



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA



OTÁVIO MARCELO MATOS DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE ESTOQUES NO PEQUENO E MÉDIO
VAREJO DE SUPERMERCADO NA BAHIA:
ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO INFORMATIZADA DE ESTOQUES
SOBRE O DESEMPENHO DESSAS EMPRESAS**

SALVADOR
2005

OTÁVIO MARCELO MATOS DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE ESTOQUES NO PEQUENO E MÉDIO
VAREJO DE SUPERMERCADO NA BAHIA:
ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO INFORMATIZADA DE ESTOQUES
SOBRE O DESEMPENHO DESSAS EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO NÚCLEO
DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO, DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA BAHIA, COMO PRÉ-
REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF DR CLÁUDIO CARDOSO

SALVADOR
2005

Escola de Administração – UFBA

O482 Oliveira, Otávio Marcelo Matos de.

A gestão de estoques no pequeno e médio varejo de supermercado na Bahia: estudo sobre a influência da gestão informatizada de estoques sobre o desempenho dessas empresas. / Otávio Marcelo Matos de Oliveira. – 2005.

121 f.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Cardoso.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2005.

1. Supermercados – Administração - Salvador (BA) - Estudo de casos. 2. Comércio varejista. 3. Logística empresarial. 4. Tecnologia da informação. I. Cardoso, Cláudio. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.878

OTÁVIO MARCELO MATOS DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE ESTOQUES NO PEQUENO E MÉDIO
VAREJO DE SUPERMERCADO NA BAHIA:
ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO INFORMATIZADA DE ESTOQUES
SOBRE O DESEMPENHO DESSAS EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

Salvador, 02 de dezembro de 2005

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cláudio Cardoso _____
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Juracy Parente _____
Fundação Getúlio Vargas - São Paulo

Prof. Dr. Célio Andrade _____
Universidade Federal da Bahia

Aos meus filhos, como mais um exemplo de que somente o esforço, o trabalho e a dedicação produzem resultados. A minha mulher, Lígia, que soube compreender minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Cláudio Cardoso, pelo pragmatismo e objetividade.

Às empresas supermercadistas que participaram da amostra desta pesquisa pela confiança em fornecer todos os dados e informações solicitadas.

Aos professores e funcionários do Mestrado Profissional da Escola de Administração da UFBA, em especial ao Prof. Célio Andrade pela atenção e amizade.

A todos os meus colegas que fizeram desse mestrado uma belíssima experiência de vida, com um agradecimento especial a Francisco Antônio da Costa Pinto, um grande e verdadeiro amigo, pelo incentivo e inestimáveis contribuições.

A Renata Pisani, pela enorme boa vontade em levantar os dados e testar os instrumentos desta pesquisa.

Agradeço ainda a todos aqueles que, de alguma forma, torceram para que este trabalho tivesse um bom final.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

(Sun Tzu, A Arte da Guerra)

RESUMO

Este trabalho versa sobre o melhor desempenho empresarial que pode ser obtido pelas pequenas e médias empresas do varejo de supermercados através da utilização de sistemas informatizados para a reposição dos estoques. Adota-se como fio condutor a importância do controle e gestão dos estoques de mercadorias no varejo de supermercados, especificamente na pequena e média empresa que atua nesse segmento. Analisam-se as principais questões relacionadas com o gerenciamento da cadeia de suprimentos no canal de distribuição do varejo, tendo como eixo principal a utilização da tecnologia da informação como ferramenta estratégica no processo de tomada de decisão. O estudo focaliza a pequena e média empresa de supermercado em Salvador, Bahia, suas estratégias e modos de operação, e procura relacionar determinados indicadores de desempenho empresarial com o nível de utilização de sistemas informatizados de reposição dos estoques de mercadorias em cada empresa da amostra estudada.

Palavras-chaves: varejo, supermercados, estratégia, cadeia de suprimento, controle e gestão de estoques.

ABSTRACT

This study deals with the improved business performance that can be obtained by small and medium-sized retail supermarket companies through using information systems for stock replenishment. The guide line adopted is the importance of the control and management of stocks of merchandise for supermarket retail, specifically in small and medium-sized companies in this segment. An analysis is made of the main questions related to the management of the supply chain in the retail distribution channel, taking as its principal bearing the use of information technology as a strategic tool in the process of decision-making. The study focuses on small and medium-sized supermarkets in Salvador, Bahia, their strategies and modes of operation, and seeks to analyse the relationship between specific indicators of business performance and the level of utilization of information systems in the reposition of stocks of merchandise in each of the companies sampled for investigation.

Key words: retail, supermarkets, strategy, supply chain, control and management of stocks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participação dos Maiores Supermercados em Salvador	10
Figura 2: Oportunidades estratégicas de se obter vantagem competitiva	27
Figura 3: Informação e estratégia competitiva.....	33
Figura 4: O canal de vendas no varejo.....	35
Figura 5: Classificação das instituições varejistas	47
Figura 6: Varejo alimentício – formato de lojas	49
Figura 7: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.....	62
Figura 8: O decisor intuitivo	69
Figura 9: O decisor racional.....	70
Figura 10: Relação de indicadores de desempenho na reposição dos estoques	82
Figura 11: Características e Indicadores da Empresa A.....	90
Figura 12: Características e Indicadores da Empresa B.....	92
Figura 14: Características e Indicadores da Empresa C.....	94
Figura 13: Características e Indicadores da Empresa D.....	96
Figura 15: Características e Indicadores da Empresa E.....	98
Figura 16: Resumo das Características e Indicadores das Empresas.....	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	O CONCEITO E AS ESTRATÉGIAS DO VAREJO	19
2.1	O CONCEITO DE VAREJO	19
2.2	ESTRATÉGIA DE VAREJO.....	20
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	24
2.4	A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	29
2.5	O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO.....	34
2.5.1	<i>Sistemas de Marketing Vertical</i>	36
2.6	A CADEIA DE SUPRIMENTO	38
2.6.1	<i>Complexidade e Variabilidade</i>	39
2.6.2	<i>Acúmulo de Demanda</i>	41
2.7	PROGRAMAS DE REPOSIÇÃO NO VAREJO.....	42
2.8	A COMPOSIÇÃO DO VAREJO.....	46
2.9	OS TIPOS DE VAREJO	47
2.9.1	<i>Formatos de Varejo Alimentício com Lojas</i>	48
3	O CONCEITO DE ESTOQUE E SEU CONTROLE.....	51
3.1	OS TIPOS DE ESTOQUE	52
3.2	A GESTÃO DO ESTOQUE.....	53
3.3	CUSTO DOS ESTOQUES	57
3.4	A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES	58
3.5	O PROCESSO DECISÓRIO E A REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES.....	62
3.5.1	<i>O Auxílio dos Sistemas na Tomada de Decisão</i>	65
3.5.2	<i>O Dilema da Reposição do Estoque</i>	71
3.6	A GESTÃO DE COMPRAS	72
4	ANÁLISE DAS EMPRESAS ESTUDADAS	75
4.1	INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE COMPRAS E DE ESTOQUES	76
4.1.1	<i>Giro de Estoque</i>	77
4.1.2	<i>GM-ROI</i>	77
4.1.3	<i>Índice de excessos</i>	79
4.1.4	<i>Índice de Faltas</i>	80
4.1.5	<i>Vendas por metro quadrado</i>	81
4.2	INSTRUMENTO DA PESQUISA	82
4.3	AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA:	83
4.4	AValiação DAS EMPRESAS	83
4.4.1	<i>Avaliação da Empresa A</i>	85
4.4.2	<i>Avaliação da Empresa B</i>	90
4.4.3	<i>Avaliação da Empresa C</i>	92
4.4.4	<i>Avaliação da Empresa D</i>	94
4.4.5	<i>Avaliação da Empresa E</i>	96
4.4.6	<i>Avaliação da Empresa F</i>	98
4.5	RESUMO DOS INDICADORES	101
5	CONCLUSÕES.....	103
5.1	ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS	104
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICE I – O QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	111
	APÊNDICE II – CÁLCULO DOS INDICADORES.....	113
	APÊNDICE III – ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE	115
	APÊNDICE IV – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SINTEGRA.....	116
	GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....	119

1 INTRODUÇÃO

Na Bahia, mais especificamente em Salvador, o varejo de supermercados é altamente concentrado. Segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (2005), as quatro maiores empresas supermercadistas, Bompreço, Extra, Atacadão e G. Barbosa – pertencentes, respectivamente aos grupos Wal-Mart, Companhia Brasileira de Distribuição, Atacadão Distribuição, Comércio e Indústria e Rosalind Company N.V., empresa holding sediada nas Antilhas Holandesas – concentram 77% das vendas do setor na capital baiana. O restante está distribuído em uma grande variedade de empresas de pequeno e médio porte, na sua maioria empresas independentes ou pequenas redes que operam supermercados compactos e/ou convencionais e algumas lojas com características de **clubes de compras**, isto é, que atendem simultaneamente clientes de varejo e de atacado.

Market Share do Setor de Supermercados em Salvador	Percentual do faturamento da Empresa em Relação às Vendas do Setor
Bompreço Bahia S.A.	45%
Cia. Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar	16%
Atacadão – Distribuição, Comércio e Indústria Ltda	10%
G. Barbosa Comercial Ltda	6%
Empresa Baiana de Alimentos S.A. - EBAL	6%
Demais empresas desse segmento	17%

Figura 1: Participação dos Maiores Supermercados em Salvador
Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia – SEFAZ BA

Para enfrentar esses gigantes, as pequenas e médias empresas supermercadistas na Bahia têm procurado reestruturar seus processos administrativos e operacionais com o intuito de se tornarem mais eficientes e competitivas. Nessas empresas, o uso da tecnologia da

informação (TI), especificamente de sistemas informatizados para automatizar tarefas e apoiar as decisões, é cada vez mais intenso, embora o grau de utilização dessa tecnologia varie bastante de uma empresa para outra.

Observa-se que, por exigência do Fisco estadual, a automação comercial, isto é, a utilização de equipamentos emissores de cupons fiscais acoplados a leitores de códigos de barras e suportados por sistemas de transferência eletrônica de fundos para efetuar o registro e o pagamento das vendas das mercadorias está disseminada mesmo entre os pequenos supermercados, o que trouxe grande aumento da produtividade na operação da chamada “frente-de-caixa”. Além de aumentar a velocidade do registro das mercadorias, reduzir os erros de digitação e agilizar o atendimento ao cliente, a leitura ótica permitiu o registro eletrônico das vendas item a item, gerando informações que podem ser utilizadas para efetuar, individualmente, a baixa do estoque das mercadorias vendidas e se calcular a saída média de cada item. Essas informações são imprescindíveis para uma gestão eficiente dos estoques, tornando-se, assim, de grande valia, uma vez que a gestão do estoque reveste-se de fundamental importância para o aumento da eficiência geral da empresa supermercadista.

Ademais, o Fisco Estadual exige, através do SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias)¹, que o supermercadista apresente as informações, em meio magnético, das movimentações de entrada e saída das mercadorias em cada uma das suas filiais e a posição dos estoques a cada inventário. O Fisco na Bahia tem se utilizado intensamente dessas informações para fiscalizar as empresas supermercadistas. Só isso já seria suficiente para compelir todos os supermercadistas a disporem de controle rigoroso sobre as movimentações das mercadorias em suas lojas e depósitos e, principalmente, sobre os respectivos estoques físicos por item.

¹ O Apêndice IV apresenta as principais características do SINTEGRA

O conhecimento da posição instantânea do estoque de cada item, em cada filial, é requisito básico para a adoção de estratégias consagradas de aumento da eficiência da gestão da cadeia de abastecimento, tais como a reposição eficiente de mercadorias preconizada pelo ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), a qual é apoiada pelo EDI (*Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados). Alguns supermercadistas de pequeno e médio porte no Brasil já adotam as estratégias de reposição eficiente e de gerenciamento por categorias, inclusive valendo-se de modelos simplificados de aplicação dessas estratégias e, portanto, adaptados ao porte dessas empresas. Segundo Mauad, Merlo e Nagano (2004, p. 39), “na implementação do gerenciamento por categoria, a análise de informação é elemento fundamental para que se obtenha maior eficiência no processo”. Além disso, o controle do estoque físico por item é indispensável.

Este trabalho parte do pressuposto de que, mesmo sem chegar ao nível de sofisticação de utilização das técnicas do ECR, os supermercadistas que utilizam sistemas informatizados como ferramentas de suporte no processo de decisão para repor seus estoques, de um modo geral, conseguem ser mais eficientes do que aqueles que utilizam métodos manuais e apelam intensamente para sua intuição ou tino comercial. O objetivo deste estudo, portanto, é determinar em que medida a utilização de sistemas informatizados de reposição de estoques melhora o desempenho da pequena e média empresa do varejo de supermercados na Bahia.

A gestão do comércio varejista de supermercado envolve a negociação, compra, transporte, armazenagem, apresentação e venda de uma quantidade e variedade muito grande de itens fornecidos por um vasto número de fabricantes e distribuidores. Nesse mercado, altamente competitivo, as margens são estreitas, os custos de operação precisam ser mantidos sob rigoroso controle e a rapidez com que as transações se concretizam é um fator crítico de sucesso.

Ocorre que, as decisões eficazes nas inúmeras transações diárias realizadas por um gestor de supermercado de qualquer porte exigem o suporte dado pela consulta permanente a informações sobre o comportamento dos produtos no depósito e no ponto de venda. Preço de custo da mercadoria, margem de valor agregado, efeito dos tributos sobre o preço final de venda, margem de contribuição da categoria, posição instantânea do estoque por item, giro dos estoques e excessos e rupturas no abastecimento, são apenas algumas dessas informações de suporte à decisão. Com a informatização obrigatória dos supermercados, imposta pelo Fisco Estadual, empresas desse setor, de qualquer porte, podem disponibilizar essas e outras informações relevantes a um custo relativamente baixo.

Dentre todas as atividades desenvolvidas pelos supermercadistas, a gestão dos estoques é uma das mais importantes por ser o estoque um ativo da empresa que exige um significativo aporte de capital para sua manutenção. Levy e Weitz (2000, p. 191) afirmam: “o estoque de mercadorias é a força vital do varejista” e Kasper (1991, p. 149) completa: “na atividade supermercadista, administrar estoques é uma função extremamente importante para a saúde financeira da empresa”.

Não obstante Bio (1996, p. 107) afirmar que “são rotineiras as aplicações de computadores na tomada de decisões de baixo nível (verificação do ponto de reposição de estoque e emissão de requisição, por exemplo)”, nas entrevistas exploratórias conduzidas pelo autor deste trabalho, observou-se que apenas algumas empresas de supermercados de pequeno e médio porte, na Bahia, fazem o controle físico permanente dos seus estoques e poucas utilizam adequadamente seus sistemas informatizados para repor seus estoques, o que torna a gestão eficiente do estoque uma tarefa extremamente difícil. Davenport (1998, p. 17) afirma que em qualquer área da administração, decisões sem o suporte de informações ou decisões baseadas em dados equivocados resultam em produtos encalhados, perdas físicas e financeiras com estoques desnecessários, mudanças aleatórias nos processos resultando em maior

ineficiência ainda, investimentos em instalações ou equipamentos que não produzem o suficiente. O tema, portanto, deste trabalho, trata sobre a melhoria de desempenho que pode ser obtida com a utilização de sistemas informatizados na gestão dos estoques de mercadorias pelos proprietários de pequenas e médias empresas do varejo de supermercados na Bahia.

As técnicas mais modernas de administração do varejo de supermercados apontam para a necessidade de se dispor de algumas informações relevantes sobre o comportamento dos diversos produtos no ponto de venda. Segundo a Andersen Consulting (1998, p. 22), para se fazer a reposição eficiente de um produto, isto é, abastecê-lo com o mínimo de estoque regulador e com o menor custo logístico possível, evitando, ao mesmo tempo, as rupturas de estoque ou falta do produto no ponto de venda, é preciso saber: a venda média diária desse produto; a quantidade utilizada para exposição permanente na prateleira; o prazo de entrega do fornecedor; a frequência e a confiabilidade com que esse fornecedor atende aos pedidos da loja; o estoque desse produto no momento do pedido; o saldo de eventuais pedidos pendentes de entrega; o estoque máximo e mínimo estabelecido para esse item; a vida útil ou perecibilidade do produto, também chamada de *shelf-life*; e ainda outras informações sobre as características físicas do produto, por exemplo se esse é refrigerado ou congelado.

Os dados necessários para produzir essas informações são todos gerados naturalmente na operação de registro das vendas, no momento do recebimento e conferência da mercadoria e no cadastro do produto e do fornecedor. Transformar esses dados em informações úteis ao bom desempenho da operação de abastecimento depende da vontade e de algum esforço por parte da supermercadista. Paradoxalmente, uma importante gama de informações gerenciais é produzida e acumulada diariamente nas empresas varejistas, uma vez que essas, especialmente os supermercados, são obrigadas a manter registros minuciosos de suas operações fiscais e contábeis, e colocá-los à disposição do fisco municipal, estadual e federal sempre que solicitado.

As secretarias de fazenda de quase todos os Estados da Federação, com destaque para o Estado da Bahia, já exigem que essas informações estejam disponíveis em meio magnético e obriga os varejistas a apresentarem, mensalmente, esses arquivos eletrônicos contendo os dados detalhados de todas as suas operações de compra e venda de mercadorias e, principalmente, a posição do estoque por item ao final de cada mês.

Esses mesmos dados, se tratados adequadamente pelo supermercadista, fornecem as informações necessárias a uma boa gestão dos estoques e sua reposição. O conhecimento da posição instantânea do estoque de cada item, em cada filial, é requisito básico para a adoção de estratégias consagradas de aumento da eficiência da gestão da cadeia de abastecimento, tais como a reposição eficiente de mercadorias preconizada pelo ECR – *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor, conceito definido pela PricewaterhouseCoopers (1998, p. 9) como “um esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhorias nas práticas comerciais e no uso de novas tecnologias. O objetivo básico é melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, visando melhor atender e beneficiar o consumidor final”.

Neste trabalho, partindo da premissa de que o controle permanente do estoque por item desempenha papel estratégico no sucesso de um supermercado, será estudada a influência da utilização de sistemas informatizados sobre o desempenho da gestão dos estoques em supermercados de pequeno e médio porte, e espera-se que suas conclusões possam incentivar os pequenos e médios supermercadistas a investir em sistemas e processos automatizados de gestão dos estoques de mercadorias.

Sendo assim, a questão de partida é a seguinte:

Em que medida o esforço de manter um controle permanente dos estoques, associado à utilização de sistemas informatizados para reposição melhoram o desempenho do pequeno e médio supermercado?

Este trabalho está baseado nos seguintes pressupostos:

- a. Os supermercadistas que possuem controle permanente sobre as movimentações e os saldos dos seus estoques e utilizam algoritmos informatizados de reposição, apresentam melhores indicadores de desempenho na gestão dos seus estoques, preços e margens;
- b. É possível se determinar a venda por metro quadrado, o giro do estoque, o GM-ROI, o índice de faltas e o índice de excessos e utilizá-los como indicadores capazes de medir o desempenho da pequena e média empresa supermercadista no que se refere à gestão dos estoques, ainda que essas empresas não façam uso intensivo de sistemas informatizados;
- c. O pequeno e médio supermercadista, de um modo geral, não mantém controle permanente do seu estoque por item.
- d. Da mesma forma, não utilizam sistemas informatizados para auxiliar as decisões sobre a reposição desses estoques, resultando em excessos ou faltas de produtos nas lojas;

O objetivo principal deste estudo é demonstrar que o pequeno e médio supermercadista que possui um controle minucioso dos seus estoques por item e utiliza sistemas informatizados para repor esses estoques apresenta índices de desempenho melhores do que aqueles que fazem a reposição de suas mercadorias baseados na intuição, experiência pessoal ou em métodos dependentes do trabalho intelectual e “braçal” do responsável pela reposição dos estoques, tais como a contagem sistemática dos estoques instantâneos a cada pedido de compra.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

1. Conhecer o nível real de utilização dos sistemas informatizados de reposição de estoques da amostra de pequenos e médios supermercadistas da Bahia utilizada na pesquisa;
2. Mapear as dimensões que são levadas em consideração no processo decisório desse universo de empresários, especificamente no que se refere à gestão dos seus estoques;
3. Estabelecer uma correlação entre os indicadores de desempenho na gestão dos estoques nas pequenas e médias empresas supermercadistas na Bahia e a intensidade com que essas fazem uso de seus sistemas informatizados para gerir seus estoques;
4. Oferecer ao pequeno e médio supermercadista baiano argumentos que justifiquem o investimento no controle dos estoques de mercadorias e em sistemas informatizados de reposição automática e contínua desses estoques.

O referencial teórico deste trabalho está pautado nos conceitos de varejo, sua composição, classificação, estratégias e indicadores de desempenho definidas por Parente (2000), Levy e Weitz (2000), Berman e Evans (1998) e Porter (1989); no conceito de canais de distribuição e cadeias de suprimento conforme Taylor (2005) e Parente (2000); na ênfase no gerenciamento da informação dada por Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994) e na relevância dada ao tema gestão de estoques por Slack, Chambers, Harland et al. (1997).

Esta pesquisa caracteriza-se como: **descritiva**, por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ocorridos em uma amostra representada por supermercados de pequeno e médio porte do município de Salvador; **quantitativa**, por demonstrar dados que exprimem valores trabalhados estatisticamente; e **aplicada**, por apresentar a realidade dos supermercadistas e propor alternativas e soluções nas dificuldades encontradas por esses na gestão dos estoques.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O capítulo dois trata do conceito de varejo, suas estratégias, a informação como vantagem estratégica, cadeias de suprimento, programas de reposição no varejo, composição e tipos de varejo alimentícios com lojas, no qual se destacam os formatos das lojas de supermercados objeto deste estudo. O capítulo três discorre sobre o conceito, o controle, o custo e a reposição dos estoques, a gestão de compras, o processo decisório e o dilema da reposição dos estoques. No capítulo quatro é apresentada a metodologia desta pesquisa, se procura justificar a escolha dos indicadores de desempenho nas vendas e na gestão dos estoques e é feita uma análise comentada dos resultados da aplicação da pesquisa, desenvolvida ao longo do ano de 2005, em uma amostra de seis empresas de supermercados instaladas em Salvador. Finalmente, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões deste estudo e a análise dos pressupostos que nortearam este trabalho.

