

## **Análise do Nível de Profissionalização da Gestão de Compras e de Estoques de uma Empresa do Setor de Materiais Elétricos**

### **RESUMO**

O presente estudo investigou o nível de profissionalização na gestão de compras e de estoques em um estabelecimento varejista de materiais elétricos em Ituiutaba (MG). O varejo representa uma importante fatia da economia brasileira, por essa razão, escolheu-se uma empresa do setor como objeto de estudo deste artigo. Os estoques costumam representar um percentual significativo dos investimentos da empresa, razão pela qual devem ser bem dimensionados. Evitam-se, assim, desperdícios e excesso de capital parado. Uma das soluções é melhorar o alinhamento entre os objetivos da empresa cliente e todo elo da cadeia de suprimentos atingindo as demandas do cliente final. Na presente análise, observou-se o grau de alinhamento entre as estratégias dos empresários e de seus fornecedores, avaliando em que estágio encontrava-se a harmonia entre os objetivos dos empresários varejistas e de seus fornecedores. O estudo de caso, desenvolvido em loja de material elétrico confirmou um alto nível de empirismo e baixo nível de profissionalização, refletindo a realidade da maioria das empresas familiares. Dentre os vários problemas, aqueles enfrentados pela falta de informações mais precisas na tomada de decisões estratégicas, poderiam ser solucionados com um maior aproveitamento das informações fornecidas pelo software utilizado pela empresa para gerenciar estoques e compras.

Palavras-chave: Gestão de compras. Gestão de estoques. Profissionalização. Estratégias. Varejo.

### **INTRODUÇÃO**

Os estoques costumam representar um percentual significativo dos investimentos das empresas, razão pela qual devem ser bem dimensionados para evitar desperdícios e excesso de capital parado. Ao mesmo tempo, deve-se evitar a falta de mercadorias de maior giro, portanto é necessário um trabalho conjunto da gestão de compras, gestão de estoques e gestão de marketing para que não falte nem sobre material em estoque. Todavia, tal integração ocorrerá com maior sucesso se houver um alinhamento entre as estratégias de todos esses elos da cadeia com as demandas do cliente final. Uma maior profissionalização da gestão de estoques, com o emprego de profissionais devidamente treinados para esse fim e com o uso de tecnologia que agregue valor ao gerar informações relevantes para a tomada de decisões, faz-se indispensável no cenário competitivo atual. E isso se aplica a qualquer ramo, seja indústria ou comércio.

O varejo é formado por organizações e indivíduos envolvidos na venda de bens e serviços para o consumidor final para uso pessoal ou familiar (PARENTE, 2007). Embora a maioria das vendas no varejo ocorra em lojas, a definição de varejo inclui também várias outras formas de comércio praticado fora das lojas, envolvendo atividades nas quais os pedidos e vendas ocorrem por meio de computadores (e-mail) ou telefone, ou ainda através do correio, de máquinas de vendas automáticas e vendas diretas.

Na delimitação do conceito de varejo, é importante a sua diferenciação em relação ao conceito de atacado. Esta última atividade é caracterizada pelo processo de vendas para clientes institucionais, quais sejam os que comprem para revender como insumo de suas atividades empresariais.

Parente (2007) destaca que os varejistas constituem o canal de distribuição de mercadorias para a maioria dos consumidores, já que o cliente típico mantém pouco contato com os fabricantes e praticamente nenhum com os intermediários no atacado. Empresas varejistas são, ao mesmo tempo, consumidores e fornecedores na cadeia de distribuição. Comercializam produtos ao consumidor final e ao mesmo tempo são consumidores dos atacadistas e fabricantes.

A profissionalização das empresas de empresas dessa natureza torna o varejo mais forte e competitivo, haja vista o importante papel proativo exercido pelo varejista na identificação das necessidades do consumidor final, ajudando a definir o que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.

