mais àquele estabelecimento e divulga o ocorrido para seus conhecidos. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), 42% das perdas de vendas nas empresas do setor são causadas pela falta de produtos nas gôndolas (KARPINSKI; SANDRI; MENEGAT, 2009). E, de acordo com estudo da Procter & Gamble (KARPINSKI; SANDRI; MENEGAT, 2009), do total de consumidores de maior poder aquisitivo (classes A e B) que não encontram sua marca preferida no supermercado, 42% optam por ir a outra loja, 16% desistem da compra, 10% adquirem um item similar e 8% adiam a compra.

O problema de falta de produtos no momento de sua procura é trivial. De acordo com Novaes (2007), citando um estudo de 1996, cerca de 8,2% dos itens à venda em um supermercado não estavam disponíveis na gôndola. Em 1968, a situação era pior, pois a média de ruptura era de 12,2%. Em pesquisas realizadas pela ECR Brasil (ECR BRASIL, 2008), tendo como base o desempenho médio dos supermercados brasileiros, foi apontado que um supermercado pode perder R\$ 8.700,00 de faturamento anual, 2% de lucro líquido, ou seja, R\$ 174.000,00, tendo 8% de nível de rupturas. Essa pesquisa também aponta que 37% dos clientes não substituem os produtos faltantes, indo buscá-los em outra loja, o que gera uma perda de R\$ 5.307,50 de lucro. É possível observar nessa simulação o quanto a ruptura de estoque atinge de forma negativa as empresas. O problema da ruptura é um fantasma não só para os varejistas, como também para a indústria.

Segundo Novaes (2007), além da competição pelos espaços nas gôndolas, o varejista também se vê obrigado a manter um estoque relativamente baixo de cada tipo de produto, tanto na gôndola como no depósito da loja, em razão de o espaço disponível para armazenamento ser restrito. Existem várias outras causas que levam à ruptura, e uma delas, de acordo com a ECR Brasil (ECR BRASIL, 2008), é o problema da reposição. Em todo o mundo, fabricantes, distribuidores, atacadistas, transportadores, operadores logísticos e varejistas trabalham com o mesmo objetivo: assegurar que o produto certo esteja na gôndola no momento em que o consumidor vai à loja, idealmente com validade máxima (para perecíveis) e ao menor custo.

Há, portanto, uma extensa lista de possíveis causas de rupturas, envolvendo as áreas: comercial, logística, sistemas, informática e operações, além dos repositores – próprios ou dos fornecedores. Muitas vezes, os problemas também ocorrem em decorrência da falta de entrosamento entre essas áreas. O grande desafio do gestor de estoque é encontrar o equilíbrio, ou seja, minimizar o investimento em produtos e, simultaneamente, minimizar o índice de falta. O crescente número de itens e os diferentes padrões de consumo dificultam ainda mais este equilíbrio.

Outro desafio, segundo a ECR Brasil (ECR BRASIL, 2008), é determinar os estoques de segurança que são necessários em razão da incerteza de demanda e do desconhecimento do *lead time* de fornecimento. Muitas vezes, a causa da ruptura tem correlação com a negociação da compra, com o estoque ou com a demora na entrega dos pedidos.

Tabela 5 - Indicador de prazo médio de estocagem mensal

<b>PME - PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM - EM DIAS</b>	
Aplicação ref. 03/2019	
FÓRMULA QUANTIDADE (ESTOQUE INICIAL + ESTOQUE FINAL) / 2 = MÉDIA (MÉDIA X 360 / CMV)	Valores
<b>ESTOQUE INICIAL</b> .....	<b>545.916</b>
<b>ESTOQUE FINAL</b> .....	<b>580.811</b>
<b>RESULTADO MÉDIA</b> .....	<b>563.364</b>
<b>PME</b> .....	<b>31</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6 - Indicador de prazo médio de estocagem anual

<b>PME - PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM - EM DIAS</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
FÓRMULA QUANTIDADE (ESTOQUE INICIAL + ESTOQUE FINAL) / 2 = MÉDIA (MÉDIA X 360 / CMV)	Valores
<b>ESTOQUE INICIAL</b> .....	<b>431.437</b>
<b>ESTOQUE FINAL</b> .....	<b>537.086</b>
<b>RESULTADO MÉDIA</b> .....	<b>484.262</b>
<b>PME</b> .....	<b>24</b>
..	

Fonte: Elaborado pelo autor

O prazo médio de estocagem indica o período, em média, que a organização mantém seus produtos estocados (BRUNI, 2014). De forma geral, para Silva (2010), o ideal seria que a empresa possuísse um alto índice de rotação de seus estoques, desde que isso significasse alto nível de comercialização de mercadorias, decorrente do aumento da demanda ou da boa introdução desses produtos no mercado.

O Prazo Médio de Estocagem (PME) corresponde a um indicador muito importante, pois sabe-se que os custos com produtos em estoque podem depreciar ou encarecer o preço do item ofertado aos consumidores, então, é preciso monitorar de forma precisa esse intervalo.

Isto é, por meio do PME, é possível tomar decisões mais eficazes em relação à gestão de estoques e às operações logísticas. Afinal, o que o prazo médio de estocagem exprime é a quantidade de dias (ao longo do ano) que os produtos ficam estagnados no estoque. Como a logística trabalha, sobretudo, com prazo e giro de mercadorias, quanto menor for o prazo de estocagem, melhor será para a empresa.

Quando se fala em gestão de estoques, é essencial conhecer quais são os produtos com viabilidade econômica e financeira suficiente para gerar o máximo de benefício à empresa.

Em paralelo, é preciso monitorar o andamento das operações logísticas. E, dentre as formas de se promover esse controle, o cálculo do prazo médio de estocagem é uma das mais importantes. Por meio desse indicador, o gestor

consegue identificar desperdícios, evitando, portanto, o excesso de investimentos e de esforços, fatores que tanto comprometem o capital de giro.

Enfim, para muitas empresas, os estoques constituem um dos elementos mais dispendiosos de recursos, exigindo reposição periódica. Contudo, é fundamental que essas operações sejam realizadas considerando-se um planejamento adequadamente embasado na liquidez da empresa, trazendo à luz o momento apropriado e o volume certo para a reposição.

Em síntese, o prazo médio de estocagem se traduz em quanto tempo o estoque permanece na empresa. Ou seja, exhibe o intervalo, em dias, que a organização leva para ser capaz de comercializar os itens que estão disponíveis em seu estoque.

Tabela 7 - Indicador giro de estoque mensal

<b>GE - GIRO DE ESTOQUE EM R\$</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = GIRO DE ESTOQUE (VALOR TOTAL DE VENDAS / VALOR MÉDIO DO ESTOQUE)</b>	<b>Valores</b>
<b>VALOR TOTAL DAS VENDAS.....</b>	<b>4.584.381</b>
<b>VALOR MÉDIO DO ESTOQUE.....</b>	<b>2.721.018</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>1,68</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8 - Indicador de giro de estoque anual

<b>GE - GIRO DE ESTOQUE EM R\$</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = GIRO DE ESTOQUE (VALOR TOTAL DE VENDAS / VALOR MÉDIO DO ESTOQUE)</b>	<b>Valores</b>
<b>VALOR TOTAL DAS VENDAS.....</b>	<b>41.801.627</b>
<b>VALOR MÉDIO DO ESTOQUE.....</b>	<b>1.801.948</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>23,20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o portal Gestão e Liderança (GESTÃO E LIDERANÇA, 2011), “Giro de Estoque” (GE) ou “Rotatividade dos Estoques” diz respeito ao número (velocidade) de vezes, no decorrer de um ano, que um produto ou mercadoria é repostado nas prateleiras de um estabelecimento durante. Quanto maior for o GE, maior será, certamente, o volume de vendas e, por conseguinte, a margem de lucratividade.

Entretanto, com o baixo índice de inflação (e até, em alguns casos, de deflação em alguns setores) e a boa oferta da produção, é financeiramente inviável manter altos estoques. Com a estabilidade da moeda, é pouco ou quase nenhum o ganho pela variação dos preços das mercadorias estocadas. E, por outro lado, o custo para manter esses estoques (aluguel, armazenagem, seguro, logística, etc.) pode até mesmo superar o “ganho” eventual.

Assim, uma alternativa inteligente para incrementar os lucros é obter um alto giro dos estoques, ou seja, em um estabelecimento comercial, repor os estoques exatamente na “velocidade” das vendas. Não deve haver grande estoque, em longo prazo, pois há o risco de danos, roubos, perecimento ou vencimento dos prazos de validade.

Há que se pensar, também, no impacto nas finanças, pois a duplicata do fornecedor vencerá e há a hipótese de a mercadoria ainda estar dentro das caixas. Portanto, deve-se “girar” os estoques, colocar a mercadoria para fora. E fazer isso várias vezes em um dia, em uma semana, em um mês; quando perceber que a mercadoria “encalhou” ou que está próxima do prazo do vencimento da validade, deve-se realizar liquidação e “promoção relâmpago”, se possível.

O giro do estoque é a relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto. É expresso em quantidade de pedidos por unidade de tempo. O grande mérito do índice de rotatividade do estoque é que ele representa um fácil parâmetro para a comparação do estoque entre empresas de mesmo ramo de atividade e também entre classes de material do estoque (GARCIA; LACERDA; AROZO, 2001).