2 O CONCEITO E AS ESTRATÉGIAS DO VAREJO

2.1 O CONCEITO DE VAREJO

Parente (2000, p.22) define varejo como sendo “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Para Levy e Weitz (2000, p.26), “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Berman e Evans (1998, p.3) são mais abrangentes e dizem que o “varejo consiste naquelas atividades relacionadas com a venda de bens e serviços a consumidores para seu uso pessoal, familiar ou doméstico”. Assim, o varejista é o último estágio do processo de distribuição que liga fabricantes ou produtores a consumidores. Parente (loc. cit.) coloca o varejista como parte integrante do sistema de distribuição, desempenhando um papel de intermediário e funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Ainda segundo esse autor, o varejista vem assumindo um papel importante na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido pela indústria para atender às expectativas do mercado.

Parente (loc. cit.) define como vocação dos varejistas comprar, receber e estocar produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Levy e Weitz (loc. cit.) completam afirmando que os varejistas desempenham funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são:

1. **Fornecer uma variedade de produtos e serviços** – significa oferecer aos clientes a oportunidade de escolherem entre uma grande seleção de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local;

2. **Dividir lotes grandes em pequenas quantidades** – os fornecedores, para diminuir o custo logístico, vendem seus produtos em caixas ou fardos para o supermercadista. Esses, então, fazem o *breaking bulk*, isto é, o desdobramento para venda em unidades ou em pequenas quantidades adequadas ao padrão de consumo dos clientes e suas famílias;

3. **Manter estoque** - Levy e Weitz (2000, p.26) salientam que “uma das principais funções dos varejistas é manter um estoque para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem”. Esse é um princípio de fundamental importância para este trabalho. O estoque do varejista, que fica permanentemente disponível para seus clientes, se torna um benefício para esses últimos, que podem comprar quantidades menores com mais frequência, mantendo em casa estoques menores.

4. **Fornecer serviços** – ainda segundo Levy e Weitz (loc. cit.) os varejistas fornecem serviços que facilitam a compra e o uso dos produtos pelos clientes: oferecem crédito para que os consumidores possam adquirir um produto na hora e pagar por ele mais tarde; exibem os produtos de maneira que os consumidores possam vê-los e testá-los antes da compra; disponibilizam pessoal de vendas para responder perguntas e fornecer informações adicionais sobre os produtos.

Fornecendo variedade, produtos em pequenas quantidades, mantendo estoque permanente e fornecendo serviços, os varejistas aumentam o valor dos produtos e serviços para os consumidores.

2.2 ESTRATÉGIA DE VAREJO

Para Berman e Evans (1998, p.12), o varejo se distingue de outros tipos de negócio por apresentar diversas características especiais, dentre as quais se destacam:

1) Pequeno volume médio de vendas por cliente, o que impõe ao varejista a necessidade de controlar minuciosamente seus custos associados a cada uma dessas transações;

2) Grande frequência de compras por impulso ou não planejadas, o que confere grande importância aos expositores no ponto de venda, *lay-outs* de loja atraentes e lojas bem arrumadas;

3) Preferência dos clientes por fazer suas compras pessoalmente em determinada loja, o que leva os varejistas a considerar fatores tais como localização da loja, facilidade de transporte, horário de funcionamento, proximidade de outros concorrentes, sortimento de mercadorias, estacionamento e publicidade.

Tudo isso destaca a importância de se desenvolver e aplicar um plano estratégico de varejo para guiar os negócios da empresa.

Para Levy e Weitz (2000 p. 154), uma estratégia de varejo compõe-se da definição:

1) **Do mercado-alvo**, isto é, o segmento do mercado no qual o varejista pretende atuar;

2) **Do formato** – tipo e modelo de loja, natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, localização, política de preços, disposição das mercadorias, programa de promoção e publicidade – que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e;

3) **Das bases** sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável, isto é, uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo.

Segundo Porter (1989, p. 2),

a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores [clientes] e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da

concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Esse autor (1989, p. 10) coloca que existem três estratégias genéricas que levam uma empresa a apresentar um desempenho acima da média em um segmento: **liderança de custo**, **diferenciação** e **enfoque**. Estratégia genérica é o caminho escolhido pela empresa para conseguir desenvolver um tipo de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, e assim, obter taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva. (Porter, 1989, p.10).

McGee e Prusak (1994, p. 22) completam:

A questão da diferenciação é fundamental para uma compreensão da estratégia competitiva, pois uma estratégia efetiva deve definir as formas pelas quais os produtos e serviços de uma empresa serão superiores aos de seus concorrentes (e concorrentes em potencial) *aos olhos dos clientes*. Se uma estratégia não permitir que uma empresa ofereça (ou pelo menos convença aos consumidores que oferece) melhor qualidade, menor custo, melhor serviço, ou alguma outra característica desejável, não será estratégia. Sem essa capacidade de claramente diferenciar seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes, uma empresa não poderá almejar alcançar um desempenho superior.

A vantagem competitiva, por sua vez, segundo Porter (op. cit., p. 4), resulta da habilidade da empresa de lidar com as cinco forças competitivas que englobam as regras da concorrência: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Segundo esse autor (loc. cit.), uma estratégia eficaz deve levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também o poder relativo dos fornecedores e clientes, as barreiras para entrada no mercado de novos concorrentes e o surgimento de produtos alternativos. Tudo isso influencia a natureza da concorrência e, portanto, a atratividade de um segmento de negócio. “As cinco forças

determinam a rentabilidade [do segmento] porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas [em um segmento] – os elementos do retorno sobre o investimento” (PORTER, 1989, p. 4).

Esse autor (ibid., p. 11 et. seq.), então, descreve cada uma das estratégias genéricas que levam a empresa a uma posição de liderança específica:

1. **Liderança no Custo Total** – ao adotar tal estratégia, a empresa concentra seus esforços administrativos para o controle e a redução sistemática de todos os seus custos. Essa empresa, líder no custo, oferece, geralmente, produtos e serviços mais simples, de baixo custo, mas que atende às necessidades básicas dos seus clientes. A estratégia de buscar a liderança em um segmento a partir da oferta de produtos e serviços de mais baixo custo só se sustenta se a empresa consegue manter seus preços equivalentes ou um pouco mais baixos do que seus concorrentes, o que resulta retornos mais altos. Para que isso aconteça, os produtos oferecidos por essa empresa devem ser, sob o ponto de vista do cliente, equivalentes aos dos seus concorrentes. Porter (1989, p.11) alerta para o fato de que a empresa que busca a liderança de custos não pode ignorar as bases da diferenciação, pois se seu produto ou serviço não for comparável aos dos seus concorrentes essa empresa terá que baixar tanto os preços em relação à concorrência para ganhar vendas, que anulará sua vantagem de custo favorável.

2. **Diferenciação** – Já a empresa que busca vantagens competitivas a partir da oferta de produtos e serviços diferenciados procura incorporar atributos que os compradores consideram muito importantes e estão dispostos a pagar um pouco mais por essa diferenciação. Marques e Alcântara (2003, p. 4) citam, como oportunidades de diferenciação: a qualidade, os serviços, a tecnologia, a marca, etc. Essa empresa, então, deve procurar ser considerada única no seu segmento, diferente dos seus concorrentes, para que possa obter um preço-prêmio, isto é, consiga cobrar mais que seus concorrentes por seus produtos ou serviços. Mas sua vantagem competitiva só se sustentará se os custos extras decorrentes dessa

diferenciação forem menores que o preço-prêmio obtido. Isso significa que a empresa que pretende desenvolver uma vantagem competitiva a partir da oferta de produtos e serviços diferenciados não pode fazer isso a qualquer custo, sob pena de ser obrigada a praticar preços que seus clientes não entendem justificáveis pela diferenciação apresentada.

3. **Enfoque** – A estratégia de enfoque, por sua vez, está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito em um segmento, também definido como nicho de mercado. “Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral” (PORTER, 1989, p. 13). Esse autor (ibid., p.12) distingue duas variantes na estratégia genérica de enfoque: o enfoque no custo, segundo a qual o enfocador consegue oferecer produtos ou serviços a determinado segmento-alvo a um custo menor que seus concorrentes que têm alvos amplos, e o enfoque na diferenciação segundo a qual o enfocador consegue atender necessidades especiais de compradores em determinados segmentos.

Marques e Alcântara (2003, p. 4) esclarecem:

Essa estratégia [do enfoque] parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Para tanto, cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Mesmo que essa estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Levy e Weitz (2000, p. 26) reforçam o que foi dito acima ao afirmar que, qualquer que seja o segmento do varejo, por princípio, o negociante que nele atua deve procurar focar a satisfação das necessidades do seu mercado-alvo de forma mais eficaz e mais eficiente que seus concorrentes. Em outras palavras, para o varejista atingir alto desempenho não basta apenas satisfazer as necessidades dos clientes. Eles precisam também estar atentos para evitar que os concorrentes atraiam seus clientes.

Levy e Weitz, (2000, p. 26) resumem:

Os varejistas tentam minimizar a concorrência oferecendo mercadorias e serviço únicos que não podem ser copiados facilmente. Mas obter vantagens competitivas de longo prazo no varejo é particularmente difícil. Uma vez que os varejistas, em geral, compram os produtos que vendem, os concorrentes podem, freqüentemente, comprar e vender os mesmos produtos. Os varejistas não podem patentear um *design* de loja único, um sortimento de mercadorias ou serviços. Por exemplo, se um supermercadista cria uma seção de *delicatessen* de sucesso, seus concorrentes podem instalar e operar numa sessão similar em questão de semanas.

O varejista estabelece uma vantagem competitiva ao criar barreiras ao redor de um mercado atrativo, as quais minimizam a pressão da concorrência e impulsionam os lucros por um período mais longo. Com o passar do tempo, os esforços dos concorrentes vão desgastar essas barreiras. “Portanto, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro de longo prazo” (LEVY E WEITZ, 2000, p. 157). Esses autores (loc. cit.) citam cinco oportunidades para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis:

1. **Fidelidade do cliente** – significa que os clientes estão comprometidos com a loja e vão continuar a comprar nessa, mesmo que um concorrente abra uma loja por perto com um sortimento levemente superior ou preços um pouco mais baixos. Para a construção da fidelidade, os varejistas devem posicionar-se claramente perante o cliente, utilizando um mix de produtos e serviços adequado ao seu mercado-alvo e criando nos clientes uma imagem favorável e distinta da dos seus concorrentes. Os varejistas podem também fidelizar seus clientes oferecendo-lhes bons serviços, um excelente atendimento (e aqui entram as aplicações dos sistemas de CRM – *Costumer Relationship Management*), oferecendo mercadorias exclusivas ou de qualidade superior e, principalmente, oferecendo tudo isso de forma consistente no tempo;

2. **Localização** – a localização é um dos mais importantes fatores de decisão do cliente quando esse seleciona uma loja e permite que o varejista obtenha uma vantagem sustentável sobre sua concorrência;

3. **Relações com fornecedores** – “os relacionamentos com os fornecedores, assim como os relacionamentos com os clientes, são desenvolvidos durante um longo período de tempo e não podem ser facilmente copiados por um concorrente” (LEVY E WEITZ, 2000, p. 161). Ao criar uma relação forte e duradoura com os fornecedores, os varejistas podem obter exclusividade na venda da mercadoria numa região, negociar descontos e condições mais vantajosas em relação aos concorrentes e até receber mercadorias em falta no mercado.

4. **Sistemas de distribuição e informações gerenciais** – um sistema de distribuição eficiente, baseado em informações gerenciais geradas automaticamente durante o processo de compra, armazenagem, transferência e venda das mercadorias “pode melhorar a capacidade do varejista em oferecer aos seus clientes a mercadoria exata que querem quando a querem” (ibid., p. 279). Como resultado, o investimento em estoque pode ser reduzido e os níveis de atendimento ao cliente, aprimorados;

5. **Operações de baixo custo** – todos os varejistas estão, ou deveriam estar atentos aos custos envolvidos em seu negócio. Se o varejista consegue oferecer a mesma qualidade de mercadorias e de serviços a um custo mais baixo que seus concorrentes, isso resultará em margens de lucro maiores ou em preços de venda menores, o que, nesse caso, pode atrair mais clientes e aumentar as vendas.

O quadro a seguir resume as oportunidades estratégicas de se obter vantagem competitiva:

Oportunidade	Vantagem Competitiva
Fidelidade do cliente	Excelência no Atendimento Utilização de Sistemas de CRM Envolvimento com a comunidade Responsabilidade social
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Relações com fornecedores	Melhor variedade e sortimento Preços Baixos Produtos exclusivos
Sistemas de distribuição e informações gerenciais	Melhor gestão dos estoques Melhor rotatividade da mercadoria Maior controle sobre as operações
Operações de baixo custo	Liderança em preço baixo Melhores margens Melhor seleção de serviços

Figura 2: Oportunidades estratégicas de se obter vantagem competitiva

Bio (1996) argumenta que a empresa é mais que um conjunto de atividades (comprar, pagar, produzir, vender e receber) reunidas, de forma estática, através de uma estrutura de organização. A empresa deve ser considerada como um sistema organizacional aberto composto de um conjunto de partes em constante interação, “constituindo um todo orientado para determinados fins e *em permanente relação de interdependência com o ambiente externo*”. Ainda segundo Bio (op.cit.), esse sistema organizacional, para sobreviver tem que responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do meio ambiente.

Procurar entender a empresa como um sistema facilita a compreensão das noções de eficiência e eficácia (BIO, op. cit.):

- **Eficiência** diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos, isto é, ao menor custo por unidade produzida.

- **Eficácia** diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. É definida pela relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos.

Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade. Considerando a empresa como um sistema aberto, sua eficiência estaria relacionada ao consumo de recursos despendidos internamente ao sistema para produzir determinado volume de produtos, bens ou serviços, enquanto que sua eficácia estaria associada à sua capacidade de atender quantitativamente ou qualitativamente a determinada necessidade do ambiente.

Consideremos duas empresas supermercadistas. Ambas serão eficazes se oferecem os produtos que o cliente deseja. A mais eficiente será aquela que conseguir oferecer esses produtos ao menor custo.

Segundo Bio (1996, p. 21), o nível de eficácia de uma empresa pode ser elevado através de ações acertadas no ambiente externo ou por conta de um aumento na sua eficiência relativa, citando como exemplo que menores custos possibilitam menores preços e, portanto, podem resultar em aumento das vendas. Sendo assim, “a eficácia depende não somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também do nível de eficiência (sendo essa condição mais intensamente sentida quanto maior for o grau de competição)”. Ainda segundo esse autor, “os resultados de uma empresa podem, portanto, ser melhorados satisfatoriamente a partir de uma inovação, do aproveitamento de uma oportunidade ou de um período de condições ambientais muito favoráveis. Ao longo do tempo, porém, a sobrevivência e a continuidade dos resultados dependem muito do nível de eficiência da empresa”.

Werner e Segre (2002) apontam para alguns requisitos de uma estratégia eficiente:

A montagem de uma estratégia eficiente, para a organização, passa pela capacidade de desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado. Para o setor de supermercados a estratégia competitiva

deve estar orientada para os serviços². Neste ponto, a qualidade do atendimento, o preço praticado, o mix de produtos de cada loja, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos por cada rede de supermercados.

A adoção da estratégia de competitividade orientada para serviços implica na participação dos funcionários da empresa no desenvolvimento e implantação das estratégias (WERNER e SEGRE, 2002).

Berry (1999, apud MARQUES E ALCÂNTARA, 2003, p. 06), quando analisa o futuro do varejo, diz que “os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizar custos, e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação para não ser imitado”.

Marques e Alcântara (2003, p. 14) concluem que “com a acirrada competitividade no setor, observa-se que os pequenos e médios supermercados também estão ‘comprando’³ a idéia de que a informatização interna, a automação das operações, as práticas de ECR e a fidelização de seus clientes, pode ser o caminho para se tornarem também competitivos e provar que grandes e pequenas empresas podem ser igualmente beneficiadas pelas novas tecnologias e práticas de gestão”.

2.4 A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

McFarlan (*in* Rodriguez, 2005, p. 137) argumenta que, se a tecnologia da informação for capaz de influenciar, de algum modo, qualquer das cinco forças competitivas descritas por Porter (1989), então essa deve ser considerada um recurso estratégico que exige atenção de alto nível.

Oliveira (2004, p. 51), por sua vez, estabelece que:

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar

² Destacado no original

³ Idem

mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Porter e Millar (1985, p. 151) enfatizam que a informação permeia toda a cadeia de valor, dentro e fora da empresa, transformando o modo como as atividades de valor são desenvolvidas e a natureza das interligações entre elas e que esse efeito faz com que a informação adquira importância estratégica. Entretanto, McGee e Prusak (1994, p. 17) esclarecem que “tirar proveito das possibilidades estratégicas da informação aperfeiçoada é muito mais difícil do que parece”. Isso porque, segundo esses autores,

Os investimentos em tecnologia da informação não criam mais vantagem ou produtividade por si próprios do que os investimentos em novo maquinário. Não é a tecnologia, mas sim o seu uso que cria o valor adicional. O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Esse, entretanto, não é um resultado obrigatório. (McGee e Prusak, 1994, p. 4 e 5).

Oliveira (2004, p. 51) concorda com esse argumento ao afirmar que “o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis”.

A questão central aqui é: a tecnologia da informação pode ser um fator importante para o aperfeiçoamento do uso da informação, mas os processos essenciais – não importam as tecnologias adotadas para conduzi-los –, são a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação. A vantagem estratégica resulta do gerenciamento e uso **efetivos** da informação processada pela tecnologia. Uma vez que a tecnologia é acessível a todos os concorrentes, os benefícios auferidos pelas empresas, advindos de qualquer inovação tecnológica, podem ser rapidamente obtidos pelos outros concorrentes do mesmo segmento. Mas uma efetiva capacidade de utilização da informação, com abrangência sobre o negócio, fornece uma vantagem muito mais difícil de ser copiada. Isso porque a vantagem está embutida nos processos administrativos e operacionais da

organização, muito mais complicados de compreender e reproduzir do que os elementos de tecnologia mais visíveis que apóiam os processos (MCGEE E PRUSAK, 1994, p. 9 et seq.).

Reforçando esse argumento, Zuboff (1994, p. 80) afirma que as organizações que têm a capacidade de explorar as oportunidades de aprendizado oferecidas pelas novas informações e, a partir daí, conseguem aumentar seus níveis de compreensão e entendimento sobre o seu negócio, conseguem desenvolver uma vantagem competitiva permanente.

Davenport (1998, p. 21) defende a idéia de que o homem deve ser colocado no centro do mundo da informação, enquanto que a tecnologia deve ocupar uma posição periférica. A eficiência no uso da informação depende menos do investimento em novas tecnologias e mais da importância que lhe é dada pelos gestores do negócio. A tecnologia, em si, não resolve nada se seus usuários não tiverem interesse na informação que os sistemas tecnológicos possam produzir. Ao invés de investir na geração e distribuição de enormes quantidades de informações, é mais importante concentrar-se em utilizar um volume menor, mas de forma eficiente.

Segundo Davenport (op. cit., p. 12) as pessoas desempenham um papel fundamental na criação da informação e do conhecimento. Portanto, não se pode administrar a informação e o conhecimento se não se reconhecer a importância das pessoas nesse processo.

Davenport (loc. cit.) enfatiza ainda:

...o ambiente da informação em sua totalidade levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia).

Em vez de se concentrar na tecnologia, a abordagem proposta por Davenport (1998) e à qual ele chama de *ecologia da informação*, baseia-se “na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação”. Zuboff (1994, p. 94) reforça essa idéia ao

afirmar que a organização informatizada se baseia nas capacidades humanas de ensinar e aprender, em críticas e idéias. Esse tipo de organização procura a melhoria dos negócios através do uso da tecnologia como ferramenta para gerar novos dados que possibilitam uma maior compreensão dos processos centrais, favorecendo a criação de novas informações..

Porter e Millar (1985, p. 152), citam que os custos de armazenamento, processamento e transmissão de informações estão caindo rapidamente, ao mesmo tempo em que os limites das aplicações dos sistemas informatizados estão se expandindo, permitindo que a empresa possa controlar e analisar um maior número de variáveis, com repercussões positivas em todas as atividades de valor.

Os projetos na área da tecnologia da informação, às vezes, levam ao desenvolvimento de sistemas computadorizados de informação, mas não é dada a mesma atenção aos fatores humanos. O resultado, segundo Davenport (1998, p. 18), é que “virtualmente, ninguém considera o ambiente informacional em suas empresas bem administrado”. Na maioria das empresas o ambiente informacional é sofrível, isto é, existe pouca informação relevante acessível.

Reforçando a argumentação de Davenport, Marques e Lazzarine Neto (2002), afirmam que “estruturas organizacionais altamente computadorizadas acabam por produzir uma enorme quantidade de dados e, freqüentemente, os resultados são falhos”. Esses autores argumentam que:

se investimentos em TI forem feitos sem investimentos em RH, corre-se o risco de não haver suficiente “base de competência” (conhecimentos, habilidades e aptidões individuais) na estrutura organizacional, de forma que se tenha condições de absorver o impacto que a implantação de novos sistemas, máquinas e outros dispositivos trarão no desempenho do RH como um todo. Entretanto, consideramos que quando se realizam tais investimentos a eficiência dos sistemas de informação aumenta porque alavanca fortemente o potencial da “base de competências” em todos os níveis hierárquicos. É formado, assim, um fluxo de complementaridade em duas vias: RH complementando TI; TI complementando RH. [...] vantagens competitivas sustentáveis só são geradas por investimentos conjuntos e consistentes em atividades complementares e que se auto-reforçam, tanto em TI quanto em RH (MARQUES E LAZZARINE NETO, 2002).