Nesse sentido o presente trabalho buscou investigar o nível de profissionalização na gestão de compras e de estoques em um estabelecimento varejista de materiais elétricos em Ituiutaba, Minas Gerais. A cidade possui, atualmente, uma população de 96.759 habitantes, segundo dados de 2007, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. Está localizada geograficamente no Pontal do Triângulo Mineiro, região próspera e conhecida por sua pecuária e, mais recentemente, por sua indústria sucroalcooleira. A região agrega várias indústrias, principalmente a sucroalcooleira, que encontra opções favoráveis para instalação, devido ao relevo, à qualidade do solo e também à sua malha viária densa e de boa qualidade.

Nessa análise, procurou-se, também, observou-se o grau de alinhamento entre as estratégias dos empresários e de seus fornecedores, avaliando em que estágio encontrava-se a harmonia entre os objetivos dos empresários varejistas e de seus fornecedores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender a gestão de compras e gestão de estoques faz-se necessário entender a cadeia de suprimentos. Gunasekaran e Ngai (2003) afirmam que esta é baseada na integração de todas as atividades que agregam valor para o cliente, desde o desenho do produto até a entrega deste. Os autores acrescentam ainda a importância do fluxo de informações entre cliente e fornecedor, para tornar possível uma maior harmonia entre empresa e fornecedores no atendimento às demandas do cliente. Nesse sentido, descrevem o papel essencial da Tecnologia da Informação para tornar possível essa integração.

Frohlic e Westborn (2001) atentam para a importância da integração entre os processos internos da empresa com o de seus fornecedores e com as necessidades dos clientes, afirmando que tanto mais alto é o nível de sucesso da cadeia de suprimentos quanto maior for essa integração.

No sentido de tornar possível essa integração, Frohlic e Westborn (2001) citam a grande importância da *internet* e, principalmente, do *e-commerce* como ferramentas de conexão da cadeia empresa – fornecedor - cliente. Esses autores defendem que quanto mais extenso o leque de informações disponíveis para o varejista acerca das demandas dos consumidores, mais simples se tornam as decisões a serem tomadas e, portanto, menor se torna o risco de indisponibilidade bem como o de obsolescência do estoque.

Nesse ambiente, cada vez mais competitivo e dinâmico, no qual o objetivo é melhorar a integração da cadeia de suprimentos para, de forma cada vez mais precisa, atender às necessidades do consumidor final, a profissionalização da gestão torna-se um importante elemento.

## 2.1. Gestão Profissional

A maioria dos empreendimentos no cenário mundial, como aponta Lethbridge (1997), podem ser classificados como familiares ou, pelo menos, tiveram sua origem numa estrutura desse tipo, representando parte significativa do PIB de diversos países, ainda segundo o mesmo estudo. O Brasil não foge a essa regra. Há no país casos de sucesso conhecidos como os da rede de lojas Magazine Luíza e das Casas Bahia, porém, a falta de profissionalismo dos gestores é o maior gargalo para o crescimento desse tipo de empresa.

A administração profissional torna-se condição essencial, principalmente para as empresas que pensam em se expandir ou aperfeiçoar a gestão familiar com o intuito de permanecer no mercado (LETHBRIDGE, 1997) e, nesse contexto, à medida que novas tecnologias são desenvolvidas e podem ser implantadas auxiliando na gestão de estoques, compras, cadastro de funcionários, cadastro de fornecedores, entre outras atividades, a concorrência no setor tende a ficar cada vez mais acirrada.

Aderir às novas tecnologias é apenas parte da solução. A profissionalização das empresas familiares, em sua maioria varejistas, presume o foco em decisões estratégicas e o compartilhamento de informações essenciais entre os gestores.

O relacionamento com os fornecedores também deve seguir a lógica da profissionalização. Embora seja importante manter um relacionamento de confiança entre varejistas e fornecedores, e um clima cordial com os representantes, deve-se prevalecer a meritocracia de fornecedores que atendam aos critérios definidos pela empresa nas relações de compra. A administração de compras, sendo setor vital para a empresa, não pode desviar-se do conceito de profissionalismo.