Tabela 9 - Indicador de tempo médio de giro de estoque mensal

<b>TMGE - TEMPO MÉDIO DE GIRO DO ESTOQUE – DIAS</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = TMGE= Nº DE DIAS / Nº VEZES GIRO DO ESTOQUE</b>	<b>Valores</b>
<b>30 DIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>Nº VEZES GIRO DO ESTOQUE.....</b>	<b>1,68</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>18</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 - Indicador de tempo médio de giro de estoque anual

<b>TMGE - TEMPO MÉDIO DE GIRO DO ESTOQUE – DIAS</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = TMGE= Nº DE DIAS / Nº VEZES GIRO DO ESTOQUE</b>	<b>Valores</b>
<b>365 DIAS.....</b>	<b>365,00</b>
<b>Nº VEZES GIRO DO ESTOQUE.....</b>	<b>23,20</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

É bastante recomendável, ao se determinar o padrão de rotatividade, estabelecer um índice para cada grupo de materiais que corresponda a uma mesma faixa de classificação. Ademais, é importante ressaltar que, para que o giro de estoque seja eficiente, não basta apenas reduzi-lo. Devem ser observados determinados fatores, tais como: o valor agregado do produto, a previsibilidade da demanda, o registro de faltas e as principais exigências dos consumidores finais em termos de prazo de entrega e disponibilidade de produto. Portanto, ao decidir pela contínua redução dos níveis de estoque na cadeia de suprimentos, a empresa deve, primeiramente, analisar se houve aumento da eficiência operacional nas áreas de transporte, armazenagem e processamento de pedidos. Caso não seja constatado esse aumento da eficiência, a empresa poderá vir a ter grandes problemas no atendimento aos clientes. Acompanhar atentamente esta relação entre giro de estoque e produto é importante porque um número alto para este item representa

que o produto é importante e que o capital não está empatado. Um aumento, com o tempo, no giro de estoque representa o acréscimo de importância do item para o sistema de gestão, então, este poderá mudar de classe – e o contrário também é verdadeiro.

Tabela 11 - Indicador de qualidade de entrega mensal

<b>IQE - ÍNDICE QUALIDADE DE ENTREGA</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = IQE = (80% X IPE) + (20% X IAQ)</b>	<b>Valores</b>
<b>80% X IPE&gt;</b> .....	<b>11</b>
<b>20% X IAQ</b> .....	<b>5</b>
<b>RESULTADO</b> .....	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 - Indicador de qualidade de entrega anual

<b>IQE - ÍNDICE QUALIDADE DE ENTREGA</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = IQE = (80% X IPE) + (20% X IAQ)</b>	<b>Valores</b>
<b>80% X IPE&gt;</b> .....	<b>12</b>
<b>20% X IAQ</b> .....	<b>5</b>
<b>RESULTADO</b> .....	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme aponta o portal Bsoft (BSOFT, 2017), o Índice de Qualidade de Entrega é um dos indicadores mais relevantes no âmbito da cadeia logística de uma transportadora. Por meio deste índice, é possível medir a eficiência de sua logística pela ótica do consumidor.

Esse indicador mensura como a empresa cumpre os prazos de entrega (*on time*) e também a eficiência dos demais processos de entrega (*in full*), isto é, se a entrega cumpriu com todos os requisitos especificados a seguir:

- O local de entrega foi o correto;
- A entrega foi completa;
- Ocorreram erros e falhas no processo de entrega;

- O produto chegou de acordo com as especificações exigidas.

Paladini (2002) define os indicadores de desempenho como aqueles que atuam nas operações de fabricação, bem como procuram otimizar o processo e investem na eficiência das operações, ou seja, na produtividade.

Os indicadores de qualidade referem-se às relações da organização com o mercado, enfatizam as reações da empresa diante das mudanças, a influência da empresa no mercado e a análise de tendências. Os indicadores de qualidade possuem como meta medir a eficácia da organização, de maneira que são mais abrangentes e possuem características estratégicas.

Os indicadores de desempenho e os de qualidade indicam, contudo, não corrigem. Eles atuam como um alerta, mostrando a ocorrência de desvios, seja quanto ao baixo desempenho ou à baixa qualidade.

De acordo com as definições, os indicadores são representações quantitativas e qualitativas que evidenciam a realidade atual e a evolução de um objeto de avaliação.

Tabela 13 - Indicador de pontualidade de entrega mensal

<b>IPE - ÍNDICE PONTUALIDADE DE ENTREGA</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>IPE= 100 - (QTDE. DE ENTREGAS EM ATRASO OU ANTECIPADAS) X 100</b>	<b>Valores</b>
<b>TOTAL DE ENTREGAS PROGRAMADAS NO MÊS</b>	
<b>QTDE. ENT. ATRASO/ANTECIPADA X 100.....</b>	<b>140</b>
<b>TOTAL DE ENT. PROG. NO MÊS.....</b>	<b>1.244</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Indicador de pontualidade de entrega anual

<b>IPE - ÍNDICE PONTUALIDADE DE ENTREGA</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>IPE= 100 - (QTDE. DE ENTREGAS EM ATRASO OU ANTECIPADAS) X 100</b>	<b>Valores</b>
<b>TOTAL DE ENTREGAS PROGRAMADAS NO MÊS</b>	
<b>QTDE. ENT. ATRASO/ANTECIPADA X 100.....</b>	<b>1.686</b>
<b>TOTAL DE ENT. PROG. NO MÊS.....</b>	<b>14.044</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>12</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O pedido de compra é um fator importante porque normalmente constitui a base legal da relação contratual entre a empresa e seu fornecedor. A função de compras precisa discutir com o requisitante os detalhes técnicos do pedido de compra (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Assim, um pedido perfeito é aquele que deve ser entregue de forma completa e pontual, no local certo, em perfeitas condições, com documentação completa e acurada; cada um desses elementos deve ser compatível com as especificações do cliente. Portanto, a entrega completa significa que serão entregues todos os produtos que o cliente solicitou originalmente; a entrega pontual significa que ela ocorrerá na data e na hora especificadas pelo cliente, etc. (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Estes autores afirmam que um pedido perfeito mede a eficácia do desempenho global de logística integrada da empresa, e não de funções individuais.

Já Ganga (2010) ressalta que o pedido perfeito ou *Perfect Order Fulfillment* é um indicador muito utilizado para mensurar a confiabilidade de uma cadeia de suprimentos. Um pedido, para ser considerado perfeito, deve:

- 1) ser entregue no prazo (*delivery to commit date*): comprometimento quanto à data de entrega;
- 2) ser completo (*orders in full*): entregar os itens e as quantidades requeridas pelo cliente;
- 3) ter a documentação correta (*accurate documentation*): entregar o pedido com a documentação sem erros na fatura, no recibo de entrega e em outras comunicações com o cliente; e
- 4) entregar o produto em perfeitas condições quanto a possíveis avarias no produto ou na embalagem (*perfect condition*).

Tabela 15 - Indicador de atendimento à qualidade mensal

<b>IAQ - ÍNDICE DE ATENDIMENTO À QUALIDADE</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b><u>IAQ = 100 - (ENTREGAS COM QTDE. DIVERGENTE MAIOR OU MENOR) X 100</u></b>	<b>Valores</b>
<b>TOTAL DE ENTREGAS PROGRAMADAS NO MÊS</b>	
<b>QTDE. ENTREGA DIVERGENTE X 100.....</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL DE ENT. PROG. NO MÊS.....</b>	<b>1.244</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 - Indicador de atendimento à qualidade anual

<b>IAQ - ÍNDICE DE ATENDIMENTO À QUALIDADE</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b><u>IAQ = 100 - (ENTREGAS COM QTDE. DIVERGENTE MAIOR OU MENOR) X 100</u></b>	<b>Valores</b>
<b>TOTAL DE ENTREGAS PROGRAMADAS NO MÊS</b>	
<b>QTDE. ENTREGA DIVERGENTE X 100.....</b>	<b>703</b>
<b>TOTAL DE ENT. PROG. NO MÊS.....</b>	<b>14.044</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o portal Treasy (TREASY, 2018), indicadores de qualidade não são destinados apenas a grandes corporações. Muito pelo contrário, já que qualquer negócio, seja pequeno, médio ou grande, trabalha para, pelo menos, atender às expectativas.

Os indicadores de qualidade constituem uma das ferramentas para monitorar e controlar a eficiência de processos. Os resultados servem de base para a implementação de medidas corretivas e para a melhoria contínua do controle de qualidade. Indicadores de desempenho fornecem informações essenciais para determinar (e explicar) o progresso de uma empresa na busca por atingir suas metas.

Quando se fala em indicador de qualidade, faz-se referência aos indicadores que oferecem a possibilidade de uma visão do nível de qualidade de produtos e de serviços. Ao analisá-los, é também possível verificar um padrão ao longo do tempo, o que é essencial para empresas que se preocupam com a melhoria contínua.

Basicamente, sempre que um cliente pode contar com uma qualidade consistente de produtos e/ou de serviços, é muito mais provável que ele continue fazendo negócios ou renovando o contrato.

Dentre os indicadores de qualidade, é o de atendimento que mostrará se sua empresa está realmente cumprindo com o que promete ao oferecer determinado produto ou serviço ao consumidor. Um fator muito importante neste quesito é a necessidade de o setor de pós-venda fazer um acompanhamento minucioso com o cliente.

Organizações que têm esse cuidado conseguem corrigir falhas para garantir a satisfação de seus consumidores. Por isso, se algo estiver errado neste indicador de controle de qualidade, deve-se agir rapidamente.

Qualidade consistente exige muito trabalho, atenção aos detalhes e sistemas adequados para monitorar e avaliar se os produtos e os serviços atendem aos padrões definidos.

É importante ter em mente que indicadores de qualidade variam de empresa para empresa e de acordo com os objetivos organizacionais de cada uma delas. A dica é: avaliar sempre o que faz sentido monitorar neste momento na empresa. Isso conduz ao item fundamental da implantação dos indicadores de qualidade: eles devem estar 100% relacionados com os objetivos da organização.