Por outro lado, McGee e Prusak (1994, p. 10) enfatizam que as empresas mais bem-sucedidas no uso da informação produzem aperfeiçoamentos contínuos que os concorrentes não conseguem acompanhar. Isso porque “a sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de *feedback*. Informação dá origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento”.

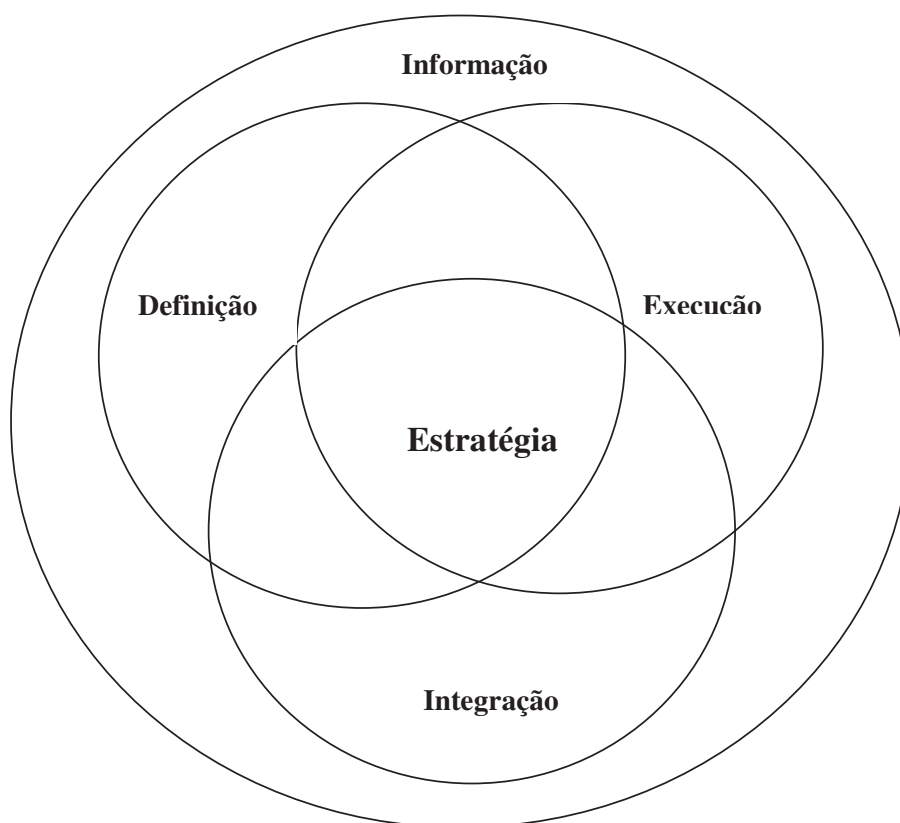


Figura 3: Informação e estratégia competitiva

Fonte: McGee e Prusak, 1994, p. 10

Esses autores vão mais adiante e alertam para o fato que os executivos que não conseguem determinar claramente o papel que a informação vai desempenhar na formulação da estratégia competitiva das suas empresas arriscam-se a ficar numa posição de desvantagem perante seus concorrentes mais bem capacitados em termos de informação. Portanto, cada organização interessada em alcançar o sucesso estratégico deve resolver o problema

fundamental do gerenciamento da informação: “definir a informação correta, em tempo hábil, e no local adequado” (MCGEE E PRUSAK, 1994, p. XVI). Isso levará a empresa a desenvolver mecanismos formais para adquirir, tratar e utilizar tal informação. A informação, como um recurso estratégico tão importante quanto os recursos humanos e financeiros, deve ser administrada diariamente através de processos bem estruturados de gerenciamento da informação (ibid., p. XVIII).

2.5 O Canal de Distribuição do Varejo

Segundo Nobre (2001, p. 75), “um canal de distribuição é um sistema inter-empresa, ou seja, uma forma de organização das relações entre as empresas, que tem como objetivo tornar um produto disponível ao usuário final”. Os fornecedores se valem de canais de distribuição para fazer seus produtos chegar até os consumidores. Um dos mais importantes, o canal de vendas no varejo, possui estruturas com diferentes níveis de intermediários. Cada intermediário constitui um nível de canal (SARQUIS, 2003, p. 73). Esses intermediários são os distribuidores, atacadistas e varejistas. Distribuidores e atacadistas se diferenciam dos varejistas por concentrarem suas vendas para clientes institucionais, ao passo que os varejistas vendem para consumidores finais. Não obstante essa vocação primordial dos atacadistas, atualmente é cada vez maior o número desses que atuam no varejo vendendo diretamente aos consumidores finais, criando assim novos pontos de concorrência para os varejistas tradicionais.

Para Berman e Evans (1998, p. 64) os integrantes do canal de distribuição (fabricantes, atacadistas e varejistas), juntos, formam um sistema de distribuição de valor, no qual cada membro do canal é dependente do outro, e, quando esses resolvem fortalecer seus relacionamentos, conseguem servir melhor um ao outro e ao consumidor final. Trabalhando

junto como parceiros, varejistas e seus fornecedores conseguem proporcionar o máximo de valor para seus clientes, ao menor custo possível (Ibid., p. 65)

Zilber e Fischmann (1999, p.2) salientam que existem muitos modelos de distribuição, que vão dos mais simples aos mais complexos, dependendo do tipo de indústria ou do estágio de desenvolvimento de um setor da economia. Parente (2000, p. 22) apresenta um esquema, representado na figura a seguir, para a estrutura do canal de vendas no varejo:

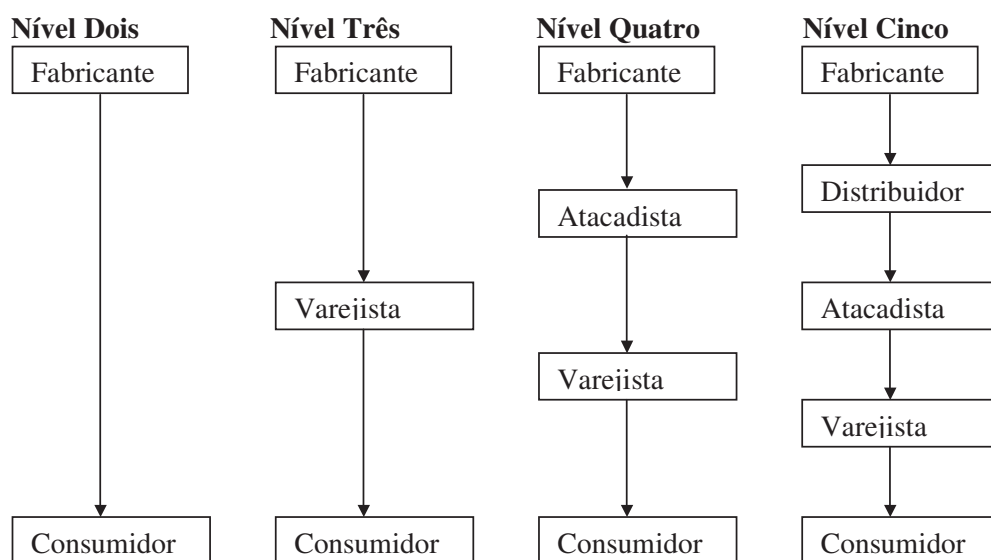


Figura 4: O canal de vendas no varejo

Fonte: (PARENTE, 2000, p.22)

Na estrutura de nível 2 não existem intermediários e o fluxo de produtos vai diretamente do fabricante para o consumidor. Essa estrutura de distribuição é utilizada, por exemplo, pelas empresas de cosméticos e perfumes que fazem venda direta porta-a-porta (PARENTE, loc. cit.). O varejista aparece na estrutura de nível 3, cumprindo seu papel de elo de ligação entre o fabricante e o consumidor. No nível 4, surge a figura do atacadista, desempenhando, juntamente com o varejista, o papel de intermediário. Segundo Parente (loc. cit.):

Um fabricante de bens de consumo normalmente utiliza simultaneamente vários níveis de canal, dependendo da região e do porte do intermediário. A relação entre fabricantes e grandes redes varejistas costuma ser direta, sem atacadistas. A distribuição para varejistas menores é feita por atacadistas, e em regiões mais remotas, poderá existir mais de um nível atacadista.

2.5.1 Sistemas de Marketing Vertical

Segundo Levy e Weitz (2000, p.26), não obstante existirem canais de distribuição nos quais as empresas fabricantes, atacadistas e varejistas são independentes, na maioria dos canais de distribuição existe alguma integração vertical, isto é, uma empresa atua em mais de um nível do canal. Como exemplo, cita as redes de supermercados que possuem centros de distribuição e compram diretamente dos fabricantes, recebem mercadorias em seus depósitos para estocagem e, então, distribuem as mercadorias para suas lojas. Nesse caso, o centro de distribuição da empresa varejista substituiu o nível atacadista no canal de distribuição.

Segundo Parente (2000, p. 29), a razão para que mais de um nível do canal trabalhe como um sistema integrado, é a possibilidade de se eliminar desperdícios e re-trabalho para otimizar os resultados do canal. Esse arranjo é chamado de Sistemas de Marketing Vertical, os quais podem ser do tipo: corporativo, administrado e contratual.

1. **SMV Corporativo** – ocorre quando uma instituição passa a atuar diretamente em vários e sucessíveis níveis de produção e distribuição. Segundo Parente (loc. cit.), “um varejista pode integrar-se verticalmente para criar uma cadeia própria de fornecimento, ou um fabricante desenvolver sua própria rede de distribuição para atingir seus consumidores”. Para Taylor (2005, p. 33), uma das vantagens dessa estratégia é que uma única empresa sendo proprietária da maior parte da cadeia de suprimentos, possibilita que essa possa ser controlada de forma centralizada e a movimentação dos produtos ocorre sem as atividades de compra e venda, tornando o gerenciamento da cadeia muito menos complexo do que o do concorrente que utiliza vários níveis do canal;

2. **SMV Administrado** – Enquanto no SVM corporativo se pressupõe que determinada empresa passa a ser proprietária de outras no canal de distribuição, no SVM administrado “um dos membros do canal, por seu tamanho ou competência, toma a iniciativa de liderar e coordenar as etapas sucessivas de produção e distribuição, utilizando princípios de gerenciamento interorganizacional efetivo” (PARENTE, 2000, p. 29). É comum esse tipo de arranjo quando se implantam as ferramentas do Efficient Consumer Response (ECR), tais como o intercâmbio eletrônico de dados (EDI), Reposição Contínua e Gerenciamento de Categorias em que um dos membros do canal, fornecedor ou varejista, passa a influenciar, de forma determinante, as decisões logísticas e de marketing dos demais membros do canal;

3. **SVM Contratual** – Nesse tipo de arranjo, empresas independentes nos sucessivos níveis do canal integram suas atividades por meio de contratos. Parente (loc. cit. et seq.) classifica o sistema de marketing vertical contratual em três tipos:

Cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas – um Atacadista organiza uma cadeia voluntária de varejistas independentes, e lhes oferece melhores condições de abastecimento e apoio tecnológico e mercadológico, possibilitando melhores condições, para que consigam concorrer com as unidades pertencentes às grandes redes varejistas.

Cooperativas patrocinadas por varejistas – são instituições atacadistas, formadas e possuídas por grupos de varejistas independentes, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras;

Franquias - é também um formato de Sistema de Marketing Vertical, no qual o franqueador (aquele que possui um produto, serviço ou método de trabalho) concede licença de comercialização a franqueados (empreendedores afiliados), oferecendo assistência na organização do negócio em troca de certa remuneração desses franqueados.

As cooperativas patrocinadas por varejistas são também chamadas de “Centrais de Compras” e, segundo Werner e Segre (2002), esse tipo de associativismo surge como uma forma dos pequenos e médios supermercados se mobilizarem para fazer frente à expansão das grandes redes. “A estratégia é criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos de alto giro diretamente da indústria” (WERNER e SEGRE, op. cit.). Além de procurar obter melhores condições nas negociações de compra com os fornecedores, a estratégia do associativismo busca criar sinergia entre os associados para melhorar a qualidade do serviço,

implementar uma padronização nas lojas, no atendimento, no marketing da rede e, por consequência, na imagem dos associados. Existe pelo menos uma iniciativa bem sucedida desse tipo de SVM no ramo de supermercados na Bahia, a qual reúne cinco pequenas empresas independentes para negociar, em conjunto, quantidades e condições comerciais com os fornecedores. Embora, neste momento, as atividades dessa Central de Compras esteja restrita à negociação de compras com os fornecedores, seus associados planejam evoluir para a construção de um centro de distribuição e armazenagem com investimentos em tecnologias. No curto prazo, as redes associadas através de Centrais de Compras “implementam encartes promocionais em conjunto, uniformes para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio de compra, facilitando o financiamento para os clientes” (WERNER e SEGRE, 2002).

2.6 A Cadeia de Suprimento

A cadeia de suprimentos (*supply chain*) é definida por Taylor (2005, p. 20) como sendo “basicamente um conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte”. Essas rotas servem para transportar os estoques entre as instalações de produção, armazenagem e o cliente. Os estoques, portanto, estão distribuídos ao longo da cadeia de suprimentos, nas instalações e nas próprias rotas de transporte, sendo esse último chamado de *estoque em trânsito*. Taylor (ibid., p. 24) define como principal objetivo do gerenciamento de uma cadeia de suprimento (*supply chain management*) estabelecer um fluxo organizado de produtos, desde a extração da matéria-prima até a entrega do produto acabado ao cliente, observando que o controle físico desse fluxo é função da logística, mas que esse fluxo não acontece se não houver um fluxo de demanda e um fluxo de caixa. De uma maneira bem simplificada, a demanda, fluindo a montante da cadeia, provoca o fluxo de suprimento de produtos a jusante. Quando esses suprimentos chegam aos seus destinos, os pagamentos dos clientes aos seus

fornecedores provocam um fluxo de caixa a montante da cadeia. Segundo Taylor (2005, p. 25), “a demanda normalmente é transmitida pelos pedidos, o suprimento, pelos embarques, e o caixa, pelos pagamentos”. Embora a logística concentre sua atenção no fluxo de pedidos e no fluxo de produtos, se os pagamentos (o fluxo de caixa) for interrompido, toda a cadeia de suprimento é paralisada.

Taylor (loc. cit.) chama a atenção para um quarto fluxo em trânsito na cadeia de suprimento: o fluxo de informações. “Ao contrário dos outros três, o fluxo de informações ocorre ao longo da cadeia de suprimentos em qualquer momento, sem fazer parte de uma transação específica, e não possui limitações quanto a se mover sequencialmente para cima ou para baixa da cadeia. De fato, pode ser difundido simultaneamente para qualquer subconjunto da cadeia, assegurando que todos estejam operando munidos das mesmas informações ao mesmo tempo”.

Esse autor (op. cit., p. 29) prossegue sugerindo que os estoques ao longo da cadeia de suprimento podem ser substituídos por informações:

Uma das grandes descobertas acerca do comportamento das cadeias de suprimentos é que as informações podem muitas vezes substituir os estoques. Em vez de solicitar que cada membro da cadeia mantenha **estoques de segurança** para amenizar os efeitos da incerteza da demanda, essa incerteza pode ser minimizada mediante o compartilhamento de informações que ajuda os integrantes da cadeia a prever futuras mudanças nos fluxos de demanda, suprimento e caixa. (TAYLOR, 2005, p. 29).

Segundo esse autor (ibid. p. 30), para obter melhorias no desempenho da cadeia de suprimentos é fundamental substituir os estoques por informações. Essas são em geral muito mais baratas que estoques e possuem a vantagem de estar em muitos lugares ao mesmo tempo.

2.6.1 Complexidade e Variabilidade

Não obstante as estruturas e o gerenciamento das cadeias de suprimento aparentarem ser simples – pedidos criam um fluxo de demanda que acionam um fluxo de entregas que, por sua vez, é mantido por um fluxo de pagamentos – existe uma complexidade inerente à

dinâmica das cadeias de suprimento: as várias solicitações de diversas filiais de um varejista podem gerar um ou mais pedidos para um fornecedor, o qual pode desdobrar esses pedidos em mais de uma entrega, ou vários pedidos podem ser agrupados em uma única entrega e essa pode ainda incluir itens em atraso de pedidos anteriores. Uma mesma fatura pode concentrar vários pedidos ou um mesmo pagamento contemplar várias faturas, e assim por diante.

Por outro lado, os três fluxos básicos são normalmente gerenciados por grupos diferentes, tanto do lado do cliente – os pedidos são feitos pelo departamento de compras, as entregas recebidas por várias filiais e os pagamentos feitos pelo setor financeiro na administração central – quanto do lado do fornecedor em que os pedidos são recebidos pela rede de vendas, as entregas feitas através dos centros distribuidores regionais e os pagamentos recebidos pela Matriz. “Todos esses grupos funcionam de acordo com cronogramas diferentes, e muitas vezes totalmente incompatíveis, e nenhum grupo é responsável pelos resultados da transação como um todo” (TAYLOR, 2005, p. 35). A complexidade é também alimentada pela proliferação de documentos resultantes da movimentação dos três fluxos básicos: pedidos, romaneios, notas fiscais, faturas, conhecimentos de frete, ordens de pagamentos, etc. Todos esses documentos servem como referência para que tanto a empresa cliente quanto a empresa fornecedora “se certifiquem de que aquilo que se pediu foi entregue e o que se entregou foi pago. Isso contando apenas os documentos trocados entre as empresas, lembrando que a papelada produzida dentro de cada empresa pode ser muito maior ainda” (TAYLOR, 2005, p. 35). Ainda segundo esse autor, outro agente causador da complexidade é a própria estrutura da cadeia que nem sempre é organizada de maneira clara em níveis e camadas e nem todas as transações seguem um conjunto organizado de elos.

O segundo principal desafio do gerenciamento da cadeia de suprimento é lidar com a variabilidade. Por mais bem administradas que sejam, todas as atividades comerciais sofrem alguma média de variações em seus atributos. Os estoques funcionam, em parte, como

atenuadores da variabilidade da demanda do cliente ou da variabilidade do suprimento do fornecedor. Manter fornecedores substitutos ou opções de transporte é uma forma de proteção contra a variação na disponibilidade de produtos. “Programas de garantia da qualidade tentam reduzir a variabilidade na qualidade dos produtos e previsões tentam prever a variação na demanda. Todas essas tentativas têm alguma importância no esforço para lidar com a variabilidade, mas cada uma origina os próprios custos” (TAYLOR, loc. cit.).

2.6.2 Acúmulo de Demanda

A maior fonte de variabilidade nas cadeias de suprimento, segundo esse autor (ibid., p. 270) é um fenômeno denominado “acúmulo de demanda”: por uma questão de economia de escala, embora as vendas no varejo ocorram a taxas diárias constantes, a geração do pedido de reposição dos produtos só ocorre quando seus estoques atingem um determinado nível. Ademais, os pedidos são agrupados para atingir o lote econômico de compra e/ou acumulados para alcançar o lote determinado pelo fornecedor para a concessão de descontos progressivos em função da quantidade comprada. O distribuidor, por sua vez, acumula os pedidos dos seus clientes visando à compra de grandes quantidades, quando poderá negociar melhores preços.

Ao receber o pedido, a quantidade é tão grande que o fornecedor, vendo seu estoque se esgotar, desencadeia outra execução de produção, estando a cadeia plenamente abastecida. “Se o produto continua a ser vendido a uma taxa constante, a cadeia irá se estabilizar gradualmente. Mas mesmo a menor das variações irá continuar sendo ampliada a montante na cadeia, gerando o famigerado ‘efeito chicote’ que exerce um impacto devastador nos fornecedores a montante na cadeia”. Isso porque, “quando, finalmente, o fabricante recebe as informações sobre a demanda, elas chegam em um pedido tão grande que o fabricante precisa acelerar a produção para enfrentar a oscilação” (TAYLOR, 2005, p. 271).

Um exemplo de acúmulo de demanda no varejo ocorre quando, em um centro distribuidor de um varejista que abastece várias lojas, um produto de baixo giro é distribuído para várias lojas esgotando o estoque desse produto no centro distribuidor. Se o responsável pela reposição dos estoques não estiver atento para o fato de que as lojas estão abastecidas, essa falta de estoque vai gerar um pedido de ressuprimento para o Centro Distribuidor e esse novo estoque não terá saída até que esses produtos, normalmente de baixo giro, sejam vendidos na extremidade da cadeia, isto é, nas lojas.

Às vezes, o acúmulo da demanda é agravado pela compra antecipada, em que os varejistas comprem produtos antecipadamente à necessidade para aproveitar as vantagens de preços oriundas de flutuações naturais de mercado ou de promoções dos fornecedores. Ou então, pela criação de reserva, em que os clientes comprem mais do que precisam para se proteger da escassez atual ou futura.

Embora a complexidade e variabilidade nas cadeias de suprimento possam ser significativamente reduzidas (ibid., p. 39), o pequeno e médio varejista do ramo de supermercados na Bahia, objeto deste estudo, dificilmente terá capacidade de perceber e reconhecer os danos causados por essas e, menos ainda, de fazer as correções necessárias.

2.7 Programas de Reposição no Varejo

A falta de ferramentas sofisticadas para previsão da demanda e o planejamento do reabastecimento tornam o elo entre lojas varejistas e seus fornecedores uma conexão complicada na cadeia de suprimentos. De um modo geral, os varejistas gerenciam seus próprios estoques e os reabastecem conforme acham necessário. Entretanto, os fornecedores, por serem mais capacitados que os varejistas para rastrear padrões emergentes de demanda e eliminar custos e a incerteza nesse elo da cadeia, estão cada vez mais se envolvendo com o controle do estoque do varejista e participando ativamente do processo de reposição.

Uma das maneiras do fornecedor participar da gestão dos estoques do varejista é através do fornecimento de produtos em consignação. Por essa modalidade, os fabricantes mantêm a posse e o controle do estoque de seus produtos no ambiente do varejista. Funciona bem para livros, CDs e produtos sazonais e, embora seja uma forma eficaz para a venda de produtos que o varejista não manteria em seus estoques convencionais, para o fabricante tem a desvantagem de só vir a receber pelos itens efetivamente vendidos pelo varejista, além do fornecedor ser obrigado a receber de volta as quantidades não vendidas.