## 2.2. Gestão de Compras

Parente (2007), afirma que o processo de compras é a atividade mais crítica de um comércio varejista. No mesmo sentido, afirma ainda que um ciclo adequado de abastecimento de mercadorias é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa do setor.

Dentre as diversas práticas de planejamento, as compras requerem estudo significativo, haja vista que o planejamento incorreto poderá gerar quantidade insuficiente para o abastecimento e atendimento da demanda, ou quantidade a mais que aquela necessária, o que gera volumes altos de estoques. Parente (2007) cita que a gestão de compras deve ser estruturada sobre três abordagens:

- a) De cima para baixo – define-se primeiramente o montante a ser gasto pelo setor de compras para atender a toda a empresa.
- b) De baixo para cima – inicialmente são definidos que produtos comprar para, posteriormente, avaliar a quantia ser mobilizada para a efetivação da compra.
- c) Interativa – permite que o setor de compras inclua valores além do estabelecido pela alta gerência de modo a atender as metas financeiras e, ao mesmo tempo, as demandas de *marketing* e de abastecimento do produto.

Pozo (2002), por sua vez, destaca que a atividade de compras por si não é um fim, mas sim uma atividade de suporte essencial ao processo de produção atendendo a todas as suas demandas materiais. Além disso, é de grande relevância que haja na empresa uma interconexão entre o setor de compras e os demais. Martins e Alt (2009) afirmam, nesse sentido, que o departamento de compras nas empresas interage com o jurídico, com o setor de

tecnologia da informação, de *marketing* e vendas, contabilidade e finanças, qualidade, engenharia de produtos e de processos e fabricação ou produção.

A gestão de compras inicia-se já no pedido de um produto ou serviço por um usuário final tendo como desfecho o pagamento ao fornecedor. Envolve a competência de adquirir materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto, e na fonte adequada (POZO, 2002).

No atendimento de todos esses requisitos, o processo de compras engloba algumas atividades intermediárias, listados pelo autor supra como: assegurar a descrição completa das necessidades; selecionar fontes de suprimentos; conseguir informações de preços; colocar pedidos (ordem de compra); acompanhar (*follow up*) os pedidos; verificar notas fiscais; manter registros e arquivos; manter relacionamentos com os vendedores.

A previsão de vendas é, consoante Parente (2007), componente fundamental na definição da quantidade a ser comprada. O autor comenta ainda as graves consequências de erros desse tipo de previsão, como indisponibilidade de produtos e excesso de estoques. Importante elemento desse conjunto de previsões é o planejamento das compras dos produtos contínuos. Esse planejamento é feito através do acompanhamento dos níveis de cada SKU (*Stock Keeping Unit*) mantendo-se um histórico das variações de suas quantidades em estoque.

Se, por um lado, a gestão de compras é considerada por alguns autores a atividade mais crítica do comércio varejista, não se pode ignorar a grande importância da gestão dos estoques, que se configura como outro elemento essencial para a sobrevivência de um comércio varejista.

## 2.3 Gestão de Estoques

O objetivo de qualquer previsão é a diminuição dos riscos em que se incorre. As decisões a serem tomadas hoje demandam, portanto, o prognóstico do longo prazo. Contudo, não é possível, eliminar as incertezas. Com o intuito de reduzir essa imprevisibilidade, lança-se mão do conceito de Gestão de Estoques (VIANA, 2009).

Tal instrumento é abordado por vários autores dentre eles Ching (2007), Martins e Alt (2009), sendo conceituado como o processo pelo qual as empresas dimensionam, mantêm e atualizam seus estoques com o intuito de minimizar seus custos sem incorrer no risco da indisponibilidade do produto para o cliente final.

Dentre os objetivos da Gestão de Estoques, Pozo (2002) aponta, de forma simplificada: garantir o suprimento adequado de matéria-prima, materiais e insumos; manter um nível de estoque coerente com a demanda, identificar a obsolescência e itens defeituosos, eliminando-os e, finalmente, manter os custos nos níveis mínimos, tomando por base volumes de vendas, prazos, recursos e seus efeitos sobre os custos de vendas dos produtos.