Via de regra, todo indicador de desempenho deve:

1. Refletir os objetivos da empresa como um todo;
2. Ser utilizado pela direção para administrar e tomar decisões, pois tem caráter estratégico;
3. Ter alto grau de aderência ao negócio da empresa;
4. Ter relevância em todos os níveis da empresa;
5. Ser baseado em dados confiáveis e mensuráveis;
6. Ser fácil de entender (ou pelo menos rápido de ser explicado);
7. Servir como insumo para uma ação ou para um plano de ações.

Como processo de avaliação, a empresa compradora pode determinar se a base de fornecimento é capaz de atender às necessidades de negócio atuais e futuras (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

A empresa compradora precisa quantificar e comunicar para o fornecedor as medidas e os objetivos, de modo que ele fique consciente da discrepância entre seu atual desempenho e as expectativas da empresa compradora.

Sem medição eficaz e sistema de comunicação, a coordenação interorganizacional e as iniciativas de melhoria seriam ineficientes. Por isso, ao se pensar nos indicadores de controle de qualidade, cabe analisar a empresa de uma maneira ampla, observando:

- Os objetivos do negócio;
- As perspectivas dos clientes;

- As perspectivas financeiras;
- Os processos internos; e
- A satisfação dos colaboradores.

Todos esses fatores devem estar bem claros, porque não adianta sair implantando indicadores se não conseguir executar ações para corrigir eventuais desvios.

Tabela 17 - Indicador de *stockout* mensal

<b>STOCKOUT</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
FÓRMULA = QTDE. DE DIAS SEM PRODUTO X VENDA MÉDIA DIÁRIA X PREÇO UNITÁRIO	Valores
<b>QTDE. DE DIAS SEM PRODUTO</b> .....	<b>90</b>
<b>VENDA MÉDIA DIÁRIA</b> .....	<b>R\$ 3,05</b>
<b>PREÇO UNITÁRIO</b> .....	<b>R\$ 14,02</b>
<b>RESULTADO</b> .....	<b>R\$ 3.848,49</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 18 - Indicador de *stockout* anual

<b>STOCKOUT</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
FÓRMULA = QTDE. DE DIAS SEM PRODUTO X VENDA MÉDIA DIÁRIA X PREÇO UNITÁRIO	Valores
<b>QTDE. DE DIAS SEM PRODUTO</b> .....	<b>306</b>
<b>VENDA MÉDIA DIÁRIA</b> .....	<b>R\$ 3,00</b>
<b>PREÇO UNITÁRIO</b> .....	<b>R\$ 16,89</b>
<b>RESULTADO</b> .....	<b>R\$ 15.505,02</b>

Fonte: Elaborada pelo autor

Mesmo com o avanço da tecnologia e a criação de novos métodos de gestão, o controle dos estoques continua causando preocupação para as empresas. Aliás, esse processo parece desafiar qualquer ideia que procure aperfeiçoar e cooperar com as mais diferentes formas e necessidades de se controlar um estoque.

Há muito tempo que a gestão de estoques não é presenteada com novas técnicas com foco em sua acuracidade. Há quem aborde processos como *just in*

*time* – sistema de administração da produção que determina que nada deva ser produzido, transportado ou comprado antes da “hora certa”.

Além disso, demais ações vinculadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos não passaram com suficiência pelos processos de melhoria contínua que a dinâmica do mercado atual exige; esse é um campo em que novas ideias serão sempre bem-vindas. Porém, a visão sobre as vantagens de uma boa gestão de estoques que seja responsável pelo planejamento e pelo controle de todos os estágios – da matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes – parece não muito bem fixada no comportamento do quadro de pessoal.

O principal objetivo do gerenciamento de estoques é assegurar que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades desejadas pelos consumidores, não ocorrendo rupturas ou *stockouts* (BALLOU, 2001).

A ruptura ou *stockout* é caracterizada quando o estoque de determinado produto chega a zero, ou seja, não existe disponibilidade interna (produção) ou externa (oferta em gôndola), fator que gera um problema que acarreta várias consequências negativas, tais como: a insatisfação do consumidor e a perda da oportunidade de venda, comprometendo o grau de fidelização dos clientes em relação à marca e aos estabelecimentos distribuidores do produto (RIBEIRO; PRADO, 2009).

Segundo Ribeiro e Prado (2009), a ruptura de estoques é um risco agravante para a cadeia de suprimentos, pois os eventos ocorridos em cadeia são mutuamente dependentes, uma vez que tais eventos devem estar em constante interação a fim de que os objetivos traçados sejam alcançados de maneira eficaz.

Embora não haja concordância em relação a tal fato, os indivíduos são aculturados com ações de desperdício. Isso pode ser verificado por várias pesquisas disponíveis na mídia que apontam para um desinteresse da maioria das pessoas em controlar, conservar e garantir o uso correto de recursos. E, dessa forma, dá-se pouca importância aos meios necessários que levem um estoque à quase perfeição. Não se assimilou, ainda, que um produto pode ter seu preço, sua qualidade e seu atendimento ao cliente – interno ou externo – melhorados por meio de um eficiente controle de estoques. O pior é que essa falta de visão consegue agravar situações associadas aos custos de aquisição e de manutenção dos estoques.

Os custos de um *stockout*, o chamado “furo” nos estoques, normalmente são impossíveis de serem calculados, pois além do lucro não realizado, não se conhece acerca de outras perdas da empresa no mercado, haja vista o impacto sobre sua marca, sobre outras vendas e sobre a perda de clientes. Além de ocasionar uma indesejável vulnerabilidade aos seus controles físicos e de sistemas, que, entre outras coisas, pode orientar para possíveis desvios, aumentando ainda mais as desvantagens financeiras.

Acredita-se que, mesmo com todas as variáveis, um *stockout* até possa passar despercebido, mas seus danos serão sentidos em alguma etapa do processo e, geralmente, sempre refletirá na área financeira.

Um erro grave, comum a muitos outros segmentos no mercado, é o investimento em meios tecnológicos sem a parceria com investimentos associados à qualificação do pessoal responsável pelos estoques. Uma empresa pode ter pouca tecnologia e um controle magnífico feito pelas pessoas adequadas, mas pode falhar absurdamente com uma tecnologia de ponta, se esta estiver nas mãos de pessoas inaptas que lidem com os estoques.

A aptidão para tratar de forma responsável e eficiente com estoques não está presente em todos. Para controlar estoques não basta querer.

O *stockout* transformou-se em um importante indicador, mas, também, no mais indesejável, já que se deve evitar, de todas as formas, que ele ocorra. Como indicador, deve ser adaptado a cada caso, contudo, funciona como um termômetro dos processos internos, apontando falhas que impactam desde a perda de uma venda até paradas importantes na produção. Há casos de empresas de pequeno e médio porte que baixaram definitivamente suas portas devido aos erros sistemáticos em seus estoques, o que não quer dizer que grandes empresas também não corram tal risco.

Os danos provocados por *stockouts* podem ser: setoriais – quando afetam de imediato as informações necessárias para o andamento da rotina, tais como os limites de estoque mínimo, máximo, ponto de ressuprimento e outros; intersetoriais – quando se tornam gargalos na produção e em compras e geram dificuldades na expedição; e de ordem externa – quando afetam rotinas de fornecedores e comprometem o atendimento dedicado aos clientes. Sejam quais denominações

esses danos recebam, estão intimamente vinculados e refletem sempre na insatisfação dos clientes – internos e externos. (MAXTON LOGÍSTICA, 2019).

Tabela 19 - Indicador retorno margem bruta sobre estoque mensal

<b>GMROI - RETORNO MARGEM BRUTA SOBRE ESTOQUE</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = VALOR MARGEM BRUTA / VALOR MÉDIO DO ESTOQUE</b>	<b>Valores</b>
<b>VALOR MARGEM BRUTA.....</b>	<b>1.406.103</b>
<b>VALOR MÉDIO DO ESTOQUE.....</b>	<b>2.721.018</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>0,52</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 20 - Indicador retorno margem bruta sobre estoque anual

<b>GMROI - RETORNO MARGEM BRUTA SOBRE ESTOQUE</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = VALOR MARGEM BRUTA / VALOR MÉDIO DO ESTOQUE</b>	<b>Valores</b>
<b>VALOR MARGEM BRUTA.....</b>	<b>12.727.967</b>
<b>VALOR MÉDIO DO ESTOQUE.....</b>	<b>1.801.948</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>7,06</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

GMROI é uma abreviatura, em língua inglesa, e significa *Gross Margin Return on Inventory Investment*. A tradução desse termo pode ser Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta. Esse índice guarda certa semelhança com o Índice de Giro do Estoque, refletindo a relação entre o volume de margem bruta e estoques.

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 305), o GMROI combina os efeitos dos lucros e da rotatividade, permitindo a comparação e a avaliação do desempenho de departamentos com diferentes perfis de margem/rotatividade.

GMROI (*Gross Margin Return on Inventory Investment*) é um indicador utilizado internacionalmente. Retorno da Margem Bruta sobre o Investimento em Estoque, em outras palavras, é o retorno obtido a partir de cada R\$ 1,00 investido no estoque de um produto. O indicador GMROI é excelente para monitorar o grau de

lucratividade de produtos, podendo discriminar item a item, linha ou família de produtos. Isso porque mede, basicamente, o lucro bruto em relação ao valor investido no estoque. Porém, como o valor do estoque varia diariamente, faz-se necessário medir o valor médio de um período.