Uma outra forma, mais recente, de participação do fornecedor no processo de ressuprimento é o “estoque gerenciado pelo fornecedor” (*Vendor Managed Inventory – VMI*). Por esse sistema, o varejista fornece, continuamente, informações ao fornecedor sobre as vendas e estoques dos seus produtos, cabendo ao fornecedor o reabastecimento conforme a necessidade da loja segundo critérios definidos em conjunto pelo varejista e o fornecedor. Para o fornecedor, o VMI permite conhecer, em tempo real, as vendas dos seus produtos ao cliente final e, com isso, antecipar a demanda e planejar melhor o suprimento. O varejista, por sua vez, não precisa mais emitir pedidos e tem seus estoques normalmente reduzidos pelo aumento da eficiência e eficácia do ressuprimento (TAYLOR, 2005, p. 46).

Vários outros programas foram desenvolvidos e ainda hoje estão sendo implantados em algumas cadeias de suprimento com o objetivo de harmonizar o fluxo de produtos até o varejista. Um dos primeiros, conhecido como “resposta rápida” (*quick response – QR*) fazia com que os dados de vendas capturados pelos equipamentos emissores de cupons fiscais (ECF) fossem transmitidos diariamente para os fornecedores via intercâmbio eletrônico de dados (*electronic data interchange – EDI*) e os fabricantes faziam reposições diárias dos itens vendidos, os quais seguiam imediatamente para as lojas do varejista. Ao incorporar o VMI ao QR, “visando a um melhor controle de estoques e [introduzindo] [...] a previsão conjunta para que fabricantes e varejistas pudessem associar sua compreensão sobre a demanda do cliente

para prever melhor a venda futura” (TAYLOR, 2005, p. 47), surge o que ficou conhecido como reposição contínua (*contínuos replenishing* – CR), um eficiente programa de ressuprimento de estoques. Em 1998, no Brasil, o varejo de supermercados lançou seu próprio programa para aumento da eficiência e eficácia da cadeia de suprimento chamado ECR (*efficient consumer response*).

O objetivo final do ECR é a criação de um sistema eficaz, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. Informações rápidas e precisas fluem por um processo menos burocrático e sem papéis entre a linha de produção e o *check-out*, com o mínimo de perdas e interrupções, internamente ou entre os elos da cadeia de abastecimento. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1998, p. 13).

O ECR procura eliminar as atividades que não agregam valor à cadeia de suprimento de modo a atender eficientemente à demanda de consumo e propõe, para isso, a adoção de quatro estratégias principais:

- **Reposição Eficiente de Produtos** – a qual se propõe a otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseada na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia;
- **Sortimento Eficiente de Produtos** – essa estratégia procura otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o mix ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de consumidores de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques;
- **Introdução Eficiente de Produtos** – seu objetivo é maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- **Promoção Eficiente de Produtos** – com essa estratégia se pretende maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final.

O ECR incorporou ao programa de reposição contínua os conceitos de gerenciamento por categorias (*category management* – CM), custo baseado na atividade ou custo ABC

(Activity Based Cost), pedidos assistidos por computador (*computer assisted ordering* - CAO), re-embarque imediato (*cross docking*) e outros.

O gerenciamento por categorias sugere que cada categoria de produtos desempenhe um papel estratégico específico na busca da satisfação do consumidor. Segundo essa estratégia, os produtos seriam gerenciados segundo as categorias à qual pertencem e existiriam quatro grandes papéis para cada categoria: haveria os produtos de “destino”, isto é, aqueles produtos que tornam determinada loja um destino certo para aqueles consumidores em busca dos produtos que compõem essa categoria. Essa loja ofereceria a maior variedade de produtos dessa categoria, com os preços mais competitivos do mercado, de modo a tornar-se referência quando o assunto fosse essa categoria de produtos. Haveria os produtos de “rotina”, aqueles produtos que são comprados de forma rotineira e freqüente e que impulsionam as vendas. Outra categoria a ser explorada seria a dos produtos de “conveniência”. Esses são os produtos que são adquiridos por impulso, que o consumidor vê e compra porque estão à mão. São produtos que permitem margens maiores do que os de destino ou de rotina. Finalmente, existe a categoria dos produtos “sazonais”, que como o nome indica, são oferecidos em épocas específicas do ano e, normalmente demandam uma apresentação e divulgação condizente com sua importância relativa.

Qualquer que seja o programa utilizado para o ressuprimento de produtos ao varejista, a adoção de práticas de inventário permanente ou estoque perpétuo, isto é, o conhecimento permanente dos estoques por item em dado momento ao longo da cadeia de suprimento, especialmente os estoques do varejista – ponto de partida do fluxo da demanda – é fundamental e indispensável.

Considerando que os níveis de estoque ao longo da cadeia de suprimentos é proporcional à incerteza ou falta de confiança na manutenção do fluxo de suprimento, todos esses programas de reposição no varejo (resposta rápida, reposição contínua, ECR) têm em

comum a busca pelo aumento da confiança entre os parceiros e a conseqüente redução dos níveis de estoque em toda a cadeia. Entretanto, a experiência tem mostrado que, embora o setor de varejo alimentício tenha conseguido algum progresso na redução dos seus estoques, o nível do estoque no canal de distribuição como um todo permaneceu estacionado. Isso porque, ao procurar cumprir os cronogramas de entrega negociados com os varejistas e tentar responder imediatamente às mudanças nos níveis de demanda, os fornecedores tiveram que elevar seus próprios níveis de estoque. Resultado, a redução dos estoques no nível do varejista foi obtida, em sua maior parte, “mudando-se o estoque de lugar na cadeia em vez de realmente eliminá-lo” (TAYLOR, 2005, p. 50).

2.8 A Composição do Varejo

O comércio varejista atua em diversos segmentos. Segundo Levy e Weitz (2000, p.26), cada um desses segmentos possui um conjunto de características chamado de “composto de varejo”, ou seja, os elementos que o varejista utiliza para conquistar e manter seus clientes. Cinco elementos básicos desse “composto de varejo” são particularmente úteis para classificar o tipo de varejo praticado por uma determinada empresa: o tipo de mercadoria vendida, o nível de atendimento ao cliente, o preço da mercadoria, a **variedade** e o **sortimento** dessas mercadorias. Levy e Weitz (2000, p.26) definem “variedade” como um conceito associado ao número de categorias de mercadorias diferentes oferecidas por um varejista. “Sortimento” diz respeito ao número de itens diferentes em uma categoria de mercadoria. “Categoria”, por sua vez, segundo a Associação ECR Brasil (1998), “é um grupo de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certa necessidade. Ex. têxteis, congelados, etc.”. A variedade é freqüentemente referida como a amplitude de mercadorias com que um varejista trabalha; sortimento é referido como a profundidade de mercadorias.

Manter grande amplitude e grande profundidade de mercadorias, isto é, oferecer grande variedade de categorias e, ao mesmo tempo, grande sortimento de itens em cada categoria atrai os clientes que buscam “encontrar tudo em um só lugar”, mas tem um custo elevado para os varejistas porque seu estoque global aumenta, uma vez que é preciso manter estoques de cada item.

2.9 Os Tipos de Varejo

Parente (2000, p. 23) propõe uma classificação das instituições varejistas segundo três critérios: a propriedade, instituições com loja e instituições sem loja:

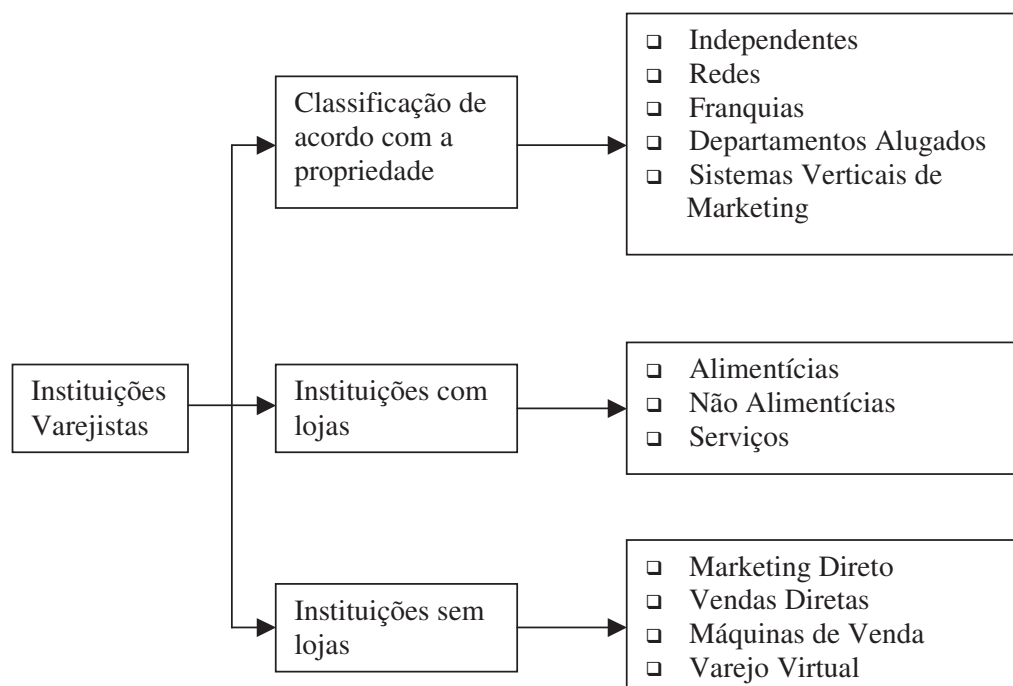


Figura 5: Classificação das instituições varejistas

Fonte: (PARENTE, 2000, p. 25)

Pelo critério de propriedade, as empresas varejistas podem ser classificadas em: independentes, cadeias ou redes, franquias, departamentos alugados, ou de propriedade de um

fabricante ou atacadista, sendo que, nesse caso, teremos um sistema vertical de marketing (PARENTE, 2000, p. 25).

Esse autor define uma empresa varejista independente como sendo aquela que:

[...] tem apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A concentração da operação em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor, e uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado. A grande desvantagem da loja independente é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.

Em seguida, Parente (loc. cit.) prossegue definindo as redes varejistas:

As redes operam mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e conseguir melhores condições e compra. Economias de escala também ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de marketing. As redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

Ainda segundo Parente (2000, p. 26), as franquias consistem em “um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão e procedimentos e marca definidos pelo franqueador”. Já os departamentos alugados são uma forma de organização do varejo na qual o varejista entende que a operação de determinado departamento dentro de sua loja pode ser melhor conduzida por uma empresa especializada. Parente (ibid., p. 28) argumenta que “ao alugar um departamento para um especialista, a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor, sem os riscos de sua operação” e cita como exemplo de áreas nas quais essa prática de departamentos alugados pode ser adequada: padaria, peixaria, floricultura, lanchonete. O autor deste trabalho citaria ainda: açougue, livraria e eletrodomésticos.

2.9.1 Formatos de Varejo Alimentício com Lojas

Uma vez definidos os tipos de varejo pelo critério de propriedade, vamos nos ater, neste trabalho, apenas ao varejo alimentício com lojas, no qual se enquadram os

supermercados, objeto principal deste estudo. As lojas de varejo alimentício se apresentam sob os mais variados tipos e formatos. Parente (ibid, p.30) oferece uma classificação dessas lojas por formato e apresenta algumas das suas características.

Formatos de loja	Área de Vendas/m2	Nº médio de itens	Nº de Check outs	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado Convencional	700 - 2.500	9.000	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 - 12.000	5.000	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Figura 6: Varejo alimentício – formato de lojas

Fonte: Adaptado de PARENTE, 2000, p. 30

Parente (2000, p. 30) define com muita propriedade cada um dos formatos de loja apresentados na tabela acima. Segundo esse autor (loc. cit.), **minimercados** são um expressivo tipo de varejo, especialmente forte nos bairros periféricos de classe baixa, adotam o sistema de auto-serviço e possuem apenas um *check out*. Já as **lojas de conveniência** são aquelas lojas de variedades “localizadas principalmente em postos de gasolina”. Parente (loc. cit.) alerta para o fato de que o funcionamento 24 horas dos supermercados e o atendimento personalizado das padarias “cada vez mais bem equipadas” têm limitado a expansão desse formato. Parente (loc. cit.) prossegue em suas definições:

Supermercados compactos caracterizam-se pelo sistema auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e

carrinhos. Os supermercados compactos têm dois a seis *check outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil em geral, pertencem a operadores independentes.

Supermercados convencionais

São supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificados como supermercados convencionais.

Este trabalho pretende concentrar-se no estudo das instituições varejistas classificadas como independentes ou pertencentes a pequenas redes, com lojas que atuam no varejo alimentício no formato de supermercados compactos ou convencionais.

Para completar as definições propostas por Parente (2000, p. 32) para cada formato de loja do varejo alimentício, temos:

Superlojas

São grandes supermercados, de cerca de 4.000 m² e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem também razoável gama de produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos.

Hipermercados

São grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m², que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não-alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar. A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que é dado para o setor de não alimentos - uma área maior e com variedade muito mais ampla nos hipermercados.

Clubes atacadistas

São grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo (para o consumidor final), como vendas no atacado (para comerciantes e operadores de restaurante). Apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos. No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada para atender às necessidades do cliente institucional, e no setor de não-alimentos, a linha de produtos está mais direcionada para o consumidor final. O Makro apresenta um posicionamento de mercado e modelo de loja que corresponde ao conceito de clube atacadista.

3 O CONCEITO DE ESTOQUE E SEU CONTROLE

Iudícibus (1997, p. 193), define estoque como sendo o termo “utilizado para designar o agregado item de propriedade tangível que:

1. são estocados para a venda no curso dos negócios;
2. estão em processo de produção para tal venda ; ou
3. para ser corretamente consumidos na produção dos bens e serviços que se tornarão disponíveis para venda”.

Dessa forma, constata-se que o estoque é um bem, material de suprimento, de propriedade da empresa, com características que o designam itens, mantidos em disponibilidade constante, renovados de forma sistemática, destinados à venda ou à fabricação de produtos e serviços inerentes à atividade da empresa e com o objetivo de produzir lucros.

Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p.381) definem estoque como sendo “a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. Esses autores acrescentam que o termo estoque “também é usado para descrever qualquer recurso armazenado” mas enfatizam que o termo estoque deve ser utilizado para se referir a “recursos de entrada transformados”.

São as seguintes as funções do estoque:

1. Compensar as diferenças de ritmos ou de taxas entre fornecimento e demandas. Assim, o estoque é um amortecedor, ou seja, reduz o impacto da demora do fornecimento ou do excesso de demanda.
2. Garantir os abastecimentos de mercadorias ou matérias-primas, eliminando a demora no fornecimento, no suprimento, e reduzindo risco das dificuldades no fornecimento;

3. Proporcionar economias de escala, através de compras em lote econômico, flexibilidade ao processo, rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

3.1 Os Tipos de Estoque

Uma vez que o estoque existe devido à sempre presente diferença de ritmo entre fornecimento e demanda, as várias razões para esse desequilíbrio levam a diferentes tipos de estoque. Segundo classificação de Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p. 383) há quatro tipos de estoque:

Estoque Isolador ou estoque de segurança tem o propósito de compensar as incertezas inerentes ao fornecimento e demanda. Uma operação de varejo nunca pode prever a demanda perfeitamente. Sendo assim, para o varejista, o estoque isolador tenta prover alguma segurança de que determinada mercadoria não vai faltar se houver um aumento inesperado na demanda ou algum atraso do fornecedor na reposição do produto;

Estoque de ciclo é aquele necessário para manter o suprimento à demanda quando a operação não consegue produzir todos os itens simultânea e continuamente. Nesse caso, cada lote de produção deve disponibilizar uma quantidade suficiente para atender à demanda desse item, até que novo lote seja produzido;

Estoque de antecipação é o estoque formado à frente da demanda e colocado em estoque até que seja necessário. Esses estoques são formados nos casos em que a demanda sofre bruscas variações de forma previsível, ou a empresa compra estoques de forma oportunística ou especulativa, ou ainda quando existem ameaças ao fornecimento;

Estoque no canal de distribuição existe porque as mercadorias não podem ser transportadas instantaneamente do fornecedor para o varejista. Desde o momento em que o fornecedor reserva parte do seu estoque para determinado varejista até que o produto chega na

loja ele é classificado como estoque no canal de distribuição. Todo estoque em trânsito é estoque no canal.

3.2 A Gestão do Estoque

O termo gestão vem de gerir, administrar, o conjunto de ações que movimentam o negócio em um determinado período de tempo.

Qualquer empresário ou administrador há de concordar que o caixa da empresa, pelo simples fato de conter valores fáceis de serem subtraídos, deve ser alvo de um controle rigoroso sobre todas as suas movimentações, até de centavos. Entretanto, alguns parecem não se dar conta de que o valor dos seus estoques, na maioria dos casos, é muito superior ao das disponibilidades financeiras e é também sujeito a fraudes, desfalques e furtos.

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

O controle e a gestão dos estoques permitem:

- Evitar roubos ou extravios;
- Eliminar desperdícios;
- Evitar perdas de vendas;
- Reduzir despesa decorrente do excesso de estoque;
- Compor a base de uma boa política de compras.

Ter controle sobre o estoque significa dispor de informações confiáveis sobre a posição instantânea do estoque de cada item armazenado na empresa, registrando todas as

suas movimentações de entrada, saída, perdas e avarias. Já a gestão dos estoques, que tem o controle efetivo como requisito, significa acompanhar os volumes dos produtos estocados, suas movimentações, seus custos, os prazos de validade, significa ser capaz de prever e evitar as faltas, bem como identificar os excessos que podem resultar em perdas físicas ou provocar perdas financeiras. A boa gestão dos estoques tem por objetivo dirimir o “dilema da reposição dos estoques”, conquanto procura manter os níveis dos estoques e os custos logísticos os menores possíveis, com uma ocorrência mínima de faltas. Para o pequeno supermercado, o estoque representa uma aplicação contínua e importante de recursos financeiros, além de circular por fases do ciclo operacional e manter um peso considerável no risco e retorno do empreendimento. Naturalmente, o seu nível influencia na rentabilidade e conseqüentemente, no fluxo de caixa.

Se o responsável pela gestão dos estoques não prever e planejar suas decisões acerca da sua aquisição e reposição, pode incorrer no aumento desordenado do estoque ou, inversamente, na sua insuficiência.

Segundo Bowersox, Carter e Monczka (1984, p. 03), nem sempre fica claro porque os estoques crescem numa dada situação comercial e, se existem grandes estoques em uma organização, esses servem para encobrir problemas, uma vez que os reais defeitos dos sistemas de abastecimento só aparecem quando os estoques estão próximos do seu nível mais baixo. Em seguida, esses autores (loc. cit.) argumentam que conceitos como “estoque zero” estão se tornando muito populares por refletirem o desejo latente nas organizações de se eliminar todo o estoque desnecessário.

Determinar o nível adequado do investimento em estoque e decidir quanto deve ser adquirido a cada período de modo a garantir a maior eficiência e eficácia possíveis do processo de reposição dos estoques é de fundamental importância para as empresas de supermercado de qualquer porte. O supermercadista deve procurar fazer com que o estoque,

um dos seus principais ativos, tenha um baixo custo financeiro. Se o giro do estoque não for adequado, a margem de retorno sobre o investimento ficará comprometida.

É um grande desafio dimensionar e controlar os estoques para tentar mantê-los em níveis adequados, ou mesmo reduzi-los, sem afetar o ciclo operacional da empresa, isto é, o processo produtivo de compra e venda – no caso das empresas supermercadistas.

Quando o estoque é adquirido para uso futuro – às vezes, um mal necessário – representa um capital parado, exigindo um grande esforço para controlar e/ou reduzir tal investimento. Por outro lado, determinar um estoque mínimo de segurança depende da confiabilidade dos fornecedores quanto ao prazo de entrega. Quanto mais confiável for o prazo de entrega, também conhecido como *lead time*, menor será o estoque mínimo.

A gestão de estoque está intensamente ligada aos resultados e lucros que a empresa obtém ou poderá obter.

“A gerência de um estoque implica em lidar com dois fatores básicos:

- a) O controle físico e contábil da movimentação de cada item;
- b) o seu ressuprimento periódico, a fim de que haja, em tempo hábil, disponibilidade de material”.(Corrêa, 1975, p.9).

De acordo com Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p. 423): “o conceito de gestão de estoques originou-se na função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física”.

Dessa forma, a gestão de estoque, de acordo com sua função, era vista como um meio de reduzir custos totais associados ao fluxo de gestão de materiais. Altas taxas de juros e a competição global cada vez mais acirrada, levaram as empresas a questionarem, atualmente,

as formas de controlar estoques, já que influenciam na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem o capital e têm um custo financeiro. A rotatividade do estoque libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário.

Sendo assim, o objetivo básico da gestão de estoque é procurar manter seus níveis em equilíbrio com as necessidades de consumo (a demanda do cliente), as vendas e custos daí decorrentes. Em outras palavras, o nível ótimo de estoque é o “que nem apresenta desperdício de excesso de capital, nem desperdício de vendas por rupturas no estoque” (PARENTE, 2000, p. 218). Esse autor define o nível ótimo de estoque como sendo aquele que:

- garante um estoque suficiente para cobrir as vendas esperadas;
- não apresenta excessos de capital, ou seja, produtos com estoques muito acima dos níveis de estoque de segurança;
- apresenta níveis baixos e aceitáveis de rupturas, ou seja, produtos sem estoque(ex.:2%);
- permite que a apresentação dos produtos e a departamentalização da loja comuniquem uma imagem de loja bem abastecida;
- proporciona bons índices de giros de estoque e de GM-ROI (*Gross Margin – Return on Investment*).