Ballou (2001) destaca dois dos principais métodos de gerenciamento de estoques, o de puxar (*pull*) e o de empurrar (*push*). A filosofia de puxar é a de primeira escolha no varejo de um modo geral, já que permite um menor nível de estoques, e consiste em comprar aquilo que se vende, ou seja comprar na medida do mínimo possível de forma a atender às demandas constantes. Já a filosofia de empurrar, consiste em comprar grandes quantidades de produtos para, primeiro ganhar-se em escala e em segundo lugar, evitar-se a indisponibilidade do produto frente a um tempo de reposição muito longo.

Lee e Cetinkaya (2000) observam a importância da qualidade das informações utilizadas na tomada de decisões quanto ao que comprar, como comprar e quanto comprar.

Com o intuito de melhorar a qualidade das informações utilizadas na tomada de decisões no gerenciamento de estoques, uma das ferramentas apontadas por Lee e Cetinkaya (2000) é o VMI, sigla para *Vendor-Managed Inventory Systems* ou Inventário Gerenciado pelo Fornecedor, numa tradução literal. Tal expressão pode ser interpretada como um sistema em que o fornecedor é quem dita a quantidade a ser comprada pela empresa, tomando por base as informações trocadas, em tempo real, via um sistema integrador que utiliza ferramentas de tecnologia da informação. Lee e Cetinkaya (2000) identificaram nesse sistema uma fonte de redução de custos logísticos, uma vez que o fornecedor possui autonomia para reunir pequenos pedidos em uma única carga, reduzindo assim os custos com frete.

Tão importante quanto saber o que comprar e como comprar, é saber o valor do capital investido em estoques. A literatura especializada já consagrou para tal mensuração diversos métodos dentre eles Custo Médio, Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai (PEPS) e o Último que Entra é o Primeiro que Sai (UEPS) (POZO, 2002). A legislação contábil brasileira, contudo, reconhece como válidos apenas os métodos Custo Médio e PEPS.

Bowersox e Closs (2001) atentam para a existência de uma terceira política de reposição de estoques denominada híbrida, que utiliza conceito de ambas as políticas. O desenvolvimento de uma boa estratégia varejista começa por uma gestão de estoques bem elaborada. Isso habilita a empresa a atender tanto às suas próprias necessidades de lucro quanto às do consumidor final, de disponibilidade e de variedade de produtos com preço competitivo.

## **2.4 Varejo**

O varejo representa uma importante fatia da economia brasileira. Segundo dados do governo disponibilizados na internet, o setor de Comércio e Serviços responde por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, aproximadamente 55%. O setor é ainda o que mais promove a geração de empregos, com quase 75% dos postos de trabalho do país.

Segundo o IBGE, devido à redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) – como política de incentivo governamental – nos últimos 12 meses, e também por causa do aumento da confiança dos agentes econômicos, as vendas no setor “material de construção”, que inclui o de materiais elétricos, tiveram variações de 19,3% (abril 2010/abril 2009), 16,0% (acumulado janeiro/abril) e 1,2% (últimos 12 meses). O instituto aponta esta como sendo a sexta alta consecutiva. Tal fato aponta a recuperação do setor – que havia obtido resultados negativos nos 10 primeiros meses de 2009.

Dados também do IBGE (2010) mostram uma retração do comércio varejista brasileiro. Os estudos do instituto apontam que houve uma queda no comércio varejista ampliado, que engloba setores como veículos, bem como partes e peças destes e materiais de construção, no qual está incluído o setor de materiais elétricos. A queda foi de 4,7% para o volume de vendas e de 2,7% para a receita nominal, sendo que ambas ajustadas sazonalmente em relação a março.

De acordo com Sá (2005), o comércio varejista brasileiro vinha apresentando um lento processo de expansão. A demora nesse crescimento do varejo teria fundamento, de acordo com o autor, no menor crescimento populacional, ao lado do amadurecimento do consumidor de um modo geral. Seria também motivada pelos elevados níveis de saturação do mercado de

produtos duráveis e, ainda, por uma maior dedicação da renda dos consumidores a gastos com lazer, turismo e telecomunicações.