Contudo, é importante salientar que a porcentagem da margem é apenas um indicador que mostra o ganho de cada produto em relação ao seu custo, independentemente do capital necessário para gerar a venda. Por isso, para melhorar o resultado da empresa, é preciso buscar melhorar o giro, aumentando-se as vendas ao mesmo tempo em que se diminui o valor médio investido no estoque. Qualquer produto com GMROI abaixo de um significa prejuízo, pois indica que não está dando retorno, nem em relação ao principal investido. Por isso, é fundamental medir o GMROI de todo o estoque e trabalhar para melhorar o índice, começando pelos piores e ir, gradativamente, obtendo melhoras, até o total da empresa alcançar retorno positivo.

Inclusive, é fundamental ter aqueles produtos mais “básicos” para atender ao cliente, mesmo que o giro seja baixo e, por isso, seja necessário que margem maior para custear o investimento feito no estoque. Porém, se a quantidade de itens com baixo giro for muito grande, e se tal fato estiver ocasionando aperto no fluxo financeiro, isto pode ser um indício de que a baixa remuneração do capital parado no estoque esteja corroendo o seu capital de giro. Sendo assim, é fundamental reavaliar quantos itens estão gerando retorno negativo no GMROI (C&G, 2018).

Tabela 21 - Indicador acuracidade do inventário mensal

<b>AI - ACURACIDADE DO INVENTÁRIO</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = (QTDE. FÍSICA DO ITEM / QUANTIDADE DE ITEM NO SISTEMA) X 100</b>	<b>Valores</b>
<b>QTDE. FÍSICA DO ITEM.....</b>	<b>580.280</b>
<b>QTDE. DE ITEM NO SISTEMA.....</b>	<b>850.350</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>68%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 22 - Indicador de acuracidade do inventário anual

<b>AI - ACURACIDADE DO INVENTÁRIO</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = (QTDE. FÍSICA DO ITEM / QUANTIDADE DE ITEM NO SISTEMA) X 100</b>	<b>Valores</b>
<b>QTDE. FÍSICA DO ITEM.....</b>	<b>5.406.778</b>
<b>QTDE. DE ITEM NO SISTEMA.....</b>	<b>8.008.473</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>68%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O termo acurácia é originário da palavra “*accuracy*”, termo em língua inglesa que significa a qualidade daquilo que é correto, previsto e exato. É indispensável que em relação aos valores físicos – em que a falta de cuidado com a alimentação do sistema acaba gerando falta de confiança do usuário, que, em muitos casos, abandona o uso do sistema –, a movimentação dos itens de estoque deva ser feita em tempo real, para que se mantenha a acuracidade dos estoques (CORRÊA; CAON; GIANESI, 2001).

Acuracidade dos registros = (registros corretos / registros contados) x 100; o resultado seria 100% – o ideal, mas pouco provável de se alcançar na prática. Portanto, deve-se adotar um grau tolerável de erro entre as quantidades no físico e no sistema, sendo esse percentual definido pela organização de acordo com seus objetivos e práticas.

O cálculo de acuracidade pode ser realizado a partir de contagens, que consiste em inventariar certo número de itens em um determinado período e frequência estabelecidos pela empresa, sendo um processo de aplicação contínua. Baseado na classificação ABC, os itens com valores mais altos devem ter um maior acompanhamento durante o ano, bem como devem ser contabilizados mais vezes (GASNIER, 2002).

Tabela 23 - Indicador de cobertura de estoque mensal

<b>CE - COBERTURA DE ESTOQUE</b>	
<b>Aplicação ref. 03/2019</b>	
<b>FÓRMULA = (QTDE. MÉDIA DE VENDA / Nº DE DIAS) = QTDE. ESTOQUE / MÉDIA DE VENDAS</b>	<b>Valores</b>
<b>QTDE. MÉDIA VENDA.....</b>	<b>89.459</b>
<b>Nº DE DIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>QTDE. DE ESTOQUE.....</b>	<b>850.350</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>285</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 24 - Indicador de cobertura de estoque anual

<b>CE - COBERTURA DE ESTOQUE</b>	
<b>Aplicação ref. 01/2018 a 12/2018</b>	
<b>FÓRMULA = (QTDE. MÉDIA DE VENDA / Nº DE DIAS) = QTDE. ESTOQUE / MÉDIA DE VENDAS</b>	<b>Valores</b>
<b>QTDE. MÉDIA VENDA.....</b>	<b>758.757</b>
<b>Nº DE DIAS.....</b>	<b>365</b>
<b>QTDE. DE ESTOQUE.....</b>	<b>8.008.473</b>
<b>RESULTADO.....</b>	<b>3.852</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O índice de cobertura de estoques é a indicação, em determinado momento, do período de tempo que o estoque consegue cobrir as vendas futuras sem que haja suprimento. Quanto menor for o estoque em relação à projeção de demandas, menor a cobertura em dias, semanas. É também denominado antigiro, devido à relação entre um determinado período e o número de vezes que, neste intervalo de tempo, houve renovação de estoque (SUCUPIRA, 2003).

Especificamente no caso das organizações que visam lucros, esse capital só retornará acrescido destes quando os clientes pagarem pelos serviços que lhe foram prestados, isto é, quando se completar o ciclo constituído pela compra de materiais, atendimentos e recebimento.

É, portanto, na rotação ou no giro dos estoques que reside a possibilidade de se obter lucro para remunerar o capital empregado na prestação de serviços, que

consiste no fornecimento de pacotes constituídos por bens tangíveis e intangíveis. Por isso, dentre as diversas informações a serem obtidas do ponto de vista financeiro, a cobertura de estoques pode orientar o planejamento e o controle dos suprimentos de materiais, em uma abordagem logística (BARBIERI; MACHLINE, 2009).

## 5.2 Análise dos resultados obtidos

Tabela 25 - Painel de Indicadores

PAINEL DE INDICADORES	MEDIÇÃO REF. 03/2019	MEDIÇÃO REF. ANO 2018	MEDIÇÃO IDEAL
IR- INDICADOR DE RUPTURA	2%	19%	PRÓXIMO 0%
PME - PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM	31	24	MÁXIMO 30 MÍNIMO 25
GE - GIRO DO ESTOQUE	1,68	23,20	MAIOR 01
TMGE - TEMPO MÉDIO DE GIRO DO ESTOQUE	18	16	MAIOR MELHOR
IQE - ÍNDICE QUALIDADE ENTREGA	10%	11%	PRÓXIMO 100%
<i>STOCKOUT</i>	R\$ 3.848,49	R\$ 15.505,02	MELHOR R\$ 0,00
AI - ACURACIDADE DO INVENTÁRIO	68%	68%	100%
GMROI - RETORNO MARGEM BRUTA ESTOQUE	R\$ 0,52	R\$ 7,06	MAIOR R\$ 1,00
CE - COBERTURA DO ESTOQUE	285	3852	MÁXIMO 60 MÍNIMO 30
<b>STATUS DO ÍNDICE</b>			
<b>BOM</b>			
<b>ATENÇÃO</b>			
<b>RUIM</b>			

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme rege a estrutura conceitual do *Balanced Scorecard* concernente à indicadores, no presente trabalho foram aplicados 9 indicadores com o propósito de medir a performance do estoque da empresa. De acordo com a Tabela 25, o Painel de Indicadores apresenta o retrato da situação do estoque da empresa pesquisada neste estudo, possibilitando visualizar as deficiências no processo de controle e gestão de estoque. É visível que boa parte dos índices apresenta deficiência com relação à medição ideal; vale ressaltar que os indicadores aplicados são os fornecidos pela APAS – Associação Paulista de Supermercados (APAS, 2019), tanto quanto as informações de normalidade, as quais são obtidas por meio de pesquisas realizadas pela APAS a fim de identificar as médias de normalidade de cada índice por região. Segundo a entidade, os indicadores não são informações públicas, ou seja, não são divulgadas na internet ou em demais meios de comunicação; tais informações são disponibilizadas por meio de solicitação do empresário filiado à APAS, caso contrário, não é possível que terceiros acessem as informações.

Partindo da análise de ruptura referente ao ano de 2018, o percentual foi a 19%, o que significa que, em uma média total de itens (ativo) na loja (ou seja, 16.558), faltaram 3146 itens, ocasionando perda de vendas e/ou, conseqüentemente, a insatisfação do cliente por não encontrar o produto disponível na gôndola. Com base nesse índice, pode-se avaliar o *stockout*, que mede os dias que a empresa ficou sem o produto à disposição do cliente; a falta de controle e de acompanhamento de compras e vendas dos produtos pode ensejar sérios prejuízos. Como o *stockout* apresentou uma média de 42 dias sem alguns produtos, repercutiu prejuízos aos clientes, bem como insatisfação de ir até à loja e ser surpreendido pela falta do produto.

Nitidamente, observa-se que o estoque possui alto giro com base no índice GE; em média, o estoque gira quase 2 vezes em relação à média normal, significando que há fluxo contínuo de clientes nas dependências da loja. Pois o tempo de giro do estoque aponta, em média, 17 dias, ou seja, a cada período de 17 dias, o estoque da empresa se renova. A quantidade de produtos do estoque geral, ou seja, a cobertura do estoque - CE apresenta índice acima da média. Isto é, mostra cobertura para 285 dias, sendo que a normalidade é 30; tal situação pode ocasionar em perdas e em deterioração de produtos, sem considerar o alto custo para manter estoque em alta quantidade armazenado no depósito da empresa. É

provável que possa existir produtos parados no estoque, ou seja, mercadorias que apresentem baixo giro; outra questão diz respeito à organização do estoque, pois produtos mal estocados fazem com que sejam esquecidos que existam no depósito, fator que infla o estoque. Como o prazo médio de estocagem está acima da média, ou seja, mais de 30 dias, e a empresa apresenta um giro médio de 17 dias, é fundamental verificar se há excesso de mercadorias no estoque, bem como averiguar a existência de produtos esquecidos e até mesmo vencidos ou deteriorados. Deve se levar em conta a logística de entrega para não gerar ruptura e *stockout* dos produtos, mas, como a empresa é filiada à Rede Sol de supermercados, tal rede abrange mercadorias suficientes para suprir seus associados, ou seja, não sendo necessário armazenar grandes quantidades de produtos na loja, pois a logística entre o supermercado pesquisado e a Rede Sol é de curto trajeto e simples transporte.