E lista vários fatores que influenciam a determinação do nível ótimo do estoque para cada loja:

- Volume de vendas – quanto maior o volume de vendas, maior tenderá a ser o estoque;
- Variedade dos produtos – a oferta de uma maior variedade de itens implica na incorporação de produtos com baixo volume de vendas, provocando um giro mais lento dos estoques;
- Tamanho da loja – lojas maiores necessitam de maior volume de produtos para transmitir uma imagem de loja bem sortida e abastecida;
- Frequência dos pedidos e das entregas – pedidos e entregas mais frequentes resultam em menores níveis de estoques e menor risco de rupturas;

- Treinamento dos gestores de compras – compradores mais treinados e capacitados fazem pedidos mais adequados às demandas da loja, reduzindo os níveis dos estoques;
- Utilização de EDI – a emissão de pedidos e o recebimento das faturas via EDI reduz o ciclo entre pedido e entrega, reduzindo os níveis dos estoques de segurança;
- Reposição contínua – os sistemas de reposição contínua estimulam os fornecedores a cumprirem seus compromissos de fornecimento (pedidos completos entregues no prazo) o que reduz os níveis de estoque;
- Intensidade das promoções – “as promoções introduzem níveis oscilantes e imprevisíveis de demanda. Quanto maior a atividade promocional, maior será a necessidade de estoques, aumentando as possibilidades de faltas de produtos”;

3.3 Custo dos Estoques

O custo dos estoques é composto por todos os gastos relacionados à sua aquisição, conservação e manutenção, dentro da cadeia de suprimento dos supermercados.

Slack, Chambers, Harland et al. (1997, p. 385) chamam a atenção para o fato de que os gerentes envolvidos no processo de decisão de reposição dos estoques devem levar em conta os custos que serão afetados pela sua decisão de ‘quanto pedir’, ou seja, a decisão sobre o volume de ressuprimento, e o ‘quando pedir’, isto é, a decisão sobre o momento de reposição. Os custos mais relevantes relacionados com essas decisões são os seguintes:

1. Custo de colocação do pedido é o incorrido com as tarefas de escritório de preparo do pedido, emissão, transmissão, recebimento da mercadoria, registro das notas fiscais, pagamento, etc;
2. Custo de desconto de preço é a perda do desconto sobre o preço normal de venda oferecido por muitos fornecedores para grandes pedidos. Inversamente, o fornecedor pode impor um acréscimo de custo nos casos de pequenos pedidos;

3. Custo de falta de estoque ocorre quando há um erro na decisão de reposição do estoque e a loja fica sem o produto (*out-of-stock*);

4. Custo de capital de giro é o custo financeiro associado ao pagamento ao fornecedor antes do recebimento pela venda da mercadoria. Quando isso acontece, a empresa pode precisar recorrer ao mercado financeiro para suprir eventual deficiência de caixa ou perder oportunidades de aplicação dos seus recursos financeiros em outro ativo mais rentável;

5. Custo de armazenagem é o custo associado à armazenagem física dos bens, o qual pode ficar elevado se o produto demanda refrigeração ou segurança especial;

6. Custo de obsolescência está relacionado com a possibilidade do produto ficar obsoleto, “fora de moda”, ou perder o prazo de validade;

3.4 A Reposição dos Estoques

Parente (2000, p. 224) classifica os produtos, do ponto de vista da sua reposição, em “contínuos” e “descontínuos”. Os produtos contínuos são itens que fazem parte do mix da loja por um longo período de tempo tais como os produtos das categorias de alimentos, limpeza, perfumaria, etc. e são definidos de forma específica, pela marca, modelo, tamanho da embalagem, cor, sabor, fragrância e referência. Ainda segundo Parente (loc. cit.), muitos produtos contínuos, isto é, que são comprados e vendidos continuamente o ano inteiro, registram uma forte demanda sazonal a exemplo do peru no Natal, ou o bacalhau na Páscoa. Já os produtos descontínuos são itens com um ciclo de vida curto, que fazem parte do mix de produtos da loja apenas durante certo período de tempo, a exemplo dos produtos da categoria de confecções que apresentam uma forte característica de moda, desenvolvidos em geral para certa estação do ano. São produtos para os quais os consumidores dão grande importância para os aspectos novidade, renovação dos modelos e diferenciação de estilos. Outros exemplos

clássicos de produtos descontínuos são os ovos de páscoa e o panettone. A demanda por esses produtos ocorre em datas muito específicas e, portanto, sua compra também é sazonal.

“O acompanhamento dos produtos contínuos é realizado por meio de registros separados para cada item ou “SKU” – Stock Keeping Unit, mantendo-se um histórico dos seus níveis de estoque, estoque mínimo, vendas e também dos pedidos pendentes. A administração do processo de compras desses itens deve ser conduzida de forma rigorosa, a fim de minimizar os índices de falta do varejista. Os consumidores sentem grande insatisfação quando não encontram um item que normalmente faz parte da linha de produtos de uma loja e, portanto, essa situação deve ser evitada.

Nos produtos contínuos, com pouca ou nenhuma influência sazonal, verifica-se um ritmo cíclico na evolução da demanda, das compras e dos estoques, facilitando o desenvolvimento de procedimentos automáticos de reposição dos estoques, em que os volumes de compras são constantes e ocorrem toda vez que os estoques estiverem abaixo de certo nível.” (PARENTE, 2000, p. 225).

Vê-se, portanto, que a reposição de estoques dos produtos contínuos é um processo previsível no qual as decisões podem ser programadas para ocorrer em determinados intervalos de tempo e estruturadas segundo regras pré-estabelecidas, desde que se disponha de informações confiáveis acerca da posição instantânea do estoque de cada item.

Entretanto, a experiência do autor deste trabalho aponta para o fato que manter o controle permanente dos estoques por item, o chamado “inventário perpétuo”, em uma loja de supermercados não é uma tarefa fácil. Em primeiro lugar, é preciso:

1. Dispor de um cadastro minucioso e individualizado de cada item do seu estoque (SKU);
2. Fazer o registro das notas fiscais de entrada de mercadorias informando ao sistema de processamento de transações disponível na empresa, cada item da mercadoria recebida;
3. Instituir plenamente o registro compulsório de todas as movimentações de mercadorias que possam afetar o estoque, a exemplo do lançamento das perdas por avarias sejam por furto, vencimento do prazo de validade, degustação de clientes ou funcionários, embalagem danificada, etc., das devoluções ao fornecedor ou de clientes, transferências para outras filiais, mercadorias retiradas para uso ou consumo da própria loja, etc.;

4. Prover meios de considerar nas movimentações dos itens componentes de receitas as transformações decorrentes de preparo próprio, a exemplo de padaria, rotisseria, açougue, lanchonete, etc;

5. Fazer o registro das vendas aos clientes individualmente por item, especialmente daqueles produtos de mesma marca que diferem apenas na cor, fragrância ou sabor.

Em segundo lugar, é preciso estar atento para controlar as diversas possibilidades de erros nos registros das transações de movimentação desses estoques:

1. Erro na identificação do produto no recebimento das mercadorias – se a empresa não dispõe de leitores de código de barras para fazer o recebimento das mercadorias, é comum o digitador ou o conferente responsável pelo recebimento das mercadorias informarem ao sistema um item e receberem outro similar;

2. Erro na identificação do produto no despacho das mercadorias – semelhante ao erro citado anteriormente, neste caso o responsável pelo controle da saída das mercadorias despacha um item similar ao contido no documento de saída registrado no sistema de controle de estoque;

3. Erro na embalagem – tanto no recebimento das mercadorias quanto no despacho, pode haver erro na quantidade contida na embalagem dos produtos, seja porque o fornecedor mudou o número de unidades contida em cada embalagem, seja porque o cadastro do item está errado ou desatualizado, seja porque houve a troca da embalagem no processo de fracionamento para venda da embalagem original do fornecedor (*breaking bulk*);

4. Erro no registro de saída – é comum a operadora de caixa registrar produtos de mesma marca e preço, mas que diferem apenas na cor, fragrância ou sabor, como se fossem várias unidades de um mesmo produto.

Finalmente, todas as pessoas envolvidas com a operação da loja devem estar com a sua atenção voltada para a conferência sistemática dos estoques, independentemente dos

inventários periódicos, e a empresa deve ter critérios normativos para fazer os ajustes nos estoques quando necessário. As empresas que conseguem manter o controle dos seus estoques mais apurado estabelecem, como rotina, a contagem do estoque dos itens a cada alteração relevante, a exemplo de alterações de preços. Empresas como o Wal-Mart propõem a seus funcionários que esses se dediquem a acompanhar as vendas, os estoques e a exposição de determinados itens, remunerando-os adicionalmente pelo incremento das vendas que esses produtos venham a ter, como resultado desse acompanhamento. Da mesma forma, essa empresa elege um conjunto de itens que nunca podem faltar na loja e cobra dos seus gerentes e encarregados a manutenção permanente dos estoques desses itens, chamados de “*never be out*” ou, simplesmente, NBO. Essas iniciativas dão a exata medida da importância e da dificuldade de se controlar os estoques em uma loja de supermercados, por mais arraigada que esteja a cultura de gestão eficiente dos seus estoques.

Nas entrevistas exploratórias conduzidas pelo autor deste trabalho observou-se um interesse crescente entre os pequenos e médios empresários do ramo de supermercados por métodos aperfeiçoados de administração de estoques. Stockton (1982, p. 15) faz menção a esse fato entre os empresários em geral e aponta algumas razões para isso:

- a) As pressões competitivas sobre os preços e lucros, como nova ênfase em se extrair toda e qualquer vantagem do capital investido nas empresas, incluindo os investimentos em estoques;
- b) O desenvolvimento tecnológico no campo do processamento de dados possibilita à administração melhores informações e uma abordagem mais eficaz nas decisões sobre administração de estoques;
- c) Os estoques empresariais mostraram-se um terreno fértil para a aplicação dos modernos métodos quantitativos de análise.

3.5 O Processo Decisório e a Reposição dos Estoques

Administrar significa, essencialmente, tomar decisões. Chiavenatto (1999, p. 285) cita que “tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”. O processo decisório é uma constante em qualquer organização e compreende a avaliação sobre uma determinada situação e a definição de ações concretas para manter ou mudar essa situação. As situações se apresentam com um relativo grau de incerteza e complexidade, dependendo da quantidade e qualidade da informação disponível sobre cada situação, e a escolha da ação mais conveniente é feita baseada nos critérios de racionalidade e eficácia, tendo em vista o objetivo da organização, seus valores, crenças e recursos.

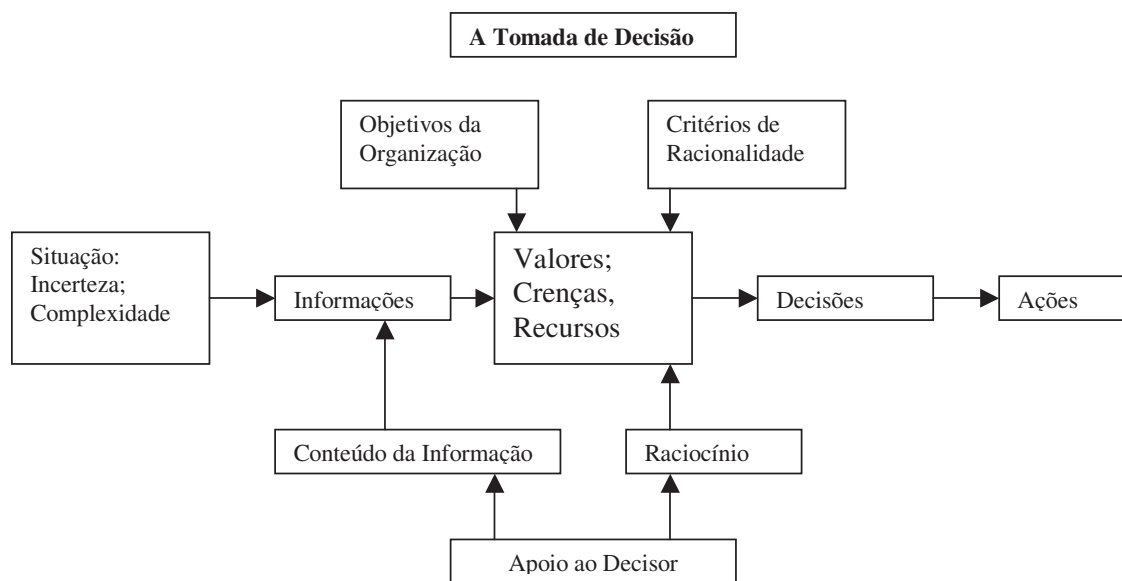


Figura 7: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor

Fonte: Freitas, 1995, p. 52

No passado, os eventos ocorriam mais vagarosamente e as exigências de racionalidade e eficácia nas decisões eram menores uma vez que as informações sobre as variáveis dentro e fora das organizações eram escassas. Nesse ambiente, o tomador de decisões se baseava no empirismo e na sua experiência e escolhia a alternativa de ação por meio do processo de

tentativa e erro. Atualmente, dada a velocidade com que os eventos ocorrem, o empirismo e o processo de tentativa e erro podem acarretar prejuízos gigantescos para as organizações que os praticam.

Segundo Davenport (1998, p. 17), o que mais se encontra no mundo dos negócios são tomadores de decisão que ignoram informações essenciais.

Freitas e Kladis (1995, p. 54) ressaltam que as decisões dentro das organizações ocorrem em todos os níveis. No nível operacional as decisões são, em grande parte, programáveis, isto é, ocorrem em intervalos de tempo mais ou menos programados, apresentam situações de pequeno grau de incerteza e baixa complexidade. Essas decisões são também chamadas de estruturadas (ibid., p. 55) porque é possível se conhecer quase todas as variáveis e o tomador de decisões utiliza-se de procedimentos e regras pré-estabelecidas para obter respostas imediatas as quais, segundo Chiavenato (1999, p. 297), “envolvem soluções oferecidas pela experiência passada e que excluem ou limitam alternativas. É o caso da reposição automática de estoque quando algum item cai abaixo de um determinado nível no inventário”. Essas decisões são, portanto, facilmente automatizáveis e, o que é mais importante, são facilmente delegáveis.

As decisões no nível tático, por sua vez, estão relacionadas com as operações de controle e com a formulação de novas regras de decisão a serem aplicadas pelo pessoal de operação. Nesse nível, são necessárias informações sobre o funcionamento planejado dos processos dentro da organização e explicações sobre suas variações, bem como a análise das possibilidades de decisão no curso das ações. Já no nível estratégico, o propósito das decisões é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus objetivos. Nesse nível os eventos ocorrem de forma irregular e os tomadores de decisão, envolvidos em um ambiente de risco e de incerteza, são instados a agir de forma não-programada, isto é, em geral não têm regras ou um esquema específico para seguir.

Segundo Chiavenato (loc. cit.), as decisões não-programadas são necessárias em situações de crise ou de emergência, ou quando as respostas padronizadas não funcionam e são requeridas soluções criativas e inovadoras de problemas. Aqui, conta muito a experiência do tomador de decisão, o qual já pode ter estado envolvido em situação semelhante, bem como seu tirocínio para escolher a alternativa de ação mais adequada, levando em consideração as poucas informações normalmente disponíveis (FREITAS E KLADIS, 1995, p. 56). A abrangência e a importância das decisões no nível da administração estratégica é sempre maior que aquelas tomadas no nível tático do planejamento e controle, que por sua vez, é maior que as decisões no nível do controle operacional.

A importância do tomador de decisão provém do fato de que cabe a esse escolher a alternativa de ação mais racional do ponto de vista do seu sistema de valores. Isso quer dizer que uma decisão completamente racional para um indivíduo não o é necessariamente para outro que possua crenças e valores distintos. Chiavenatto (1999, p. 286), descreve o fenômeno da “racionalidade limitada”, segundo o qual a racionalidade das decisões está limitada aos aspectos da situação que o decisor consegue perceber ou interpretar, enquanto que os demais aspectos da situação que não são percebidos ou conhecidos pelo decisor, embora existam na realidade, não interferem na decisão. Continuando, esse autor (ibid., p. 287) sugere, para aumentar a racionalidade do processo decisório, incluir:

1. a busca de toda informação relevante para o assunto a ser decidido;
2. a tentativa de mensurar as alternativas;
3. a procura pela alternativa que maximize a satisfação e minimize as conseqüências negativas.

Como esses atributos nunca podem ser alcançados plenamente, o decisor eficaz deixa de lado a busca incessante pela alternativa ótima e inalcançável e se conforma com a alternativa mais satisfatória e possível. Portanto, não existem decisões perfeitas, mas apenas a

aceitação do razoável (FREITAS E KLADIS, 1995, p. 57). A decisão sobre a escolha da melhor ação alternativa a ser adotada depende ainda da capacidade intelectual do tomador da decisão.

3.5.1 O Auxílio dos Sistemas na Tomada de Decisão

Num processo decisório, busca-se escolher a alternativa mais adequada entre as disponíveis para se adequar os meios aos fins a que se propõe a organização. Nesse sentido, a utilização de sistemas de informações gerenciais como ferramentas de suporte à decisão melhora significativamente a percepção e avaliação das situações, a comunicação com outros gestores envolvidos sobre alternativas de ação e ajuda a desenvolver a intuição do tomador de decisão. O apoio à decisão proporcionado por modelos computacionais capazes de processar grandes volumes de dados e avaliar vários parâmetros simultaneamente, diminui as limitações naturais da mente do tomador de decisões, permitindo-lhe adotar estratégias menos simplistas.

Esses modelos computacionais se aplicam sobremaneira aos processos nos quais as decisões são programadas e estruturadas. Portanto, é perfeitamente possível automatizar os processos decisórios programados que utilizam grandes volumes de informações, a exemplo da reposição dos estoques de mercadorias em uma loja de supermercados. Uma vez automatizado o processo, pode-se delegar sua execução sem perder-se a eficácia da decisão.

Fornecer suporte computacional com o objetivo de garantir a máxima eficácia a um processo decisório e, ao mesmo tempo, procurar manter um certo grau de independência das características pessoais ou formação do tomador da decisão, demanda um certo esforço na determinação das fontes de informação, no estabelecimento de regras a serem cumpridas e na definição dos procedimentos a serem seguidos em cada situação. Mas, uma vez estabelecido o processo, pode-se multiplicar o esforço do gestor através de vários tomadores de decisão os quais não teriam a mesma eficácia sem essa estrutura de suporte à decisão.

Werner e Segre (2002) afirmam que o setor de supermercados, no Brasil, é considerado como um dos segmentos que mais utilizam tecnologias na realização dos serviços prestados, embora o uso dessa tecnologia esteja mais dirigido para a automação dos processos e operações do que propriamente para agregar informações para uma melhor gerenciamento e condução dos negócios. Segundo esses autores (op. cit.) o uso dos sistemas baseados nas tecnologias de informação e comunicação se iniciou, no setor, pelas áreas de retaguarda, ou *back office*: departamentos de finanças, recursos humanos, contabilidade. Tratar a enorme massa de informações contábeis, elaborar os cálculos da folha de pagamento ou emitir o faturamento ficou muito mais fácil a partir da utilização de sistemas informatizados de apoio a essas operações, chamados de “sistemas de processamento de transações” (SPT). Stair e Reynolds (1999, p. 238) descrevem que toda organização possui sistemas de processamento de transações, manuais ou automatizados, os quais processam, detalhadamente, os dados necessários, visando atualizar os registros das operações da organização. Esses registros estão relacionados com as transações de negócios básicas tais como o lançamento de pedidos, vendas a clientes, controle de estoque, folha de pagamento, contas a pagar, contas a receber, razão contábil, dentre muitos outros. Os sistemas de processamento de transações automatizados demandam grande entrada de dados e produzem grande quantidade de informações sem exigir processamento complexo ou sofisticado.

“Para a maioria das organizações, os SPTs suportam atividades diárias rotineiras pertinentes ao curso normal dos negócios, contribuindo para que a companhia agregue valor a seus produtos e serviços. Dependendo do cliente, valor pode significar menor preço, melhor serviço, maior qualidade ou exclusividade de produto” (Stair e Reynolds, loc. cit.).

Uma vez que todas as empresas são sujeitas aproximadamente às mesmas exigências legais no que concerne aos seus procedimentos e demonstrativos contábeis, tributários, trabalhistas e previdenciários, os fornecedores de sistemas de processamento de transações para essas finalidades encontravam um amplo mercado. Posteriormente, com a ajuda proporcionada pela automação do setor bancário e pelo uso cada vez mais intenso da Internet

como meio e comunicação, os sistemas de apoio às operações de “contas a pagar” e “contas a receber”, as duas principais atividades de qualquer setor financeiro, se popularizaram no Brasil, inclusive entre as pequenas empresas.

Já na frente do negócio e especificamente no varejo de supermercados, a introdução, há cerca de vinte anos, dos leitores de códigos de barras associados a terminais ponto de venda (PDV) – que vieram a substituir as máquinas registradoras –, representou uma grande inovação tecnológica e trouxe elevados ganhos de produtividade na chamada “frente-de-caixa”. Essa inovação só foi possível porque os fornecedores desses equipamentos perceberam que só os conseguiriam vender aos supermercadistas se oferecessem a solução completa: *hardware* e *software*. Daí surgiram os mais diversos sistemas de “frente-de-caixa” desenvolvidos, tanto pelos grandes fornecedores de equipamentos quanto em associação desses com fornecedores de softwares.

Logo em seguida surgiram as balanças incorporadas ao *check-out* e o pagamento através da Transferência Eletrônica de Fundos (TEF). Ainda hoje, a automação das atividades de frente-de-caixa é tida, pelos supermercadistas, como a mais importante aplicação da tecnologia da informação e comunicação na operação das lojas (AGUILAR, 2004).

No panorama atual, nas empresas supermercadistas as áreas de *back-office* e frente-de-caixa estão razoavelmente automatizadas sendo que, com relação a essa última ainda existem, em quase a totalidade das pequenas e médias empresas na Bahia, grandes possibilidades a serem exploradas de forma mais intensa e eficiente, a exemplo dos ganhos de produtividade obtidos a partir dos estudos estatísticos do fluxo de clientes e seus hábitos de consumo, os chamados sistemas de CRM (*Costumer Relationship Management*).