Parente (2007) cita que, atualmente, existem diversos tipos de classificação para as várias formas de estabelecimento que compõem o varejo no Brasil. Tem-se as instituições de varejo por tipo de propriedade, varejo alimentício com lojas, varejo não alimentício com lojas, varejo de serviços e, finalmente, o varejo sem lojas.

Dentro da classificação de varejo não alimentícios com lojas, existe a subdivisão de lojas especializadas. Esse tipo de loja possui grande variedade em algumas linhas de produtos e está direcionada para um determinado tipo de consumidores. Esta área tem dependência direta do desempenho da construção civil no país, que nos últimos meses tem sido impulsionada por programas de incentivo habitacionais promovidos pelo governo federal.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho adotou a pesquisa aplicada como método de trabalho, isto é, a aplicação do conhecimento científico à realidade da empresa por meio de uma análise qualitativa.

Dentro da pesquisa aplicada e qualitativa, a abordagem escolhida foi a do estudo de caso. A razão para tal escolha foi a de que o estudo de caso permite que se abranjam as características mais importantes do objeto de estudo. Além disso, tal abordagem permite diagnosticar problemas e indicar soluções (GIL, 2005).

As fontes de evidências utilizadas para dar embasamento ao presente trabalho foram a observação – na qual os pesquisadores tiveram acesso as atividades cotidianas realizadas na empresa –, entrevistas e questionários elaborados segundo as questões consideradas de maior relevância para a área de varejo e aplicadas aos funcionários de maior influência dentro da empresa assim como aos proprietários.

Para dar sustentação teórica à pesquisa aplicada, recorreu-se à pesquisa bibliográfica em literatura especializada (artigos científicos e livros) nos assuntos abordados. Dessa forma foi possível a conexão dos assuntos abordados pelas principais teorias com as práticas adotadas pela empresa estudada.

### **4. ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA**

O presente estudo de caso teve por base a realidade de um comércio varejista de materiais elétricos, localizado no centro comercial de Ituiutaba (MG). O estabelecimento, segundo Parente (2007), pode ser classificado como loja especializada, uma vez que trabalha principalmente com materiais elétricos de instalação e estão direcionadas para segmento específico de consumidores, formado principalmente por eletricitistas, decoradores e trabalhadores da construção civil.

Fundada por dois irmãos e gerida por um deles com o auxílio de um sobrinho e a cunhada de um dos sócios, a empresa, como boa parte dos empreendimentos do setor, caracteriza-se como empresa familiar.

Conforme classificação de Lethbridge (1997), a empresa seria identificada como uma empresa familiar tradicional, ou seja, aquela na qual o capital é fechado, há pouca transparência administrativa e/ou financeira. O autor supracitado aponta ainda que, seguindo a tendência de empreendimentos que adotam esse modelo, necessita abrir mão de certos vícios,

como o de deixar a cargo de apenas um membro da família a palavra final nas decisões estratégicas.

O critério para a escolha da localização do estabelecimento deve-se à concentração de outras lojas do mesmo setor na vizinhança. Como se observa na maioria dos estabelecimentos do setor, predomina o empirismo e a falta de profissionalização em várias atividades. O *layout* da loja, sobretudo da parte recém construída com o *show-room* de luminárias, por exemplo, foi inspirada em outras lojas do setor.

Para o recrutamento de novos colaboradores, a empresa não dispõe de um setor de recursos humanos ou empresa terceirizada que o faça, realizando-se tal processo pelos próprios funcionários.

Verifica-se que a gestão de recursos humanos necessita maior profissionalização. Treinamentos e capacitações são realizados pelos próprios funcionários ou, quando se trata de algum novo produto, pelos fornecedores e/ou fabricantes. Não existe um trabalho de motivação, ficando esta apenas a cargo das remunerações como principal fator motivador. Contudo, se a empresa tem interesse em expandir-se e enfrentar a acirrada concorrência, a profissionalização é um fato e adiá-la apenas tornará mais difícil sua vida no médio prazo. (LETHBRIDGE, 1997).