Um ponto importante sobre a análise de margem de retorno do estoque é o valor que retorna para empresa a cada R\$ 1,00 investido em estoque; a margem anual está ótima, com R\$ 7,06, e, no mês de março de 2019, apresentou R\$ 0,52 para cada R\$ 1,00 investido. Aparentemente, este indicador apresenta falha provavelmente na composição da formação do preço de custo junto à margem bruta. Importa verificar, pois, se a formação da margem apresentar erros, isto compromete o preço de venda dos produtos, gerando baixo retorno sobre as vendas.

A acuracidade do estoque é importante não somente para empresa como também para o Fisco, seja em nível federal ou estadual (Receita Federal do Brasil e Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo). Como se nota, a normalidade da acuracidade é de 100%, sendo que é de difícil alcançar este índice, em razão da grande quantidade de itens, mas, quanto mais próximo de 100%, melhor. No caso analisado, a empresa aparenta uma distância de 32% de irregularidade do estoque físico com relação ao estoque apresentado pelo sistema de controle da empresa. Tal fator pode indicar perdas de produtos, saídas de mercadorias sem o devido registro como venda, entrada de mercadorias em desacordo com o pedido, entre outros fatores. Contudo, o que importa para esclarecer tal discrepância é a contagem física dos produtos, a fim de identificar quais as mercadorias desfalcadas no estoque e acompanhar por meio da contagem, até que seja identificado o problema. Não basta somente para empresa o interesse em manter a acuracidade do estoque, como já

mencionado, também aos órgãos do governo interessa saber como está o controle. Anualmente, a empresa envia aos fiscos, por meio de uma declaração denominada Sped, o livro de inventário, no qual se encontra refletida a situação do estoque, mediante entradas e saídas registradas em seu sistema. Mas a acuracidade apontada pelos Fiscos se encontra no momento da reunião das informações de compra de produtos, a qual é efetuada pela empresa; praticamente todas as compras de mercadorias são realizadas por meio da emissão de nota fiscal eletrônica, assim, antes que a mercadoria chegue na empresa, um arquivo contendo todas as informações da nota emitida é armazenado na base de dados dos Fiscos. Daí então, estas entidades fiscais detectam possíveis irregularidades no estoque, cruzando informações do Sped com os arquivos eletrônicos de nota fiscal de compra; tal irregularidade apontada é passível de autuações pelos Fiscos para com a empresa. Diante das análises, conclui-se que é de extrema importância as informações apontadas nesta pesquisa no que se refere ao controle e à gestão do estoque.

Conforme já citado, é de grande dificuldade uma gestão cujos indicadores apontem 100% ou dentro de suas normalidades; mas, deve-se analisar cada indicador, identificar erros a fim de melhorar e implementar processos na empresa, evitando-se ao máximo erros e falhas, de modo a se obter melhores resultados.

### **5.3 Sugestão para melhoria da gestão do estoque**

Foi possível verificar que vários indicadores apontaram divergências de normalidade, conforme demonstrado anteriormente, na Tabela 25 – Painel de Indicadores. Entretanto, o indicador que demonstra grande anormalidade é o indicador de acuracidade de inventário – AI. Tal indicador aponta discrepância entre o estoque físico de mercadorias, ou seja, o montante de mercadorias constante no depósito *versus* o estoque montante apontado pelo sistema operacional de gestão da empresa, exemplificando, assim, o relatório de inventário fornecido pelo sistema operacional da empresa, o qual demonstra que a quantidade de produtos em estoque diverge da quantidade física constante no depósito.

Observada tamanha divergência de Acuracidade, o presente trabalho visa sugerir algumas melhorias para os controles de estoque, buscando reduzir – o

máximo possível – a divergência apontada pelo indicador de acuracidade. Informações equivocadas no sistema de controle de gestão de estoque podem provocar geração de referências errôneas para as tomadas de decisão.

Para que não haja desperdícios, é necessário idealizar uma filosofia de estoque que seja condizente com a atividade fim da empresa. A adoção da técnica errada de armazenagem pode fazer com que a logística da empresa deixe de agregar valor ao produto/serviço e passe, assim, a onerar a atividade em questão.

Há ferramentas que podem auxiliar as empresas no controle de entrada e de saída de materiais, bem como influenciar os custos, podendo ser aplicadas para que o controle de estoque seja feito de modo mais eficiente (FOCO LOGÍSTICO, 2010).

Para o gestor, o armazenamento de mercadorias pode ser um grande problema no que diz respeito ao controle, caso não disponha de um processo que seja eficaz na hora de manusear os produtos estocados. Sendo assim, um descuido com esse detalhe (principalmente com produtos perecíveis) gerará prejuízos para a empresa.

Os sistemas mais comuns para que se tenha um alto desempenho na estocagem são conhecidos como FIFO - “*first in, first out*”, ou seja, “primeiro que entra, primeiro que sai”, e o LIFO - “*last in, first out*”, o que quer dizer, em língua portuguesa, “último que entra, primeiro que sai” (FABRI METAL, 2016).

Deste modo, importa que a empresa acompanhe periodicamente a contagem dos estoques por meio do registro de inventário, a fim de minimizar possíveis perdas, roubos ou falta de registro de baixa de mercadorias.

### 5.3.1 Inventário

O portal IMAN (2015) explica que, para garantir um bom fluxo de entrada e saída de mercadoria, e a certeza na hora da compra, o inventário constitui a melhor forma de manter o estoque sempre atualizado, e esse processo deve ser feito regularmente. Para o gerenciamento de estoque, a acurácia de inventário deve ser considerada de extrema importância, visando manter níveis elevados de produtividade e de lucratividade.

Por meio do inventário, é possível encontrar e analisar erros no estoque, confrontando os números coletados nesse processo e os dados oferecidos pelo seu

sistema de gestão. O inventário rotativo é a contagem de uma determinada categoria de produtos; seu benefício é a redução de custos em relação ao inventário total (JUNQUEIRA, 2017).

O inventário é o levantamento e a organização de todos os itens do estoque, realizado por meio da contagem de mercadorias, relacionando seu valor unitário e também o valor total (ADV TECNOLOGIA, 2016).

A falta de acurácia no inventário transforma em incertos seus estoques, além de diminuir seus lucros. O monitoramento do inventário é, por sua vez, a melhor forma de evitar contagens errôneas, fazendo com que ocorra eficácia no resultado. Com as informações em mãos, será possível ter mais certezas para a tomada de decisão e também para a sugestão de devidas mudanças, objetivando que sejam corrigidos eventuais erros de processo (IMAN, 2015).

### 5.3.2 Recebimento de mercadoria

O recebimento de mercadorias e/ou materiais pode ser considerado como uma área do almoxarifado que trabalha integrada aos setores de compras, contabilidade, PCP (Planejamento e Controle de Produção) e transporte. É o setor responsável pela integração de informações sobre o atendimento do pedido do fornecedor e os estoques físicos e contábeis. No processo de recebimento, as atividades executadas são: o recebimento do material entregue pelo fornecedor; e a entrada física nos estoques e no sistema.

Porém, nesse processo existem quatro fases importantes: a entrada de mercadorias ou materiais; conferência quantitativa; conferência qualitativa; e regularização (PAOLESCHI, 2012).