Já na chamada “retaguarda da loja”, isto é, nas atividades de compras, pesquisas de preços, controle e reposição de estoques, recebimento de mercadorias, formação de preços e margens, etc., as aplicações de sistemas informatizados tiveram um desenvolvimento mais

lento e ocorreram, primeiramente, através do desenvolvimento próprio, internamente às grandes corporações, de sistemas exclusivos. Posteriormente, as médias e pequenas empresas passaram automatizar a retaguarda das suas lojas com a utilização de sistemas de processamento de transações e de apoio à decisão, desenvolvidos por empresas independentes.

Ainda hoje, no Brasil, existem apenas uns poucos sistemas disponíveis para comercialização com capacidade minimamente razoável de atender aos requisitos dessas áreas, especialmente no que concerne ao controle e gerenciamento dos estoques no segmento objeto deste estudo, qual seja, o varejo de supermercados.

Segre e Bastos (2000) apontam como principais fatores para a incipiente adoção das tecnologias de informação e comunicação (TICs) pelos supermercadistas:

- gerências familiares conservadoras e geralmente pouco profissionalizadas;
- carência de mão-de-obra qualificada;
- tecnologias caras e não totalmente confiáveis;
- infra-estrutura de telecomunicações precária e cara.

Por ter uma capacidade limitada de produzir informações gerenciais relevantes para dar suporte às suas decisões, esse empresário não dispense o necessário esforço para desenvolver processos administrativos baseados na tecnologia da informação. Essa atitude pode estar relacionada com a forma como se desenvolveu e se criou a cultura da empresa, ou melhor, desse segmento de empresas, no que tange à utilização das informações gerenciais no seu processo decisório. Segundo Hofstede (1994, p. 184), “os fundadores, em função dos seus próprios valores, criam os símbolos, heróis e ritos que são a base do comportamento profissional dos empregados no cotidiano”. Ainda segundo esse autor, “modificar as mentalidades é uma tarefa que cabe muito mais aos altos dirigentes e deve basear-se numa estratégia ou numa análise de custo-benefício”. Morgan (1996, p. 121) afirma que “a cultura

[...] delinea o caráter da organização”. Davenport (1998, p. 52) traz à tona a questão da cultura e comportamento em relação à informação, argumentando que:

Esses dois fatores estão relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem-sucedido – e talvez sejam os mais resistentes às mudanças. [...] O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios.

Resumindo: por razões associadas ao próprio processo de gênese e desenvolvimento da empresa e sua cultura, alguns supermercadistas não desenvolveram o hábito ou rotina de consultar relatórios ou informações gerenciais como apoio à decisão, ou falta-lhes formação intelectual ou conhecimento específico e, portanto, lhes é difícil interpretar as informações quando disponíveis. Como resultado, ao tomar decisões, preferem seguir sua intuição ou “tino” comercial e não vêem necessidade em consultar outros dados. Sua forma de gerir seus negócios é autônoma, seguem apenas suas próprias convicções e regras e confiam plenamente no seu tino para tomar decisões.

Podemos chamar esse gestor de “intuitivo”.

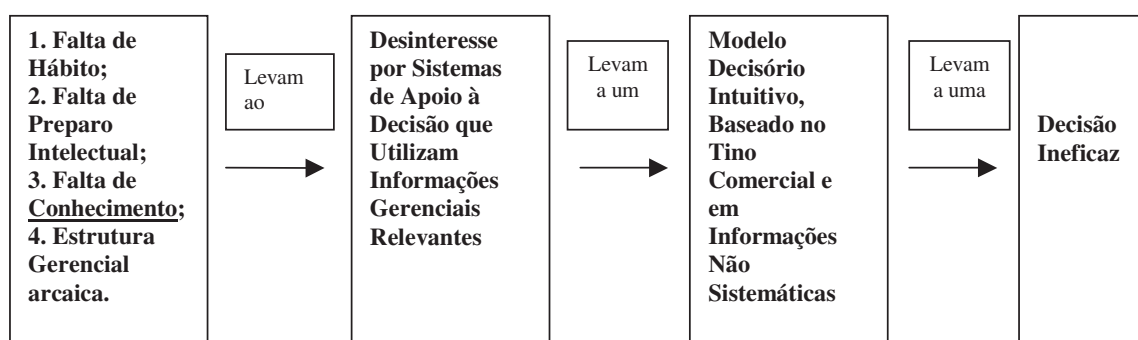


Figura 8: O decisor intuitivo

No lado oposto, existem aqueles gestores que dependem fortemente de informações de todo tipo para tomar decisões e procuram levar em conta uma enorme gama de informações no seu processo decisório. Podemos chamar esse gestor de “racional”.

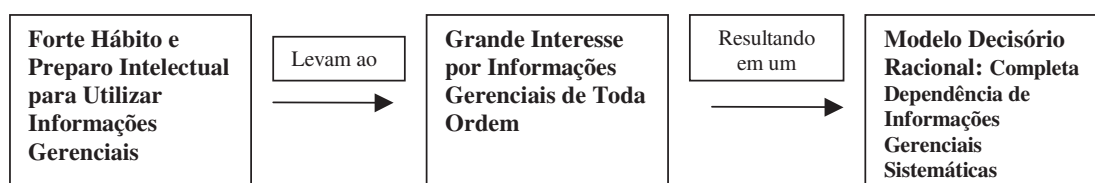


Figura 9: O decisor racional

Acreditamos que a maioria dos gestores de pequenas e médias empresas de supermercados na Bahia se situe em pontos intermediários entre esses dois extremos. Até porque, as informações também possuem gradações em termos de relevância da sua contribuição para o processo decisório. Existem informações básicas, de fácil obtenção e amplamente disponível em qualquer organização e existem aquelas mais complexas, cuja obtenção e disponibilização para os interessados nesse tipo de informação demanda um certo esforço da organização. Nesse contexto, não se pode perder de vista o fato de que a informação tem um custo intrínseco de produção e gerenciamento, proporcional à sua complexidade. Segundo McGee e Prusak (1994, p. 99), “os projetos, sejam eles novas estratégias de marketing, fábricas, ou sistemas de informações, possuem tanto custos e benefícios financeiros, como custos e benefícios estratégicos”.

Um exemplo de informação facilmente acessível e de baixo custo é o volume de vendas de determinado item num dado período. Já o conhecimento da posição instantânea do estoque desse item, informação crucial para se programar sua reposição com eficiência, exige processos de controle rigoroso das entradas e saídas daquele item, inclusive as movimentações decorrentes de avarias, transformações e consumo interno. Sendo assim, quando nos referimos ao aparente desinteresse do supermercadista por informações gerenciais, estamos nos

referindo àquelas informações relevantes que aumentam a eficácia do processo decisório. De um modo geral, essas informações são mais difíceis de se obter ou têm um custo mais elevado.

3.5.2 O Dilema da Reposição do Estoque

Ao tomar a decisão da quantidade a ser comprada para repor o estoque, o supermercadista se defronta com o seguinte dilema:

1. estoques reduzidos aumentam o risco de ruptura (falta do produto na prateleira);
2. estoques elevados exigem maior aporte de capital de giro.

A gestão mais eficiente ocorre quando o valor total do estoque e os custos logísticos são os menores possíveis e a falta de produtos é mínima. A gestão menos eficiente seria aquela em que o estoque se eleva por conta da aquisição exagerada de produtos de baixo giro e, ao mesmo tempo, faltam produtos de alto giro, ou ainda, embora o valor total do estoque se mantenha baixo e haja pouca falta de produtos, a reposição do estoque é feita a um custo logístico inadequado.

Nessas circunstâncias, podemos afirmar que a eficácia desse processo, isto é, colocar os produtos certos ao menor custo possível, sem o auxílio de ferramentas computacionais eficientes é reconhecidamente baixa, bastando observar os níveis de encalhe de produtos decorrentes de uma compra exagerada ou, seu contrário, as rupturas no estoque resultante de uma compra insuficiente. Em quaisquer dessas duas situações, as perdas para o supermercadista são evidentes: no primeiro caso, para evitar o comprometimento do seu capital de giro o supermercadista “queima” esse estoque de produtos comprados em excesso, isto é, vende com uma margem abaixo da programada no momento da compra da mercadoria, resultando em perda de margem na comercialização; no segundo caso, a falta de produtos

resulta em perda de venda e insatisfação do cliente. Para contornar essa última situação, a de falta de produtos, o supermercadista recorre ao abastecimento através de atacadistas que dispõem do produto para pronta entrega o que resulta em perda de margem na compra porque os produtos adquiridos através desse canal têm normalmente seus preços mais altos do que se adquiridos diretamente do fornecedor.

Por outro lado, a gestão dos estoques tem um custo administrativo intrínseco a essa atividade, pois são várias as possibilidades de ocorrência de erros nos registros das movimentações de mercadorias durante as operações de compra, venda, transferência, devoluções, transformações, avarias, furtos, consumo interno, etc., ocorrências essas que devem ser administradas procurando-se evitar os erros e corrigindo-os sistematicamente.

Segundo a Andersen Consulting (1998, p 15), “um comprador típico do varejo, com uma única loja a abastecer é responsável por cerca de 800 itens. Se imaginarmos que, de sua jornada de trabalho de 176 horas por mês, 20 a 30% do seu tempo está ligado a assuntos administrativos, ele teria cerca de dois minutos por semana por item para tomar as decisões ligadas à compra e abastecimento. Se ele tiver mais lojas a abastecer, o tempo será ainda menor”. Em função disso, mesmo nas empresas supermercadistas de pequeno porte, a gestão eficiente dos estoques transforma-se numa tarefa grandiosa, que depende, fundamentalmente, de sistemas computacionais de informações.

3.6 A Gestão de Compras

São vários os métodos à disposição dos supermercadistas para o cálculo das quantidades de mercadorias que devem ser compradas para abastecer o ponto de venda ou repor o estoque. Qualquer que seja o método adotado, sua precisão aumenta à proporção que se envolve um maior número de informações sobre a movimentação dos produtos e as

características do seu abastecimento. As informações necessárias para se determinar o lote ótimo de compra com elevado grau de acerto são as seguintes:

- Saída média dos produtos (diária, semanal ou quinzenal) – O cálculo da saída média deve abranger um intervalo relativamente longo de modo a diminuir a influência dos aumentos de vendas esporádicos decorrentes das promoções eventualmente ocorridas nesse período. Uma alternativa para aumentar a precisão do cálculo da saída é expurgar as vendas promocionais do período, no cálculo da saída média;

- Cobertura – também chamado “tempo de reposição” é o intervalo de tempo entre dois abastecimentos consecutivos e está relacionado com a frequência de entrega das mercadorias por parte do fornecedor – se é diária, semanal, quinzenal, etc. – e com o prazo decorrido entre a emissão do pedido de compra e a entrega efetiva da mercadoria (*lead-time*). A perecibilidade (*shelf-life*) do produto é determinante na definição da cobertura. As incertezas quanto ao recebimento das mercadorias no prazo previsto no pedido, decorrentes da falta de confiabilidade no fornecedor, pode ensejar a necessidade de se acrescentar à cobertura alguns “dias de proteção” com o intuito de se evitar rupturas no estoque por atrasos ou falhas na entrega por parte do fornecedor;

- Estoque Atual – também chamado estoque doméstico ou armazenado é a quantidade do estoque da mercadoria disponível no momento;

- Display Mínimo – é a quantidade de produtos que deve se dispor minimamente na prateleira em exposição permanente. O estoque atual nunca deve ser menor do que o esse display mínimo sob pena de comprometer a exposição dos produtos para o cliente;

- Estoque em Trânsito – é a quantidade de produtos constante nos pedidos já colocados ao fornecedor, aguardando entrega;

- Pedido Mínimo do Fornecedor – é o valor mínimo (em R\$) para faturamento admitido pelo fornecedor, abaixo do qual o pedido não é atendido. Esse valor mínimo pode ser exigido por item individual ou para o total do pedido.

Manipular todo esse elenco de informações é impraticável sem o suporte de um sistema informatizado, pela enorme quantidade de itens que são negociados, diariamente, por uma empresa de supermercado, ainda que de pequeno porte. E, mesmo dispondo de tal sistema, é indispensável a contribuição do gestor da carteira de compras na análise das sutilezas relacionadas com a administração dos estoques dos produtos similares, previsão de entrada de produtos em promoção, promoções em curso nos concorrentes, abastecimento de produtos-chave, etc. Isso tudo sem falar que o volume do estoque em uma empresa está diretamente associado à incerteza do comprador quanto aos dados e informações que suportam sua decisão de compra. É conveniente também dispor, no momento da negociação com o fornecedor, de informações sobre o histórico de compra e venda de cada item, pelo menos dos últimos três meses, as quantidades recebidas na última entrada, o custo da última entrada, as margens previstas e as realizadas no período de vendas considerado, por item, por grupo de produtos e por fornecedor. Essas informações, se adequadamente utilizadas, isto é, se fazem parte do *conhecimento* do supermercadista, aumentam, em muito, seu poder de barganha junto ao fornecedor e permitem otimizar a variedade de itens ofertada aos seus clientes.

4 ANÁLISE DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Para medir a influência do controle permanente dos estoques, associado à utilização de sistemas informatizados para reposição, sobre o desempenho do pequeno e médio supermercado se optou, neste trabalho, por comparar os indicadores de desempenho de empresas em diferentes estágios de utilização de sistemas informatizados de gestão de estoques, procurando associar os resultados apresentados por cada empresa com suas estratégias para obtenção de suas respectivas vantagens competitivas e analisando esses dados à luz dos pressupostos que nortearam este estudo.

Identificar o estágio em que se encontra determinada empresa em seu processo de informatização não chega a ser uma tarefa difícil, haja vista que os sistemas utilizados nas empresas supermercadistas, especialmente aqueles voltados para o controle e a reposição dos estoques, têm suas características principais universalmente consagradas, conforme descrito neste trabalho, na seção “A Gestão de Compras” (p. 73). Ali se menciona que “as informações necessárias para se determinar o lote ótimo de compra com elevado grau de acerto são as seguintes:”

- Saída média dos produtos (diária, semanal ou quinzenal)
- Cobertura
- Estoque Atual
- Display Mínimo
- Estoque em Trânsito
- Pedido Mínimo do Fornecedor

Sendo assim, quanto mais dessas informações as empresas levarem em consideração no seu processo decisório das quantidades de mercadorias a serem compradas, mais avançada estarão essas empresas na utilização de sistemas informatizados de reposição dos seus estoques. Por esse motivo, foram incluídas, no questionário que norteou a pesquisa de campo, perguntas sobre a utilização desse tipo de informação pelas empresas pesquisadas, no seu dia-a-dia.

Quanto à definição dos indicadores de desempenho, a literatura aponta indicadores de uso corrente no setor para comparar empresas de diferentes tamanhos, diferentes estratégias competitivas, diversas estruturas administrativas e de atuação em diferentes ambientes mercadológicos. A determinação desses indicadores pressupõe a existência, na empresa analisada, de sistemas minimamente informatizados e capazes de processar os dados necessários ao cálculo desses indicadores. Ocorre que, não se poderia garantir, na amostra de empresas selecionadas para este trabalho, qualquer requisito de domínio da tecnologia da informação além daqueles exigidos pelo Fisco estadual. Por esse motivo, foram feitas algumas adaptações no cálculo dos indicadores encontrados na literatura e descritos a seguir, de modo a se conseguir medir o desempenho de qualquer empresa supermercadista que tenha um grau mínimo de informatização, limitado mesmo aos sistemas de uso obrigatório imposto pelo Fisco estadual. Alguns dos indicadores descritos foram descartados neste trabalho devido ao fato de sua medição não ter sido possível em função do baixo nível de disponibilidade de informações gerenciais na maioria das empresas pesquisadas.

4.1 Indicadores de Desempenho na Gestão de Compras e de Estoques

Parente (2000, p.230) apresenta dois indicadores de desempenho na gestão de compras e de estoques: o Giro de Estoque e o “GM-ROI”.

4.1.1 Giro de Estoque

O Giro de Estoque reflete a relação entre volume de vendas e estoques, e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo.

$$\text{Giro de Estoque} = \text{Vendas} / \text{Estoque Médio}$$

É importante ressaltar que o termo vendas refere-se à venda efetiva ou venda líquida, isto é, à venda total registrada menos as devoluções de clientes, abatido ainda os impostos faturados, isto é, aqueles que ensejarão pagamento ao fisco decorrente da operação de venda mercantil. O estoque médio é a média aritmética dos estoques a preço de custos, sem os créditos dos impostos decorrentes da entrada dessas mercadorias no estabelecimento, no início e no final do período de apuração, que pode ser de um mês, um trimestre, um ano, ou intervalo qualquer entre dois inventários consecutivos. É claro que a venda a ser utilizada no cálculo desse indicador deve ser a venda ocorrida no intervalo dos dois inventários utilizados para cálculo do estoque médio.

O Giro de Estoque pode também ser expresso em número de dias necessários para girar o estoque médio do período.

$$\text{Giro de Estoque em Dias} = \text{Nº de Dias do Período} / \text{Giro de Estoque}$$

4.1.2 GM-ROI

Abreviatura da expressão inglesa *Gross Margin – Return On Investment* ou Retorno da margem bruta sobre o investimento. No caso em estudo, o GM-ROI reflete a relação entre volume de margem bruta e o investimento em estoques. Por isso é conhecido também como *Gross Margin – Return On Inventory*

$$\text{GM-ROI} = \text{Volume de Margem Bruta} / \text{Estoque Médio}$$

Levy e Weitz (2000, p. 187) definem margem bruta, também chamada de lucro bruto, como: Margem bruta = Vendas Líquidas – Custo das Mercadorias Vendidas. Uma vez que o

custo das mercadorias vendidas (CMV) é normalmente contabilizado sem os créditos dos impostos obtidos nas operações de entrada das mercadorias no estabelecimento varejista, é de todo conveniente abater da venda líquida os impostos faturados (ICMS, PIS e Cofins). Sendo assim, a margem bruta deve ser calculada como segue:

$$\text{Margem Bruta} = \text{Vendas Líquidas} - \text{Impostos Faturados} - \text{CMV}$$

O GM-ROI também pode ser expresso em dias e pode ser interpretado como o prazo para que o investimento em estoques possa ser recuperado por meio do volume de margem bruta. Para isso, o estoque médio, no cálculo do GM-ROI, deve estar expresso em termos do seu preço de custo de aquisição, sem os créditos dos impostos obtidos nas operações de entrada das mercadorias no estabelecimento varejista. O índice GM-ROI relaciona o Lucro Bruto (indicador de lucratividade do estabelecimento) com os estoques (indicador de investimento). (PARENTE, 2000, p. 232).

Com base nos estudos de desperdícios de William Conway citado por PARENTE (2000, p. 241), o desbalanceamento de estoques, tanto os excessos quanto as faltas, devem ser encarados como desperdícios que devem ser evitados, conquanto afetam os níveis de eficiência e eficácia das empresas varejistas em geral. Segundo esses autores, a gestão de estoques é uma área onde se encontram enormes desperdícios que podem ser classificados em dois tipos:

- Desperdício de capital – constituído de todo volume de estoque excessivo, acima dos níveis razoáveis dos estoques de segurança. Esse tipo de desperdício afeta diretamente a eficiência da empresa por representar um custo financeiro para manter esses estoques desnecessários.
- Desperdício nas vendas – constituído dos itens que fazem parte do mix de produtos, mas que estão em falta na loja. A falta de produtos significa perda de vendas e direciona o cliente tão duramente conquistado a fazer suas compras na concorrência melhor

abastecida. Está diretamente relacionado com a eficácia da empresa, isto é, sua capacidade de satisfazer às necessidades dos seus clientes.

Sendo assim, podemos mencionar aqui mais dois indicadores da eficiência e da eficácia na gestão dos estoques:

4.1.3 Índice de excessos

É o percentual, em relação ao estoque total, do valor dos produtos com excesso de estoque, isto é, com um saldo de estoque superior à necessidade de estoque para suprir as vendas entre duas entregas sucessivas.

$$\text{Índice de Excesso} = \text{Valor do Estoque Excedente} / \text{Valor do Estoque Médio}$$

Esse é um indicador de eficiência na reposição dos estoques, vez que relaciona-se diretamente com um acréscimo de custo para manter estoques desnecessários. Existe aqui uma dificuldade de se medir esse índice de excesso conquanto é necessário se determinar o que significa excesso de mercadoria. Entende-se como excesso o estoque que supera a quantidade prevista de vendas para um período compreendido entre duas entregas consecutivas, abatido dessa o estoque necessário para compor a apresentação do produto na prateleira da loja, também chamado de “display mínimo”. Somente as empresas com elevado grau de utilização de sistemas de gestão de estoques são capazes de medir objetivamente esse índice, o que não significa que qualquer empresa que disponha da posição instantânea dos seus estoques por item e de informações sobre o *lead-time* do fornecedor não seja capaz de identificar produtos com excesso de estoque. Apenas entendemos não ser possível, para essas empresas, dispor de um indicador confiável capaz de quantificar esse desperdício de capital em relação ao total do seu estoque. Por conta da dificuldade alegada pela maioria das empresas da pesquisa para medir esse índice, esse indicador foi descartado neste estudo.

4.1.4 Índice de Faltas

Indica o percentual de produtos em falta, em determinado momento, em relação ao total de itens que compõem o mix de produtos da loja.

$$\text{Índice de Faltas} = \text{Nº de SKU em Falta} / \text{Número Total de SKU}$$

Observação: o termo SKU já foi citado neste trabalho como sendo o significado para a sigla em inglês *Stock Keeping Unit* ou unidade de manutenção de estoque. Cada fragrância, cor, sabor, modelo, código, referência, etc., de um produto compõe um SKU distinto, isto é, cada um tem seu estoque, sua movimentação e sua reposição administrada individualmente.