Atento às necessidades de maior profissionalização, um dos sócios da empresa já prepara seu herdeiro para assumir os negócios da família. O potencial gestor cursa Administração em universidade federal localizada na cidade. Essa atitude é uma das tendências apontadas por Lethbridge (1997), que acrescenta que profissionalização não é incompatível com gestão familiar. Entretanto o autor alerta para o perigo do continuísmo e a falta de inovação caso essa tendência restrinja a entrada de pessoas fora da família com perfil inovador.

A gestão do conhecimento na loja também deixa a desejar no que diz respeito à disseminação de informações, uma vez que as decisões são tomadas muito mais de acordo com o conhecimento tácito e empírico dos proprietários do que com base nas informações trocadas entre a empresa e seus clientes ou com seus fornecedores. Além disso, como ainda vem ocorrendo em boa parte do setor, verifica-se incipiente a utilização da tecnologia da informação como fonte de dados que subsidiem de forma consistente essas decisões.

O relacionamento com fornecedores é muito valorizado pela empresa, e se dá, principalmente, por meio de visitas dos representantes comerciais dos fornecedores ao estabelecimento. Em relação ao nível de sucesso da cadeia de suprimentos, que é tanto maior quanto maior for a integração entre os diversos elos da cadeia de suprimentos (FROHLIC; WESTBORN, 2001), percebe-se que há bom nível de integração.

Observa-se, também, a existência de um cadastro de fornecedores. Os fornecedores são classificados de acordo com o nível de serviço oferecido por seus produtos, mas também pelo atendimento feito pelos representantes. Assim, há fornecedores classificados em A e B de acordo com a qualidade de seus produtos e fornecedores A e B de acordo com a qualidade do atendimento prestado pelos seus representantes.

Quanto ao relacionamento entre varejista e cliente, foi relatado pelo funcionário entrevistado que o cliente tem sempre razão. Isto é, o varejista está disposto a sacrificar parte de sua lucratividade para assegurar a seus clientes um nível de serviço ótimo e/ou satisfação e encantamento. Classifica-se como sendo bom o relacionamento entre a loja e seus clientes.

Dentre os métodos existentes de planejamento de compras e de acordo com os conceitos teóricos citados por Parente (2007), de cima para baixo, de baixo para cima e

interativo, a Eletro-X, nome fictício atribuído à empresa deste estudo de caso, adota o de cima para baixo, devido ao modelo de gestão mais centralizado adotado pela loja. Todavia, pode-se classificar esse método de planejamento de compras como semi-interativo, já que é dada aos funcionários certa autonomia para pequenas compras.

O planejamento de compras de produtos descontínuos é feito de modo empírico, o que muitas vezes, principalmente nos casos de produtos recém incluídos no mix da loja, resulta em prejuízos ou em redução da margem, pois alguns acabam ficando parados ou obsoletos, sendo necessária a realização de promoções para a redução de suas quantidades em estoque.

Relativamente à mensuração do valor dos estoques, dentre os métodos existentes citados por Parente (2007), aplica-se o método do custo médio, no qual o valor dos estoques é obtido por uma média entre os custos das mercadorias que entraram primeiro e as que entraram por último, por ser um método de mais fácil entendimento e consequentemente de mais fácil aplicação pelos funcionários.

Na gestão de estoques é utiliza-se um *software*. Ressalta-se, no entanto, que as únicas informações fornecidas pelo programa e que são efetivamente utilizadas pela empresa são aquelas referentes a níveis de estoque. Outras informações, como produtos de maior giro, valor investido em estoques, e funcionalidades, como a geração e leitura de código de barras para cada produto, entre outras, são ignoradas pelos proprietários e funcionários já que não foram adequadamente treinados e não são capazes de explorar todas as funcionalidades do mesmo. A não utilização do sistema de leitura de código de barras, segundo as próprias palavras do proprietário, aumenta significativamente o tempo para atendimento dos clientes e controle de estoques.