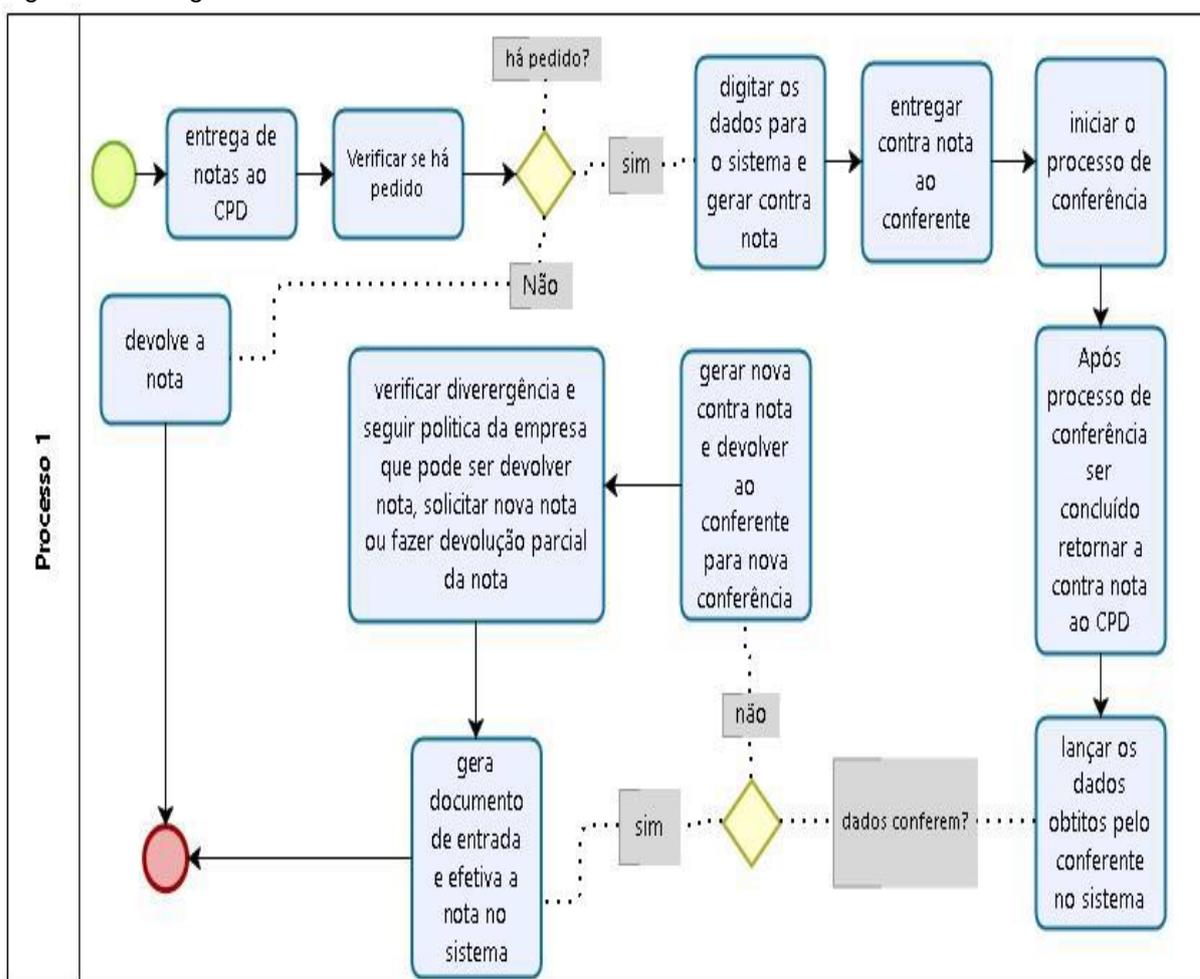
A conferência da entrada de materiais corresponde ao descarregamento da mercadoria e à verificação de dados constantes no pedido e na nota fiscal dos materiais recebidos. A conferência quantitativa verifica se a quantidade discriminada na nota fiscal corresponde exatamente à quantidade recebida. A conferência qualitativa é conhecida como inspeção técnica, em que são confrontadas informações do pedido de compra, informações técnicas do produto e dados da nota fiscal (PAOLESCHI, 2012).

Ao se efetuar a conferência física e fiscal, deve ser realizado o registro da entrada dos materiais no sistema integrado, utilizando-se as informações constantes na nota fiscal. Antes de proceder ao registro, é importante verificar o cadastro do fornecedor no sistema, para que os dados sejam registrados corretamente (PAOLESCHI, 2012).

A utilização do sistema integrado permite registrar o recebimento, consultando o pedido, baixando dele a quantidade recebida, alimentando o estoque e gerando, assim, informações corretas para o setor de contas a pagar (BERTAGLIA, 2009).

Observados os conceitos de procedimentos para recebimento, armazenagem e lançamento dos produtos e nota fiscal no sistema, a Figura 05, a seguir, demonstra um ciclo de conferência de entrada mercadoria no estoque, bem como a alimentação do sistema gerencial de uma empresa.

Figura 5 - Fluxograma de entrada de mercadoria



Fonte: Kogik, Silva, Belusso e Werlang (2018, p. 13).

A gestão de estoques tem o objetivo de elevar o controle de custos e, por conseguinte, melhorar a qualidade dos produtos guardados no estoque da empresa. As teorias sobre o tema normalmente ressaltam a seguinte premissa: é possível definir uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa, entretanto, só é possível defini-la a partir da previsão da demanda de consumo do produto (DIAS, 2010).

### 5.3.3 Sistema de informações integrado - ERP

Para conciliar o processo de gestão de estoque, é importante que haja o uso de ferramentas adequadas à necessidade da empresa, de modo a promover agilidade na gestão de estoque e nos processos de venda, maximizando as estratégias adotadas.

Por meio de um sistema, com apenas um clique, é possível ter em mãos todos os dados pertinentes às buscas feitas. É importante ressaltar que o sistema trabalha conforme sua alimentação com informações vai sendo feita, sendo assim, falhas na hora de fazer essa alimentação podem ocasionar furos de estoque, causando problemas para a empresa, sendo rupturas ou excesso de mercadorias (HEFFER, 2017).

O sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou Planejamento de Recursos Empresariais, também é conhecido como Sistema de Gestão Empresarial. Relaciona-se a uma ferramenta capaz de controlar e aperfeiçoar o fluxo de informações de uma empresa, integrando e gerenciando dados, recursos e processos, otimizando a gestão e, como resultado auxiliar às empresas, aumentando seu poder de tomada de decisão.

Os sistemas ERP são sistemas de informações integrados, obtidos na forma de pacotes comerciais de *software*, cuja finalidade é dar assistência à maior parte das operações de uma empresa. O sistema ERP compromete-se a cobrir os empreendimentos empresariais que vão do monitoramento de entrada e saída do produto, partindo das atividades de *marketing* e de vendas.

O ERP é um sistema capaz de controlar o estoque, de forma que o seu principal objetivo seja efetivamente alcançado, bem como promove o auxílio nos processos e métodos de sistema de gestão de uma empresa. Em particular, o ERP

torna pertinente a transferência de informação, de modo a evidenciá-la para a pessoa certa, no momento ideal (SOUZA, 2005).

O uso da ferramenta ERP permite que as informações estejam agrupadas, contribuindo na tomada de decisões sobre o nível de estoque. No entanto, os dados informados pelo ERP estão sujeitos à inserção no sistema pelos funcionários, no momento da chegada das mercadorias ou no de modificações, instante em que estão sujeitas a erros de digitação (SOUZA, 2005).

Informações contidas no ERP também contribuem nas decisões no que tange ao planejamento e ao controle dos estoques, visto que os dados computados mostram a quantidade vendida de cada produto. Entretanto, é necessário interpretar inúmeros dados informativos fornecidos pelo sistema, essencialmente quando há uma demanda atípica, uma vez que é capaz de ocorrer vendas fora do planejamento.

Após concluída a parte teórica e técnica do trabalho, dá-se início, no próximo tópico, às considerações finais da pesquisa, apontando alguns pontos fundamentais sobre o transcorrido no estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores apresentados neste trabalho consistem na evidenciação de estratégias operacionais de uma empresa. No entanto, esse conjunto de indicadores alinha o processo estratégico de uma organização junto ao processo de gerenciamento, em que se conecta com as ações operacionais.

No estudo de caso, durante a definição dos objetivos dos indicadores, foi observado que estes configuram uma valiosa contribuição no sentido de melhorar as perspectivas de controle e de gestão do setor de estoque da empresa, setor em que foram aplicados os indicadores, no intuito de se obter informações sobre a situação atual do estoque da empresa pesquisada.

Os indicadores abordados neste trabalho evidenciam a posição do estoque da empresa em diversos aspectos, desde a parte de compra e pedidos de mercadorias, passando por controle de estocagem, até o excesso ou a falta de produtos nas prateleiras do supermercado.

Como base principal do trabalho, buscando demonstrar informações sobre a posição atual do estoque da empresa, foram utilizados os seguintes indicadores:

- IR - Indicador de Ruptura;
- PME - Prazo Médio de Estocagem;
- GE - Giro do Estoque;
- TMGE - Tempo Médio de Giro do Estoque;
- IQE - Índice Qualidade Entrega;
- *Stockout*;
- AI - Acuracidade do Inventário;
- GMROI (*Gross Margin Return on Inventory Investment*) - Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta; e
- CE - Cobertura do Estoque.

Os indicadores podem fornecer informações para se alinhar os métodos estratégicos; recomenda-se que seja feita uma análise acerca dos métodos e dos processos de controle e de gestão do estoque que são atualmente utilizados pela empresa, visto que o índice de acuracidade propaga preocupação com relação à realidade do estoque. Isto porque, conforme demonstrado na Tabela 25 - Painel de indicadores, o Indicador de Acuracidade apontou uma anormalidade no estoque.

Uma contribuição importante que colaborará efetivamente para a normalidade do indicador de acuracidade é tornar claro à equipe toda quais são os objetivos propostos pela empresa para gerir o estoque na organização.

Com base nas informações obtidas por meio dos indicadores, então é relatada a situação real do estoque da empresa, podendo evidenciar que algo equivocado está acontecendo internamente ou externamente na empresa, o que acarreta a consequência de o estoque não apresentar acuracidade, ou seja, assim, de gestão e de controle do estoque pode não estar atendendo às necessidades da empresa.

Como verificado no estudo de caso, a empresa pesquisada necessita de melhoria de acuracidade no estoque, a fim de aprimorar os resultados, bem como os controles nos estoques. Haja vista que os sócios se mostraram proativos no que concerne ao quesito de melhorias, devem ser observados os critérios sugeridos no capítulo 5, especificamente o que foi abordado nos subitens 5.3.1 a 5.3.3.

O portal IMAN (2015) ressalta que a periódica realização do inventário garante o fluxo de entrada e de saída de mercadorias e aponta que a acurácia do inventário deve ser considerada, a fim de garantir a lucratividade.

Segundo Junqueira (2017), a aplicação de inventário possibilita detectar e analisar erros no estoque frente aos números coletados, de modo a confrontá-los com os dados oferecidos pelo sistema de gestão, buscando, assim, uma avaliação interna, cujo objetivo é verificar e detectar quais irregularidades causam a falta de acuracidade no estoque, visando sempre gerar melhores resultados.

No entanto, apenas a aplicação do inventário não basta para garantir uma boa acuracidade do estoque, é importante observar diversos outros pontos importantes no ato de recebimento da mercadoria.