Esse indicador, o índice de faltas, tenta medir a eficácia do atendimento às demandas dos clientes. Como, de um modo geral, os pequenos e médios supermercadistas não acompanham esse indicador regularmente, adotou-se, neste trabalho, uma simplificação necessária para se determinar esse indicador nas empresas pesquisadas, mesmo que à custa da diminuição da sua acuracidade. Sendo assim, para as empresas que não dispunham do acompanhamento sistemático do índice de faltas, esse foi calculado dividindo-se o número de itens em falta por ocasião do inventário periódico, pelo número total de itens cadastrados e ativos no sistema da empresa pesquisada. Essa simplificação dá apenas uma idéia da proporção dos itens em falta em relação ao total de itens cadastrados e introduz uma margem de erro adicional no indicador calculado dessa forma, decorrente do fato de que os pequenos e médios supermercadistas, para facilitar a contagem do estoque de mercadorias, costumam “segurar” o abastecimento da loja nos dias que antecedem o inventário de modo a ter o menor número de itens possível no dia da contagem física do estoque. Isso faz com que aumentem as faltas nesse dia, deturpando ainda mais esse indicador. De qualquer forma, mesmo calculado dessa maneira bastante imprecisa, essa informação ainda é satisfatória para se comparar o desempenho das empresas analisadas à luz do grau de utilização dos sistemas informatizados para reposição dos seus estoques.

4.1.5 Vendas por metro quadrado

Levy e Weitz (2000, p. 187) destacam que “as vendas são medidas importantes de desempenho, pois indicam o nível de atividade da função comercial. Os varejistas têm um interesse particular no crescimento das vendas devido a sua ligação direta com a lucratividade total da empresa”. Dentro desse escopo, um indicador tradicional no meio supermercadista, utilizado largamente por várias publicações do setor para medir a eficácia relativa entre o desempenho de empresas de porte variado é o volume de vendas por m² de área de venda.

$$\text{Vendas por m}^2 = \text{Venda Líquida} / \text{Área de Vendas}$$

A área de vendas é a parte da loja por onde circulam os clientes em compras. Não inclui as áreas de balcão, atendimento ou preparo, nem tampouco a área de circulação na frente dos check-outs. Esse indicador mede o desempenho do investimento feito na loja propriamente dita e parte do pressuposto que, se a venda por m² é elevada, esse fato deve-se à maior preferência que os clientes dão àquele ponto comercial. Como o investimento na loja e suas instalações físicas é proporcional à sua área, uma elevada venda por m² indica que esse investimento tem maior probabilidade de retorno. Resumindo, quanto maior a venda por m², mais eficaz se torna o investimento feito naquele ponto comercial.

Conceito	Dimensão ou Categoria	Indicador	Dados
Eficiência na gestão dos estoques: Repor o estoque com o menor custo possível, minimizando os excessos de produtos	Utilização de sistemas informatizados de controle de estoque por item	Giro do Estoque	Vendas / Estoque Médio
Eficácia na reposição do estoque: Repor os produtos desejados pela clientela minimizando as faltas de produtos	Utilização de sistemas informatizados e algoritmos de reposição de estoques	Índice de Faltas	Nº de Itens em Falta / Número de Itens Ativos no Cadastro
		Venda por m ²	Venda Líquida / Área de Vendas
		GM – ROI	Volume de Margem Bruta / Estoque Médio

Figura 10: Relação de indicadores de desempenho na reposição dos estoques

4.2 Instrumento da Pesquisa

O instrumento de pesquisa deste trabalho possui duas etapas, sendo a primeira parte composta de uma entrevista estruturada, com 13 questões abertas e mistas, dirigidas para interrogar e colher informações baseadas no discurso livre dos diretores e/ou gerentes envolvidos com a tecnologia da informação / sistemas de informação entrevistados nos estabelecimentos escolhidos.

A segunda etapa utilizada no instrumento de pesquisa constou de uma tabela preenchida com os indicadores de desempenho da empresa, cujo método de cálculo foi apresentado aos entrevistados.

A partir das informações coletadas através desses instrumentos foi possível levantar, avaliar e analisar as proposições feitas na problematização deste trabalho. Para o estudo do tema proposto foi utilizada principalmente a abordagem qualitativa, a qual foi complementada

com dados quantitativos originários da tabulação dos indicadores de desempenho apresentados pelas empresas pesquisadas.

4.3 Amostra e Sujeitos da Pesquisa:

Foram observados seis supermercados de pequeno e médio porte de Salvador que possuem variados graus de informatização. Cabe comentar que a escolha da amostra da pesquisa foi intencional, pois dentre os estabelecimentos amostrados é possível encontrar elementos suficientes que representem a realidade da maioria do universo do varejo supermercadista desse porte na Bahia.

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários / diretores dessas empresas – em alguns casos também foram entrevistados os responsáveis internos pela área de tecnologia da informação –, e os desenvolvedores / implementadores externos dos sistemas informatizados utilizados nessas empresas.

Foi apresentado a cada empresa pesquisada um termo de Acordo de Confidencialidade no qual o autor deste trabalho se comprometeu em guardar sigilo sobre as informações coletadas, dando-lhe um tratamento meramente estatístico, sem identificar a empresa fornecedora das informações. Por conta desse compromisso, as empresas pesquisadas serão aqui referidas pelas letras **A, B, C, D, E e F**.

4.4 Avaliação das Empresas

Nas entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho, baseadas no questionário de pesquisa (apêndice I), se percebeu que o pequeno e médio supermercadista, na Bahia, não parece disposto a fazer o investimento necessário na implantação de sistemas estruturados de suporte à decisão, preferindo eles mesmos tomarem todas as decisões, baseados em algumas poucas informações disponíveis e, principalmente, seguindo sua intuição ou “tino” comercial.

Temos, então, um gestor que deveria estar tomando decisões de nível estratégico ou, pelo menos, de nível tático, que, ao invés disso, dedica todo seu tempo a tomar decisões operacionais porque não consegue delegar essas tarefas sem perder totalmente o pouco da eficácia que sua experiência confere a esse processo.

Ao serem perguntados, todos os supermercadistas da amostra desta pesquisa afirmaram que dispor de informações é de grande valia para a gestão dos negócios no varejo de supermercados e alguns, inclusive, enfatizam seus esforços para conseguir esse intento. Temos então, que o pequeno e médio supermercadista pode ter um certo grau de interesse por informações que possam diminuir o grau de incerteza das situações que demandam decisões de sua parte, mas mostra pouca disposição para investir mais firmemente no aprimoramento dos seus sistemas informatizados e em mudanças nos seus métodos e procedimentos com o objetivo de criar um ambiente informacional em suas empresas.

É importante observar que a pequena e média empresa de supermercado, especificamente na Bahia, é de origem preponderantemente familiar e desenvolveu-se completamente dependente do árduo trabalho de empreendedores sem grandes recursos, tanto de capital quanto de conhecimento. Em geral de origem humilde e média escolaridade, esses pioneiros do ramo de supermercados não dispunham de outras ferramentas de gestão além da sua intuição ou tino comercial e da sua presença em tempo integral na loja para supervisionar, quando não ele mesmo executar, as diversas operações, desde a compra da mercadoria até a limpeza da loja, resultando em uma administração altamente centralizadora. Obviamente, sobra pouco tempo desse gestor para planejar suas operações ou desenvolver novos projetos que não estejam diretamente relacionados com a rotina das suas operações atuais.

A seguir são apresentadas as principais características de cada empresa da amostra estudada, obtidas através das entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho, e são feitas avaliações do atual estágio do ambiente informacional desenvolvido nessas empresas:

4.4.1 Avaliação da Empresa A

Essa empresa possui uma loja independente do tipo supermercado compacto de pouco mais de 150 m² de área de vendas, localizada em um bairro de classe média / alta em Salvador.

A estrutura administrativa da **Empresa A** conta apenas com o proprietário, responsável pela administração geral da empresa, um gerente de recursos humanos, um encarregado do setor financeiro, um assistente técnico responsável pelos sistemas informatizados, e um gerente de operações. Todos possuem curso técnico de nível médio ou superior em curso. A loja possui ainda um gerente e três encarregados. Na empresa são produzidos os livros fiscais e os arquivos do SINTEGRA. Os balanços, balancetes e as folhas de pagamento são elaborados por um escritório de contabilidade externo a quem foram terceirizadas essas tarefas.

A **Empresa A** faz parte de um SVM contratual juntamente com outras quatro empresas de porte parecido, envolvendo um total de sete lojas, as quais formam uma central de compras que tem como finalidade “obter melhores condições de abastecimento, pelo poder de barganha conseguido por meio do maior volume de compras”. Atualmente essa central de compras – que responde pela negociação das condições de comerciais para aquisição de cerca de 70 a 80% dos itens comercializados pela sua rede de associados – exerce mais o papel de uma empresa de assessoria comercial e existem planos de transformá-la em um operador logístico, isto é, uma entidade não só responsável pela negociação das condições comerciais, mas também pela própria aquisição e distribuição das mercadorias.

A **Empresa A** apresenta, como diferencial competitivo, o atendimento ao cliente, especialmente nas seções de perecíveis, e tem como vantagem sua característica de loja de bairro de classe média. Nas entrevistas desta pesquisa, observou-se um grande interesse e um grande esforço do proprietário em aprimorar seus sistemas informatizados e intensificar o uso

da tecnologia da informação como forma de viabilizar o crescimento da empresa com a abertura de novas lojas.

A administração da **Empresa A** tem dois focos estratégicos principais: o primeiro é a busca pela manutenção do seu baixo custo operacional; o segundo é a busca permanente pelo aprimoramento da qualidade do seu atendimento. Essas duas ênfases estão perfeitamente adequadas ao seu perfil de empresa de pequeno porte, que procura atender à exigente clientela de um bairro de classe média/alta de Salvador. O baixo custo operacional é resultado do rigoroso controle dos custos com pessoal – observou-se o acúmulo de funções em várias áreas e ausência de quadros mais especializados e/ou com formação de nível superior – e do controle sobre as perdas e desperdícios na operação da loja.

Há cerca de três anos, a empresa passou a investir na formação e qualificação do seu pessoal através do treinamento sistemático conduzido por uma profissional encarregada pela área de recursos humanos. Além disso, dividiu as equipes por função, colocando-as sob o comando de coordenadores, o que resultou em melhorias aparentes no desempenho das tarefas operacionais da loja e, segundo seu proprietário, na imagem da empresa perante seus clientes. A loja, além de dispor de ar-condicionado – item indispensável em um estabelecimento que atende a uma clientela com níveis de exigência bastante elevados –, passou a oferecer estacionamento próximo e serviço de manobrista. Por outro lado, seus preços são compatíveis com os preços que sua clientela está disposta a pagar pela conveniência de contar com uma loja desse tipo em seu bairro. Nessa mesma época, seu proprietário começou a perceber que sua forma de decidir as questões relacionadas com a administração do dia-a-dia da loja, baseada no impulso do momento e confiado apenas na sua percepção e experiência, já não seria suficiente para conduzir o crescimento da empresa. Decidiu, então, investir em um sistema informatizado de gestão integrada e na ampliação do parque tecnológico com a aquisição de máquinas e equipamentos de informática.

O proprietário relata que esse começo foi muito difícil porque sua própria falta de conhecimento técnico e ausência de quadros capacitados na empresa lhe trouxe elevados custos decorrentes das tentativas (e principalmente dos erros) de incorporação de novas tecnologias. Além disso, havia um grave problema de comunicação interna na empresa que foi contornado com a implantação de um regime de reuniões sistemáticas com os coordenadores das equipes operacionais, os quais passaram a exercer o papel de multiplicadores das informações e do conhecimento que se formava a partir do aprimoramento das rotinas e da incorporação da tecnologia da informação aos processos produtivos. Foi instituído também o hábito de se utilizar mecanismos formais de comunicação, tais como os comunicados internos e os quadros de aviso. No estágio atual de implantação do sistema integrado de gestão na **Empresa A**, falta ainda o aprimoramento e a consolidação das práticas de gestão dos estoques de mercadorias e a implantação do módulo de sugestão de compras ou *C.A.O – Computer Assisted Order* (pedido assistido por computador).

Os primeiros resultados dessa decisão de investir em tecnologia da informação, com o imprescindível envolvimento de toda a equipe de funcionários, começaram a aparecer logo após dois anos do início da implantação dos sistemas. Munido apenas de relatórios informativos das vendas por categorias e por itens (posteriormente, os relatórios passaram a informar os saldos dos estoques) o proprietário começou a identificar aqueles itens comprados em quantidades insuficientes para atender à real demanda da loja, o que resultava em sistemáticas rupturas de estoque e conseqüente perda de vendas, mas, principalmente, esses primeiros relatórios começaram a apontar as fontes de desperdícios e perdas da loja.

Como fato bastante pitoresco e altamente ilustrativo das conseqüências de se administrar estoques sem uma ferramenta eficiente de gestão, relatada pelo proprietário, foi sua exclusão do programa municipal de distribuição de alimentos à população carente, alimentos esses obtidos dos supermercados que retiravam da área de vendas produtos

totalmente adequados para o consumo humano, mas que apresentavam pequenas imperfeições que inviabilizavam sua exposição na loja. O proprietário da **Empresa A** recebeu com muito orgulho, por duas vezes consecutivas, o troféu “Prato Amigo” ao se destacar como o maior contribuinte a esse programa.

De posse dos relatórios do seu sistema informatizado, ele foi à loja investigar a causa da enorme diferença entre as quantidades compradas e as quantidades vendidas de hortifrutigranjeiros, vez que os estoques desses produtos, por serem altamente perecíveis, é sistematicamente próximo de zero no momento de reposição. Medidas operacionais simples e de resultado imediato reduziram drasticamente essas perdas e, hoje em dia, a quantidade de hortifrutigranjeiros colocados à disposição do programa “Prato Amigo” é tão insignificante que não justifica nem mesmo sua coleta. Ainda no setor de perecíveis, os relatórios do sistema apontavam também uma grande perda na comercialização de carne bovina pela comparação entre as entradas e saídas. Simultaneamente, os relatórios de vendas dessa seção mostravam que o item de maior venda em volume era a chamada “ponta de carne”, que nada mais é do que as aparas resultantes do processo de limpeza da carne que era oferecido como um diferencial para os clientes. Treinamento em técnicas de desossa e limpeza de cada peça de carne, resultaram um aumento de venda dos cortes tradicionais da ordem de 30 a 40%, mantidos os patamares de compra desse produto.

Também naqueles produtos de pequeno volume, alto valor agregado e fácil comercialização, tais como protetor solar, lâmina de barbear, bebidas energéticas, o sistema ajudou a identificar as perdas decorrentes do furto dessas mercadorias (27% no protetores solares, 34% nas bebidas energéticas), levando a gerência da loja a ofertar esses produtos em vitrines trancadas. Obviamente, com essa medida, o volume de vendas desses produtos caiu, mas agora a margem não é mais negativa. Tudo isso foi possível de se “enxergar” porque os

relatórios do sistema apresentavam estoques que não existiam fisicamente: eram as perdas que passaram a ser evitadas...

Num segundo momento, a gerência começou a acompanhar itens de perdas menos evidentes como embalagens, hortaliças e insumos utilizados na produção de pães, o que levou a administração da empresa a reforçar o treinamento dos empacotadores, pagar seus fornecedores de hortaliças pela venda registrada no caixa e terceirizar a padaria da loja.

Na **Empresa A**, todas as operações de entradas e saídas, compras e recebimentos, são registradas formalmente e os estoques são atualizados diariamente a partir desses registros. As notas fiscais são recebidas por item e as vendas nos *check-outs* são capturadas diariamente, permitindo a manutenção do inventário perpétuo. Informações do proprietário da **Empresa A** dão conta que o estoque apontado pelo sistema de informações da empresa é consistente com o inventário físico.

A reposição dos estoques nessa empresa é suportada por relatórios do sistema contendo informações sobre as vendas por item dos últimos três meses, sem incluir o mês atual, a quantidade e o custo da última entrada e o estoque atual. A decisão da quantidade a ser comprada de cada item é tomada individualmente pela análise desses parâmetros e outros não explícitos nesses relatórios tais como o intervalo entre dois pedidos consecutivos, sem que se utilize nenhum algoritmo de reposição que indique qual deve ser essa quantidade. O giro do estoque apurado pelos inventários físicos realizados em fevereiro / 2005 e maio / 2005 foi de 4,94 vezes no período, o que equivale a 15,57 dias.

O proprietário da **Empresa A** chegou a confessar, em uma das entrevistas conduzidas pelo autor deste trabalho que “não sabe como conseguia administrar antes da implantação do sistema”. Esse proprietário reconhece que as exigências impostas pelo SINTEGRA serviram de estímulo para aumentar o controle sobre as entradas e saídas de produtos, inclusive sobre as devoluções aos fornecedores, medida que, como foi visto ao longo deste trabalho, é

imprescindível para se fazer um efetivo controle do estoque. Da mesma forma, para a **Empresa A**, a regularidade fiscal passou a ser um critério relevante no momento de cadastrar novos fornecedores. Do exposto, pode-se afirmar que a **Empresa A**, embora não utilize intensamente sistemas informatizados para controlar e gerir seus estoques, desenvolveu um ambiente informacional baseado nas poucas informações disponibilizadas pelo sistema em uso na empresa, e essas informações norteiam fortemente os processos decisórios dessa empresa. Como resultado, essa única loja da **Empresa A**, impulsionada por uma elevada venda por m², apresenta um giro de estoque e um GM-ROI superiores a todas as demais empresas da amostra.

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
1	148	8.022	293.840	63.400	15,57	53,23%	41,11

Figura 11: Características e Indicadores da **Empresa A**

4.4.2 Avaliação da Empresa B

Essa empresa iniciou suas operações em 1989 e pertence a dois sócios os quais dividem entre si as funções da gerência comercial e administrativa-financeira. Oriundos de uma família que explorava o ramo supermercadista no interior do estado da Bahia, os proprietários da **empresa B** se instalaram em um bairro da periferia de Salvador com uma loja independente de 800 m2, onze *check-outs* e com uma estratégia de vendas voltada para um público de baixa renda. Como diferencial competitivo, considerando sua localização e observando a concorrência, a **empresa B** procura se destacar apresentando uma loja com características de bairro de classe média, isto é, com *lay-out* planejado, uma seção de hortifruti bem cuidada, instalações modernas (a loja foi reformada recentemente), estacionamento, instalações amplas, bem iluminadas e arejadas (a loja não possui sistema de ar-condicionado),

piso cerâmico de fácil limpeza, forro e estacionamento. Seus preços estão dentro da média praticada pela concorrência e, como vantagem na disputa pelos clientes, a loja oferece produtos de conveniência não encontrados nas lojas da vizinhança, a exemplo de dietéticos, produtos naturais e itens de bazar, produtos esses que produzem melhores margens.

A **empresa B** conta com 54 funcionários e possui em sua estrutura administrativa, além dos dois sócios gerentes ambos detentores de diploma universitário nas áreas da administração e da contabilidade, uma encarregada pela área de T.I. que também tem nível superior. Os demais gerentes, supervisores e encarregados possuem o segundo grau. Dentre as atividades administrativas, aquelas relacionadas com a área financeira (contas a pagar, contas a receber e tesouraria) e com a área fiscal e tributária (livros fiscais e arquivos do SINTEGRA) são desenvolvidas internamente na empresa, sendo terceirizadas as funções de contabilidade e folha de pagamento.

A **empresa B** faz parte de um SVM contratual cuja bandeira se destaca de forma preponderante na fachada das lojas associadas. O objetivo dessa ação é procurar transmitir para a clientela que essas lojas fazem parte de uma rede única que consegue, pelo seu porte, melhores condições comerciais com seus fornecedores e, por isso, pode oferecer menores preços que a concorrência.

O sistema informatizado de controle do estoque permanente por item foi implantado na **empresa B** há cerca de quatro anos e, atualmente, os gerentes confiam nas informações do sistema, sendo necessário conferir através de contagem física apenas aqueles itens que, por algum motivo, causam alguma distorção na posição do estoque. Antes da implantação do sistema, havia estoques para seis ou sete meses de venda. Atualmente, o giro do estoque se dá em apenas 19,8 dias. Da mesma forma, a compra de produtos descontínuos, isto é, aqueles “itens com um ciclo de vida curto, que fazem parte do mix de produtos da loja apenas durante certo período de tempo” (vide p. 58), a exemplo de ovos de páscoa e panettone, agora é feita

com mais segurança uma vez que a **empresa B** dispõe de informações sobre as vendas por item dos últimos dois anos. Essa empresa não utiliza ainda as ferramentas do pedido assistido por computador (C.A.O.) por não haver, ainda, despertado para seus benefícios em termos de velocidade e precisão no processo de decisão das quantidades a serem compradas de cada item do estoque. Em função disso, seu fornecedor de software de gestão de compras e estoques não foi instado a desenvolver essa ferramenta e incorporá-la ao seu sistema. Assim, o responsável pela área comercial da **empresa B** efetua suas estimativas de compras baseado nas informações sobre a posição instantânea dos estoques e as vendas dos últimos três meses.

Foi visto, ao longo deste trabalho, que essas informações são insuficientes para se fazer uma estimativa precisa das necessidades de reposição das mercadorias de modo a manter “o mínimo de estoque regulador e com o menor custo logístico possível, evitando, ao mesmo tempo, as rupturas de estoque ou falta do produto no ponto de venda” (vide página 14 deste trabalho). Entretanto, conhecer a posição instantânea do estoque e a venda do último trimestre já é de grande ajuda.

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
1	528	11.700	447.010	14.657	19,80	44,11%	94,51

Figura 12: Características e Indicadores da **Empresa B**

4.4.3 Avaliação da Empresa C

O proprietário da **Empresa C**, desde criança, comprava e vendia coisas: caju, castanha assada, laranja. Foi proprietário de barraca em festa de largo e no carnaval. Distribuíu gelo e cerveja para os demais barraqueiros e coordenava cerca de cinquenta garotos que vendiam refrigerante, cerveja e água no carnaval. Comprou um terreno em um bairro de classe média em Salvador e montou uma barraca com os recursos oriundos do seu trabalho como motorista

de táxi. Alega que trabalhava das cinco da manhã à meia-noite. Nesse terreno, construiu uma padaria que logo evoluiu para um pequeno mercado. Comprou o terreno onde hoje está a **Empresa C** e, por não querer contrair empréstimos para realizar os investimentos necessários, levou dois anos para fazer o serviço de terraplenagem e mais quatro para construir a loja.