Existe um importante elo de comunicação entre os funcionários e o empresário, dono do estabelecimento, que comunicam entre si a necessidade de reposição de determinado item do estoque. Foi atribuída uma grande importância ao relacionamento entre o varejista e seus fornecedores, sendo estes importantes aliados na reposição dos estoques.

O dimensionamento de estoques para alguns produtos visa principalmente à entrega do mais alto nível de serviço possível. Para isso, o varejista investe em seu estoque milhares de reais. Ele acredita na estratégia de que tem que atender a grande parte das expectativas dos clientes, e tenta recuperar parte do investimento com ganhos em custos logísticos por meio de compras em grande escala de alguns itens.

A loja está implementando um novo sistema de estoque utilizando-se de endereçamento em corredores, o que ocorre ainda de forma empírica. Contudo, a empresa já percebe aumento na eficiência e agilidade com que são buscados os produtos em estoque. Nesse setor ainda não se verifica especialização do pessoal. O mesmo funcionário que realizou a venda de um produto também é o que será responsável por sua obtenção junto ao almoxarifado. Esse acúmulo de tarefas faz com que o tempo de espera do cliente no balcão seja prolongado.

Anualmente é feito um balanço para conferência do estoque físico o qual é realizado de forma censitária, haja vista que no período de contagem, a empresa fica fechada para atendimento aos clientes e todos os problemas são contados, utilizando de contagem tripla, em que equipes, em duplas, recontam os mesmos itens, para finalmente confrontarem os resultados e ajustarem diferenças que se verificarem.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, no caso em questão um alto nível de empirismo e baixo nível de profissionalização, o que reflete a realidade da maioria das empresas familiares. Muitos dos problemas enfrentados pela falta de informações mais precisas na tomada de decisões estratégicas, poderiam ser solucionados com um maior aproveitamento das informações fornecidas pelo software utilizado pela empresa para gerenciar estoques e compras.

Apesar de terem sido encontradas inúmeras falhas no gerenciamento da empresa, principalmente no que diz respeito à gestão de compras, de estoques, entre outras, a loja dá seus primeiros passos rumo à profissionalização. Um marco desse processo é a preparação do sucessor de um dos sócios que cursa graduação em Administração e já trabalha na empresa em período não integral.

Observou-se que o grau de alinhamento entre as estratégias dos empresários e de seus fornecedores existe e encontra-se em que estágio harmônico entre os objetivos dos empresários varejistas e de seus fornecedores. O relacionamento com fornecedores é muito valorizado pela empresa, e se dá, principalmente, por meio de visitas dos representantes comerciais dos fornecedores ao estabelecimento. Em relação ao nível de sucesso da cadeia de suprimentos percebe-se que há bom nível de integração.

## REFERÊNCIAS

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

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, C.Y.; CENTINKAYA, S. Stock Replenishment and Shipment Scheduling for Vendor-Managed Inventory Systems. **Management Science**. v. 46, n. 2, p. 217-232, fev. 2000.

CHING, H. Y., **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – supply chain**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Altas, 1993.

FROHLICH, M.T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, n. 19, p. 185-200, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E.W.T. Information Systems in Supply Chain Integration and Management. **European Journal of Operational Research**, n.159, p. 269-295, nov. 2003.

IBGE. **Cidades@ : Ituiutaba - MG**. Disponível em:  
<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=313420#>. Acesso em 03 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1638&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1638&id_pagina=1). Acesso em 03 jul. 2010.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. **Revista do BNDES**, p.1-18, Jun. 1997.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. **Administração de materiais e de recursos patrimoniais.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** 1.ed.. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL BRASIL. **Setores da Economia.** Disponível em:  
<<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/comercio-e-servico>> Acesso em: 04 jul. 2010.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, J. J., **Administração de Materiais: um enfoque prático.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.