Segundo Paoleschi (2012), a conferência da mercadoria descarregada deve ser feita juntamente com o pedido e a nota fiscal, verificando-se a quantidade de mercadoria física com o que se encontra na discriminação. Em seguida, deve-se realizar o lançamento da nota fiscal, ou seja, registrá-la no sistema de gestão da empresa. Importa que a empresa possua um ciclo para conferência a fim de dar entrada na mercadoria no estoque e, por conseguinte, alimentar o sistema gerencial do estoque. Para conciliar tais processos supracitados, a empresa deve adotar um sistema ágil, capaz de gerir e de atender às necessidades da rotina de estoque.

Heffer (2017) ressalta que falhas no momento de inserir informações no sistema podem gerar furos no estoque, causando problemas como rupturas ou excesso de mercadorias. Reforçando as possíveis falhas apontadas por Heffer (2017), o sistema ERP constitui uma ferramenta que contribui para tomada de decisão sobre estoque, afirma Souza (2005), acondicionada conforme informações e dados inseridos pelos funcionários no ato da chegada da mercadoria, ou até mesmo alterações e modificações, pois as inserções estão sujeitas a erros no ato de digitação.

O sistema ERP gerirá as entradas e as saídas, proporcionando informações para melhor gestão do controle do estoque. Como há uma divergência de acuracidade de estoque, pode haver informações que comprometam o resultado dos demais indicadores. Os pontos abordados neste trabalho podem promover melhorias no indicador de acuracidade, de modo a oportunizar melhoria das informações fornecida pelos indicadores, na perspectiva de êxito sobre o gerenciamento de estoque.

Espera-se, assim, que seja esta aplicação de indicadores seja replicada futuramente e expandida para as demais lojas filiada à Rede Sol.

É fato que a implementação dos indicadores e dos controles sugeridos pode certamente constituir um desafio, cuja superação dependerá do engajamento de todos os envolvidos no processo. As mudanças são necessárias, mas é fundamental saber exatamente qual o momento certo de mudar, bem como o que deve ser alterado e como devem ser feitas essas modificações, de forma que surjam rapidamente os novos resultados.

Como objeto de futuras pesquisas, a fim de aprofundar esse assunto abordado, são sugeridos os seguintes pontos:

- Formular novos modelos de gestão de estoque para o seguimento varejista;
- Construir outros indicadores para empresas do varejo de supermercados, com base em: clientes; fornecedores; compras; e vendas, com o intuito de mensurar, de forma geral, o desempenho da cadeia.

## REFERÊNCIAS

ADV TECNOLOGIA. **Saiba mais sobre o que é estoque mínimo e qual é sua importância.** 13 jan. 2016. Disponível em: <http://www.advtecnologia.com.br/saiba-mais-sobre-o-que-e-estoque-minimo-e-qual-e-sua-importancia>. Acesso em: 15 set. 2019.

AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. **Agribusiness**, New York, v. 18, n. 2, p. 145-161, 2002.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVARENGA, R. **Tipos de Estoques.** INPGBlog. 2010. Disponível em: [www.inpblog.com.br](http://www.inpblog.com.br). Acesso em: 30 jan. 2017.

APAS. Associação Paulista de Supermercados. **Portal.** 2019. Disponível em: <https://portalapas.org.br>. Acesso em: 15 jan. 2019.

APAS SHOW. **Tendências 2019: o que esperar do setor supermercadista.** 23 jan. 2019. Disponível em: [apasshow.com.br/blog/index.php/2019/01/23/tendencias-2019-o-que-esperar-do-setor-supermercadista](http://apasshow.com.br/blog/index.php/2019/01/23/tendencias-2019-o-que-esperar-do-setor-supermercadista). Acesso em: 17 maio 2019.

ATTIE, W. **Auditoria: um curso moderno e completo.** 8. São Paulo: Atlas, 2012.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento organização e logística empresarial.** Tradução Elias Pereira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANKER, R.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that included nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, v. 75, n. 1, p. 65-92, 2000.

BARBIERI, J. C.; MACHLINE, C. **Logística hospitalar: teoria e prática.** São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BARROS, S. F. **Curso Básico de contabilidade.** São Paulo: IOB, 2002.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Tradução Claudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. **Lei nº 7.232**, de 29 de outubro, 1984. Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. Brasília, DF. Diário Oficial da União. 30 de outubro de 1984.

BRASIL. **Lei nº 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF. Diário Oficial da União. 28 de dezembro de 2007.

BRASIL. **Resolução CFC nº 1.255**, de 17 de dezembro de 2009. Aprova a NBC TG 1000 - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas Brasília, DF. Diário Oficial da União. 17 de dezembro de 2009.

BRITO, D. Qual o formato correto de sua loja. **SuperHiper**, v. 24, n. 77, p. 74-77, set. 1998.

BRUNI, A. L. **A análise contábil e financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BSOFT. **Conheça os principais indicadores de desempenho logísticos e aplique-os em sua empresa**. 11 dez. 2017. Disponível em: [www.bsoft.com.br/blog/conheca-os-principais-indicadores-de-desempenho-logisticos-e-aplique-os-em-sua-empresa](http://www.bsoft.com.br/blog/conheca-os-principais-indicadores-de-desempenho-logisticos-e-aplique-os-em-sua-empresa). Acesso em: 05 fev. 2019.

BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução Vertice Translate. Revisão técnica Antônio Vico Mañas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BUESA, N. Y. A evolução histórica da Contabilidade como ramo do conhecimento. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 1, n. 1, 2010.

CARVALHO, A. **Contabilidade: conceito, objeto, objetivo e finalidade**. 13 set. 2011. Disponível em: <http://contabilidadecarvalho.blogspot.com/2011/09/contabilidade-conceito-objeto-objetivo.html>. Acesso em: 05 fev. 2019.

C&G. **Monitore seu negócio usando GMROI**. 1 ago. 2018. Disponível em: <http://blog.custoseganhos.com.br/tag/gmroi>. Acesso em: 05 fev. 2019.

CHING, Y. H. **Gestão de Estoques na cadeia de Logística Integrada SUPPLY CHAIN**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

COMINI, G. M.; BECHILIA, G.; CASALI, L.; BROWN, S. Dilemas e desafios do processo sucessório em organizações brasileiras sem fins lucrativos: um estudo de casos. In: XXXI Encontro da ANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CORRÊA, H. L.; CAON, M.; GIANESI, I. G. N. **Planejamento, programação e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da produção e de operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CORRÊA, H. L. **Administração de Cadeias de Suprimento e Logística: o essencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, R. N. **Balanced Scorecard: um aplicativo para ser usado em sala de aula**. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

CPC. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento Técnico**. CPC 16 (R1). 2019. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243\\_CPC\\_16\\_R1\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/243_CPC_16_R1_rev%2013.pdf). Acesso em: 26 out. 2019.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CUNHA, W. J. C.; GONÇALVES, R. S.; ANDRADE, T. B. de. **Um estudo da Cadeia de Suprimentos do Supermercado Cooperabaeté**. XXIV ENANGRAD, Florianópolis, 2013.

DAVIS, M. M.; AQUILINO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. 3. São Paulo: Atlas, 2010.

ECR BRASIL. **Campanha para reduzir rupturas em R\$ 1 bi**. Como resolver/atacar o problema em sua loja. Fascículo 1. São Paulo: ECR Brasil, 2008.

FABRI METAL. **Sistema de armazenagem**. 17 mar. 2016. Disponível em: <http://www.sistemadearmazenagem.com.br/sistemas-de-armazenagem-fifo-e-lifo>. Acesso em: 19 out. 2019.

FEITAL, J. C. C.; OLIVEIRA, M. R.; SILVA, T. L. A evolução da Contabilidade e o Mercado de Trabalho. **Revista Alumni**. São Paulo, 2012.

FERNANDES, L. G.; MORAES, J. A. de; VILAMAIOR, A. G. Gestão de Estoque: um estudo de caso em uma empresa que atua no setor de móveis e eletrodomésticos com filial em Bambuí. **VIII SEGeT**, Resende, 2011.

FERREIRA, C. J. M. **Gerenciamento de estoques de peças e uniformes na marinha do Brasil**. 2012. 70p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2012.

FISCHMANN, A.; ZILBER, M. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 1, n. 1, p. 9-25, maio 2000.

FLORIANO, J. C. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **Revista Eletrônica Lato Sensu UNICENTRO**. n. 5, 2006.

FOCO LOGÍSTICO. **Em busca da melhor filosofia de estocagem**. 30 ago. 2010. Disponível em: [www.focologistico.zip.net](http://www.focologistico.zip.net). Acesso em: 19 ago. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.163-179, abr./maio/jun. 2012.

GANGA, G. M. D. **Proposta de um modelo de simulação baseado em lógica fuzzy e no SCOR para prever o desempenho da empresa da empresa-foco em cadeias de suprimentos**. 2010. 306 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2010.

GARCIA, E. S.; LACERDA, L. S.; AROZO, R. Gerenciando incertezas no planejamento logístico: o papel do estoque de segurança. **Revista Tecnológica**, v. 63, p. 36-42, fev. 2001.

GASNIER, D. **A dinâmica dos estoques**: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2002.

GESTÃO E LIDERANÇA. **Giro dos estoques (ou rotatividade dos estoques)**. 10 mar. 2011. Disponível em: [gestao-e-lideranca.blogspot.com/2011/03/giro-dos-estoques-ou-rotatividade-dos.html](http://gestao-e-lideranca.blogspot.com/2011/03/giro-dos-estoques-ou-rotatividade-dos.html). Acesso em: 14 maio 2019.

GHISI, F. A.; CAMARGO, S. V.; MARTINELLI, D. P. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. **Varejo Competitivo**, São Paulo, v. 7, p. 217-240, 2003.

GIANESI, G. N.; BIAZZI, L. J. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 46, n. 3, jul./set. 2011. Disponível em: Acesso em: 30 outubro de 2019.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003.

GONÇALVES, E. C.; BAPTISTA, A. E. **Contabilidade geral**: de acordo com o programa oficial para o concurso público de Auditor Fiscal da Receita Federal. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GRECO, A. L.; AREND, L. R.; GARTNER, G. **Contabilidade**: teoria e prática básicas. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUPO FATOS. **Afinal, como se deu a evolução do varejo?** 2017. Disponível em: <https://blog.grupofatos.com.br/afinal-como-se-deu-a-evolucao-do-varejo>. Acesso em: 22 fev. 2019.

HEFFER, S. **Sistema de gestão de estoque**. 07 mar. 2017. Disponível em: <http://atmainfo.com.br/por-que-usar-um-sistema-de-gestao-de-estoque-2>. Acesso em: 22 fev. 2019.

HIROSHI, S. Um plano de marketing para a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 17, p. 01-16, abr. 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511998000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000100004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 05 fev. 2019.

HOLANDA, F. M. A. **Indicadores de desempenho**: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa-PB. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional: Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

IMAM. Estratégias para acurácia. **Revista Logística & Supply Chain**. 28 ago. 2015. Disponível em: <https://www.imam.com.br/logistica/artigos/serie-gestao-de-estoques/2288-estrategias-para-acuracia>. Acesso em: 05 set. 2019.

INFLATION.EU. **Inflação histórica – Brasil – IPC**. 2018. Disponível em: [pt.inflation.eu/taxas-de-inflacao/brasil/inflacao-historica/ipc-inflacao-brasil.aspx](http://pt.inflation.eu/taxas-de-inflacao/brasil/inflacao-historica/ipc-inflacao-brasil.aspx). Acesso em: 17 maio 2019.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1995.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2003.

JUNQUEIRA, F. Inventário rotativo de estoque em supermercados. Como e por que fazer? **Infovarejo**. 08 maio 2017. Disponível em: <https://www.infovarejo.com.br/inventario-rotativo-supermercado>. Acesso em: 20 out. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – *Balanced Scorecard***: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

KARPINSKI, A.; SANDRI, S. R.; MENEGAT, C. R. Ruptura de estoque. **Revista de Administração e Ciências Contábeis**, v. 4, n. 8, p. 1-19, 2009.

KOGIK, A. V.; SILVA, A. M.; BELUSSO, M.; WERLANG, R. A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista. **Anais... Engenharia de Produção**, v. 2, n. 1, 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/106316384-A-importancia-do-gerenciamento-estrategico-do-estoque-no-setor-supermecadista-1.html>. Acesso em: 25 jun. 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. 3. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MARINS, F. **Gestão de Estoques**. São Paulo: UNESP, 2011.

MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa. **Varejo Competitivo**, São Paulo, v. 5, p. 173-197, 2001.

MARTINS, V. S. G. **Sistemas de informação das bibliotecas da UNICAMP**: identificação e avaliação dos principais indicadores para gestão estratégica. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

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

MAXTON LOGÍSTICA. **O “stock out” e suas consequências devastadoras**. 4 mar. 2019. Disponível em: <http://maxtonlogistica.com.br/o-stock-out-e-suas-consequencias-devastadoras>. Acesso em: 04 nov. 2018.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, C. **Gestão de estoques**: ação e monitoramento na cadeia de logística integrada. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2004.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations**: an integrative approach. 1977. Thesis (Ph.D. at Accounting) - University of Waterloo, Waterloo, 1977.

NEOGRID. **Como melhorar o indicador de ruptura?** 27 nov. 2015. Disponível em: <https://blog.neogrid.com/como-melhorar-o-indicador-de-ruptura>. Acesso em: 10 abr. 2019.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

OLIVEIRA, A. G. **Controladoria e empresas familiares brasileiras**: um estudo de caso em uma organização do agronegócio do estado de Mato Grosso. 2017. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado /FECAP. São Paulo, 2017.

OLIVEIRA, C. M. **Responsabilidade civil e penal do profissional de contabilidade**. 1. ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, M.; LANTELME, E. M. V.; FORMOSO, C. T. **Sistemas de indicadores de qualidade e produtividade na construção civil**: manual de utilização. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAOLESCHI, B. **Almoxarifado e gestão de estoque**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2012.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

PAULA, R. N. C.; ICHIKAWA, E. Y. Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PEREZ, J.; HERNANDEZ, J. H. **Auditoria de Demonstrações Contábeis**: normas e procedimentos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL EDUCAÇÃO. **O conceito de contabilidade**. 2018. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/o-conceito-de-contabilidade/42993>. Acesso em: 03 nov. 2018.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 39-62, 2004.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**: como encontrar os caminhos para a competitividade, com flexibilidade empresarial e atendimento do mercado, ganhando da concorrência e satisfazendo os anseios e interesses dos consumidores. 10. ed. São Paulo: STS, 1998.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003, p. 76-97.

RIBEIRO, C.; PRADO, P. Dentre os riscos da cadeia de suprimentos a ruptura de produtos em gôndola de varejos alimentícios. **SIMPOI**. v. 1, n. 1, 2009.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica fácil**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

RODRIGUES, L. H.; SCHUCH, C.; PANTALEÃO, L. H. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

ROJO, J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SER. **Conheça a história e evolução do varejo no Brasil**. 14 jun. 2018. Disponível em: <http://www.sertms.com/blog/conheca-a-historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SHIGUNOV, T. R. Z. Qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **CRCSC & VOCÊ**. Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 43-62, abr./jul., 2003.

SILVA, A. A. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, J. S.; OLIVEIRA, R. P. de; POVOA, C. L. R.; ROMERO, C.; JUNIOR, G. G. P. Reestruturação do Sistema de Estoque e Armazenagem de uma empresa de Distribuição de Produtos Alimentícios. **XXIX Enegep**. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

SILVA, N. V. **Sistematização da gestão de estoques no setor de supermercado varejista de Paracatu-MG**. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2016. Disponível em: [https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/30032017\\_170636\\_nelsonvieiradasilva\\_ok.pdf](https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/30032017_170636_nelsonvieiradasilva_ok.pdf). Acesso em: 20 jun. 2019.

SILVEIRA, J. A. G.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v. 32, n. 2, p. 5-13, 1997.

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

SLACK, N.; STUART, C.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: 2010.

SMARKET. **O que é o varejo e como ele evoluiu ao longo do tempo?** 16 nov. 2018. Disponível em: [www.smarketsolutions.com.br/mercado/o-que-e-o-varejo-e-como-ele-evoluiu-ao-longo-do-tempo](http://www.smarketsolutions.com.br/mercado/o-que-e-o-varejo-e-como-ele-evoluiu-ao-longo-do-tempo). Acesso em: 17 mar. 2019.

SÓ CONTABILIDADE. **Conceito de Contabilidade**. 2018. Disponível em: [www.socontabilidade.com.br/conteudo/conceito.php](http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/conceito.php). Acesso em: 15 nov. 2018.

SOUZA, L. G. G. de. **ERP: principais conceitos, vantagens e desvantagens**. 2005. 46 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciência da Computação) - Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, Faculdade de Ciência da Computação e Comunicação Social - FACICS. Barbacena, 2005.

SOUZA, K, G, N. de. **Modelos de Estoques para bens de consumo em supermercados**. 2012. 99 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas Logísticos) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SUCUPIRA, A. C. **Gestão de estoques e compras no varejo**. 2003. Disponível em: [docplayer.com.br/448558-Gestao-de-estoque-e-compras-no-varejo.html](http://docplayer.com.br/448558-Gestao-de-estoque-e-compras-no-varejo.html). Acesso em: 27 jan. 2019.

SUPERMERCADO RR. **Mercado, supermercado ou hipermercado? Entenda as diferenças**. 20 dez. 2016. Disponível em: <http://supermercadorr.com.br/mercado-supermercado-ou-hipermercado-entenda-as-diferencas>. Acesso em: 22 fev. 2019.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

TREASY. **Indicadores de Qualidade**: garanta o controle de qualidade da sua empresa. 28 jun. 2018. Disponível em: [www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-qualidade](http://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-qualidade). Acesso em: 16 fev. 2019.

VAREJO S.A. **Varejo tem impacto de quase 50% no PIB brasileiro**. 30 maio 2017. Disponível em: [revistavarejosa.com.br/varejo-tem-impacto-de-quase-50-no-pib-brasileiro](http://revistavarejosa.com.br/varejo-tem-impacto-de-quase-50-no-pib-brasileiro). Acesso em: 17 maio 2019.

VENTURA, G. V.; GONÇALVES, S. L. A. **Gestão de estoques**: um estudo de caso num Supermercado em Cataguases – MG. 2012. Disponível em: <http://www.sudamerica.edu.br/revista/?p=407>. Acesso em 16 out. 2019.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

WANKE, P. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimento**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANLUCA, J. C.; ZANLUCA, J. de S. **História da Contabilidade**. 2004. Disponível em: [www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm). Acesso em: 03 nov. 2018.

## ANEXOS

Fotografia 1 - As dependências do interior do supermercado



Fonte: Elaborada pelo autor

Fotografia 2 - Modernas gôndolas com variedades de produtos



Fonte: Elaborada pelo autor

Fotografia 3 - Variedades de produtos de laticínios



Fonte: Elaborada pelo autor

Fotografia 4 - Rotisseria: facilidade e praticidade aos clientes



Fonte: Elaborada pelo autor