Operava como atacadista na época da inflação alta. Com a estabilização da economia brasileira, em 1994, seus clientes varejistas passaram a ter dificuldades para honrar seus compromissos e o proprietário da **Empresa C** resolveu reduzir drasticamente suas vendas no atacado e concentrá-las no varejo oferecendo crédito aos seus clientes através de cheque pré-datado. Essa estratégia teve como objetivo desovar seus estoques pulverizando sua carteira de clientes, sob o argumento de que isso diminuiria seu risco de inadimplência.

Atualmente, a **Empresa C** opera uma loja independente, possui 230 funcionários efetivos, cerca de 40 terceirizados e utiliza com alguma frequência mão-de-obra temporária. Seu quadro administrativo compõe-se de um gerente geral de loja que cuida das operações, um gerente administrativo, um gerente financeiro e um gerente comercial responsável também para área de publicidade e marketing. Tanto o proprietário, que é economista, quanto todos os gerentes citados possuem formação de nível superior.

As grandes compras são feitas para o atacado e ocorre muito estoque de antecipação devido a compras oportunistas ou especulativas. Mesmo assim, a **Empresa C** consegue manter um giro de estoque de apenas 13,75 dias, o que é considerado satisfatório para uma empresa que possui somente uma loja.

O sistema informatizado em uso na **Empresa C** disponibiliza informações sobre as vendas dos últimos três meses, os dados da última compra e o estoque atual. O proprietário da **Empresa C** afirma que confia nas informações do sistema sobre os estoques. A definição das quantidades a serem compradas depende da decisão do comprador e é tomada em função da sua experiência pessoal, a qual leva em conta, inclusive, se há espaço para armazenamento do

estoque de antecipação citado acima. A emissão dos pedidos de compras está vinculada à visita do fornecedor. Isto é, o comprador não tem controle sobre as faltas das mercadorias na loja e só emite os pedidos quando o fornecedor aparece na loja. Essa prática, certamente, contribui grandemente para o elevado índice de faltas apresentado pela **Empresa C**.

A principal estratégia dessa empresa para atrair seus clientes é oferecer prazos de pagamento extremamente dilatados. Obviamente, os custos financeiros e da inadimplência dos clientes estão embutidos nos seus preços. Aliado a isso, a **Empresa C** procura operar com o menor custo possível. Observou-se que essa empresa, não obstante apresentar um bom giro do seu estoque, demonstra um uso limitado do seu sistema de informações.

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
1	3.800	32.000	3.659.000	19.471	18,55	62,50 %	70,77

Figura 13: Características e Indicadores da **Empresa C**

4.4.4 Avaliação da Empresa D:

A **Empresa D** possui características de uma rede de supermercados com três lojas de portes variados e utiliza intensamente sistemas informatizados de gestão de estoques, incluindo a transmissão de pedidos e a recepção de notas fiscais via EDI com alguns fornecedores. Seu quadro de pessoal administrativo é composto, em sua maioria, por profissionais de nível superior, treinados na utilização das ferramentas do sistema.

As informações disponibilizadas para os gerentes e compradores são utilizadas de forma intensiva nos processos decisórios da empresa, em todos os níveis da organização, com grande ênfase na automação da reposição dos estoques para as lojas e no acompanhamento das vendas e margens. Todos os processos de negócio são baseados nas informações

disponibilizadas pelo sistema em uso na **Empresa D** e nessa existem processos formais de gerenciamento da informação, conforme preconizado pelos autores citados neste trabalho.

Essa empresa concentra os itens responsáveis por 80% das suas vendas em um centro de distribuição (CD) e os pedidos e o faturamento para abastecimento diário das lojas a partir desse centro são totalmente automatizados seguindo algoritmos bem definidos de reposição dos estoques, os quais levam em consideração a saída média dos produtos, o display mínimo, o estoque atual e o estoque em trânsito, o *lead-time*, etc. Com isso, praticamente todo o estoque da **Empresa D** está nas prateleiras das lojas, restando pouco estoque nos respectivos depósitos das lojas, embora exista um estoque regulador de mercadorias no centro de distribuição (CD). Por esse motivo, o cálculo dos indicadores da **Empresa D** incluiu os estoques do CD. Os fornecedores da **Empresa D** fazem o abastecimento do CD com menor custo logístico do que no caso da entrega direta nas lojas.

A **Empresa D** apostou na tecnologia da informação como ferramenta estratégica e na localização como diferencial competitivo ao instalar suas lojas em locais relativamente afastados das zonas de influência dos concorrentes. Essa opção por explorar novas áreas comerciais na cidade exige da **Empresa D** alguma perseverança para investir durante um certo tempo na maturação do novo ponto. Assim é que, neste momento, a maior loja da Empresa D apresenta um baixo volume de vendas por que não se transformou, ainda, em destino de compras da clientela da sua área de influência potencial. Como essa loja tem uma grande área de vendas e uma enorme variedade de produtos, grande parte do estoque da **Empresa D** é alocada para abastecer essa loja, o que puxa para baixo seu giro de estoque e o GM-ROI. Por outro lado, os proprietários da **Empresa D** estão convencidos de que, se não utilizassem intensamente as ferramentas da tecnologia da informação, a gestão desse tipo de empreendimento seria inviável.

Como vantagem competitiva, a **Empresa D** apresenta lojas que, embora despojadas de acessórios luxuosos, são modernas, confortáveis e dispõem de praticamente todos os recursos da tecnologia de serviços ao cliente, inclusive cartão de crédito próprio, o que permite à **Empresa D** lançar promoções exclusivas para os portadores desse cartão. Seu mix de produtos procura atender às necessidades dos clientes que compõem o perfil das suas lojas e observa-se a utilização, nessa empresa, de técnicas de alocação dos espaços nas prateleiras em função da venda diária dos produtos e a colocação de amostras de produtos complementares em seções diferentes com o objetivo de estimular a venda por impulso. Há uma preocupação permanente da alta direção da empresa com a falta de produtos e com o controle dos custos operacionais, os quais são acompanhados sistematicamente por todos os gerentes. Pode-se afirmar que a **Empresa D** possui um alto grau de utilização de sistemas informatizados no controle e na gestão dos seus estoques.

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
Total	3.420	17.738	2.507.930	11.663	26,28	15,30%	100,12

Figura 14: Características e Indicadores da Empresa D

4.4.5 Avaliação da Empresa E

Os proprietários da **empresa E** também começaram suas atividades no varejo com uma barraca na Feira de São Joaquim, em 1972. Em 1982, abriram um atacado na região e em 1985 resolveram investir no segmento de supermercados. Chegaram a possuir 20 lojas localizadas, em sua maioria, em bairros da periferia de Salvador. Nessa época de hiperinflação no Brasil, o empresário varejista que tivesse alguma habilidade no manuseio dos estoques de antecipação obtinha ganhos financeiros decorrentes dos reajustes das tabelas dos fornecedores que encobriam grande parte da sua ineficiência operacional. Com a estabilização econômica, a

partir de 1994, a qual praticamente extinguiu os ganhos financeiros resultantes da especulação com os estoques, a empresa que deu origem à **empresa E** começou a definhar e, premida por graves problemas fiscais, entrou em concordata. Seus proprietários fecharam metade das lojas e dividiram a sociedade original, donde surgiu a **empresa E**, inicialmente uma rede de supermercados com cinco lojas, às quais foram incorporadas mais duas adquiridas recentemente.

O proprietário da **empresa E**, quando se refere à concorrência, alega que os entrantes recentes no mercado de Salvador, grandes atacadistas que também atuam no varejo, estão forçando os preços e, conseqüentemente, estreitando as margens nesse segmento.

Tentando desenvolver uma estratégia de diferenciação, a **empresa E** oferece aos seus clientes a possibilidade de pagar com cheque pré-datado para 30 dias, sem juros, adotou um cartão de crédito administrado por terceiros, divide as compras dos clientes em duas vezes sem juros no cartão e implantou um serviço de entrega em domicílio. Com exceção dessa última, todas as demais iniciativas não resultam em vantagem competitivas posto que não trazem nenhuma inovação que destaque a **empresa E** perante seus concorrentes, mas é apenas o acompanhamento de uma tendência nesse mercado. Quanto à entrega a domicílio, essa tem trazido algum diferencial para a **empresa E**, mas existem dúvidas quanto à sua eficácia no mercado de Salvador em função dos altos custos para manter esse serviço em operação.

O proprietário da **empresa E** afirma que dispõe de controle permanente dos seus estoques de mercadorias, mas não usa essas informações de forma intensiva na gestão do seu negócio, preferindo fazer a reposição dos seus estoques baseado na sugestão que o representante do fornecedor apresenta ao gerente da loja e esses, intuitivamente, definem as quantidades a serem compradas. O proprietário da **empresa E** reconhece que essa prática resulta em grandes problemas de ruptura (*out-of-stock*) de algumas mercadorias e excesso de

estoque de outras. Por não utilizar sistemas informatizados para controlar e gerir seus estoques, os indicadores de desempenho da **empresa E** não naturalmente baixos.

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
1	4.800	10.500	4.321.470	8.760	36,91	49,50 %	189,87

Figura 15: Características e Indicadores da Empresa E

4.4.6 Avaliação da Empresa F

Essa empresa iniciou suas atividades formalmente em 1978 com a abertura de um atacado na Feira de São Joaquim, sucedendo uma barraca instalada em 1970 no mesmo local. Esse atacado, cujo foco era a compra e venda de cereais, enfrentava uma acirrada concorrência e seus proprietários resolveram diversificar incorporando ao seu *mix* produtos de mercearia. Em 1981 abriram um atacado em uma cidade do interior e, entre 1983 e 1985, abriram mais dois atacados em Salvador. Em 1989 abriram um supermercado na mesma cidade do interior onde já possuíam o atacado e em 1996 abriram seu primeiro supermercado em Salvador. Essa loja, incluída na amostra desta pesquisa, conta com 1.500 m2 de área de vendas, dispõe de 20 check-outs e é operada por 198 funcionários. A entrada, nos últimos anos, de três novos concorrentes no setor de atacado (mas que atendem também clientes do varejo) causou grande impacto negativo nas vendas da **empresa F**, que luta agora para recuperar essa venda perdida. Os dois proprietários da **empresa F** estudaram até o segundo grau, mas seu quadro de gerentes e encarregados é composto de profissionais com formação superior.

Para crescer, a **empresa F** apostou na liderança do custo, oferecendo preços baixos para conquistar a clientela. Com a entrada dos novos concorrentes, que passaram a oferecer preços ainda mais baixos, os gerentes da **empresa F** apelaram para outras alternativas de

captação de clientes e recuperação das vendas, tais como a oferta de crédito através de cartão de crédito (próprio e de terceiros), cheques pré-datados e tickets alimentação, mas sem grandes resultados. Passou a tentar cativar o cliente através da promoção de eventos para celebrar datas comemorativas relacionadas com o tipo de público que frequenta suas lojas (dia das mães, dia das crianças, etc.).

Por estar localizada em um bairro de classe média-baixa com alta concentração de idosos, a única loja de supermercados da **empresa F** (as demais lojas, como foi dito, são voltadas para as vendas no atacado) tem focado esse nicho e tem realizado algumas intervenções em sua loja dirigida ao maior conforto e comodidade dessa faixa de clientes: troca do piso, melhoria na iluminação, locais de entretenimento na área externa da loja, ampliação da área de vendas que passou a oferecer novas categorias de produtos não disponíveis na concorrência próxima, a exemplo de artigos de cama, mesa e banho, bazar, brinquedos, CDs e DVDs e ampliação da seção de pet-shop. Está nos planos da **empresa F** a construção de um atacado com características de loja de varejo, no mesmo terreno onde se localiza sua loja em Salvador, totalmente desprovido de serviços ao cliente, mas com o preço mais baixo possível.

Os gerentes da **empresa F** não costumam utilizar relatórios disponíveis no seu sistema informatizado, nem mesmo aqueles relacionados com o controle e a reposição dos estoques. A cada novo pedido, se conta o estoque instantâneo para, a partir dessa informação pontual, se estimar as quantidades a serem compradas. A decisão de compra é totalmente pessoal, porque os gerentes da **empresa F** nunca conseguiram confiar nas informações do sistema. A falta de confiança na capacidade do sistema informatizado em uso atualmente na **empresa F** (há planos de se substituir esse sistema no médio prazo) é tão grande que até mesmo os cálculos dos custos das mercadorias e os respectivos preços de vendas são feitos manualmente pelo diretor comercial da empresa.

A negociação de preços com os fornecedores é toda feita com base na intuição do seu diretor comercial, o qual se diz capaz de guardar os preços dos principais produtos na memória. A comparação de preços com a concorrência também é feita por mera observação, assim como a análise das novas tabelas de fornecedor. Não há estratégias de formação de preços e margens, os quais são definidos pelos preços praticados pela concorrência. A **empresa F** praticamente não utiliza seu sistema de informações na condução dos seus negócios. Seria de se esperar que seus indicadores denunciassem um baixo desempenho empresarial. Infelizmente, a **empresa F**, embora tenha se comprometido com o autor deste trabalho, não forneceu os dados que permitiriam calcular seus indicadores.

4.5 Resumo dos Indicadores

A seguir são listados os indicadores de todas as empresas da amostra estudada para efeito de uma análise comparativa. As empresas **A**, **B**, **C** e **F** têm características de lojas independentes, enquanto que a **empresas D** com três lojas e a **empresa E** com cinco lojas são consideradas redes de supermercados.

Empresa	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
A	148	8.022	293.840	63.400	15,57	53,23%	41,11
B	528	11.700	447.010	14.657	19,80	44,11%	94,51
C	3.800	32.000	3.659.000	19.471	18,55	62,50 %	70,77
D	3.420	17.738	2.507.930	13.784	26,28	15,30%	100,12
E	4.800	10.500	4.321.470	8.760	36,91	49,50 %	189,87
F	Esta empresa não forneceu os dados para cálculo dos indicadores						

Figura 16: Resumo das Características e Indicadores das Empresas

Pela tabela da figura 17, podemos observar que as empresas que possuem apenas uma loja apresentam desempenhos superiores aos das redes de supermercados, as quais têm mais de uma loja para administrar. Conforme será comentado adiante nas conclusões deste trabalho, as empresas independentes, ainda que não utilizem intensamente sistemas informatizados para repor seus estoques, pelo fato de terem toda sua administração focada em apenas uma loja, conseguem desempenhos bastante aceitáveis, comparados com as demais empresas da amostra que operam mais de uma loja. Esse pressuposto só se aplica se essas empresas dispuserem de um ambiente informacional mínimo, como é o caso das empresas **A**, **B** e **C**. Dentre essas, a **Empresa A** apresentou os melhores resultados porque, além de ser a de

menor porte e apresentar uma alta venda por m², sua administração está muito voltada para explorar os recursos, ainda que limitados, dos seus sistemas informatizados.

Ao se analisar comparativamente as duas redes da amostra se observa que a **Empresa D**, que possui três lojas, um grande número de itens em estoque permanente e um alto grau de informatização, apresentou indicadores bastante superiores aos da **empresa E** que também é uma rede, com cinco lojas, mas quase que não utiliza sistemas informatizados para repor seus estoques.

5 CONCLUSÕES

Analisando as empresas da amostra estudada pelas cinco forças competitivas que, segundo Porter (1989, p. 4), englobam as regras da concorrência, observa-se que em nenhuma delas as estratégias competitivas procuram se antecipar à ameaça de entrada de novos concorrentes e focalizam apenas os concorrentes existentes e consolidados. A rivalidade entre concorrentes é uma força alta, o que obriga as pequenas e médias empresas a se destacar pela eficiência operacional e de serviços, levando essas empresas a procurar agregar valor aos produtos ofertados visando a uma melhor satisfação dos clientes, a buscar novos nichos de mercado nos quais possam se destacar através do enfoque nas necessidades desses clientes e, principalmente, na oferta de atendimento diferenciado. A ameaça de substitutos se materializa nas várias possibilidades de formatos e tipos de loja que podem surgir na área de influência de determinada loja e direcionados a parte de seu público-alvo. Isso levou algumas das empresas estudadas a estender a oferta de novos produtos e serviços como forma de oferecer uma proposta diferente e especial. O poder de negociação dos compradores é limitado, uma vez que no setor supermercadista, de um modo geral, o processo de decisão de compra é facilitado pela oferta de várias formas de pagamento. O poder de negociação dos fornecedores sobre o pequeno e médio supermercadista ainda é alto. A associação através das centrais de compras surge como uma forma de superar essa força competitiva na medida em que confere maior poder de barganha aos pequenos, que passam a contar com a possibilidade de impor regras no relacionamento comercial com seus fornecedores. Deve-se ressaltar que um dos fatores críticos do sucesso dessas centrais de compras está no cumprimento rigoroso, por parte da totalidade dos seus associados, dos prazos de pagamento aos fornecedores. Como afirma Taylor (2005, p. 29), “a cadeia de suprimentos é responsável por levar os produtos até os clientes, sendo que os pedidos são o mecanismo que aciona esse movimento. Mas o fluxo de

caixa é o último condutor do processo inteiro; se o retirássemos da equação, todo o negócio seria rapidamente interrompido”.

Os empresários da amostra estudada baseiam suas decisões acerca dos rumos do seu negócio na observação empírica das ações e reações dos concorrentes, tendo como principais instrumentos de avaliação da concorrência as rotineiras pesquisas de preço e as visitas que a alta gerência costuma fazer a outras lojas, sempre que surge a oportunidade. Esses empresários promovem, eventualmente, pesquisas de satisfação dos clientes como medida do seu próprio desempenho e dos seus concorrentes.

Não encontramos, dentre as empresas da amostra estudada, nenhuma aplicação das estratégias de gerenciamento por categorias, nem mesmo modelos simplificados de aplicação dessa técnica. Apenas na **Empresa D** se observa a aplicação, limitada, da estratégia de reposição eficiente proposta pelo ECR. Essa empresa elabora os pedidos de itens de reposição contínua com o auxílio de algoritmos computadorizados e desenvolve o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) com alguns fornecedores.

5.1 Análise dos pressupostos

Na amostra estudada, observou-se que o comportamento dos indicadores de desempenho apresenta características distintas quando aplicados para as empresas independentes (que operam uma única loja) e para as empresas do tipo rede de supermercados, isto é, que operam mais de uma loja. Não restam dúvidas de que a gestão dos estoques nas redes de supermercados é bastante mais complexa do que numa loja independente, o que talvez explique os melhores resultados apresentados por essas últimas – desde que possuam um ambiente informacional minimamente desenvolvido – quando comparados com os de uma rede que utiliza intensamente sistemas informatizados para gestão dos seus estoques.

As empresas independentes, ainda que não utilizem algoritmos informatizados de reposição, mas desde que exerçam um controle permanente por item do estoque e tomem decisões baseadas nas informações disponibilizadas por seus sistemas computadorizados, conseguem índices de desempenho até superiores aos de uma rede altamente informatizada devido à “concentração da operação em uma única unidade [o que] permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio” (PARENTE, 2000, p. 25). Entretanto, não parece ser possível estender esse desempenho para várias lojas se a empresa não passar a repor seus estoques baseada em algoritmos informatizados de reposição. Para essas, o controle permanente sobre as movimentações das mercadorias e saldos dos seus estoques, aliados à utilização sistemática de algoritmos informatizados de reposição, é requisito indispensável para a obtenção de melhores indicadores de desempenho. Conclui-se, portanto, que um requisito para a expansão de uma empresa independente bem administrada que pretenda tornar-se uma rede de supermercados, é a utilização eficiente de sistemas informatizados de reposição dos seus estoques;

O método de cálculo de alguns dos indicadores selecionados neste trabalho para medir o desempenho da pequena e média empresa supermercadista, no que se refere à gestão dos estoques, foi ajustado à pequena disponibilidade de dados gerenciais na maioria das empresas estudadas. A seguir, são apresentados comentários sobre a aplicação desses indicadores nas empresas da amostra e algumas das suas limitações:

1. A “venda por metro quadrado” é uma medida consagrada e universal da eficácia de uma loja de supermercado. Isso porque um elevado índice de vendas por m^2 só pode ser obtido se o investimento na loja for adequado ao mercado-alvo, tanto em termos de espaço de vendas quanto em relação ao composto de varejo que o supermercadista escolhe para conquistar e manter seus clientes;

2. O “giro do estoque” também reflete, indiscutivelmente, a eficiência da reposição das mercadorias. Se o giro do estoque é alto, significa que os clientes compram, com frequência, os itens colocados à venda. Esta conclusão é perfeitamente aderente à premissa manifestada na descrição do contexto no qual o objeto de estudo deste trabalho está inserido, onde se afirmou que “a rapidez com que as transações se concretizam [no ramo do varejo de supermercados] é um fator crítico de sucesso” (p. 12). De fato, uma gestão eficiente do estoque resulta, necessariamente, num maior giro desses estoques, isto é, numa maior velocidade nessas transações. Ora, se no varejo de supermercados as margens são estreitas e os custos operacionais devem ser mantidos sob rigoroso controle, quanto mais rapidamente se gira o estoque, maior pode vir a ser a margem de contribuição das vendas dos produtos, ou seja, a parcela do lucro bruto que cobrirá os custos operacionais e resultará em remuneração sobre o investimento, tanto nos estoques quanto nos demais ativos da empresa. Não se pode deixar de lado, entretanto, que quanto maior for a loja, maior o número de seções e maior o volume do estoque necessário para manter o aspecto de “loja abastecida”. Se essa loja não possuir uma localização favorável, que permita uma venda por m² compatível, seu giro de estoque pode ficar abaixo das expectativas;

3. O “GM-ROI”, por sua vez, é um indicador que está associado à gestão dos estoques, mas também está associado à estratégia de enfoque do supermercadista. Se esse escolhe atender um público-alvo muito específico, o qual seus concorrentes não podem ou não conseguem atender com a mesma eficácia, é de se esperar que esse supermercadista consiga ter uma margem bruta talvez superior àquela que poderia ser obtida se o atendimento fosse feito a um público mais abrangente. Aqui é preciso salientar que o pequeno e médio supermercadista, o qual normalmente opera lojas de bairro, deve, na medida do possível, desenvolver estratégias de enfoque nesse público-alvo e gerenciar as margens das diversas

categorias de produtos de modo a passar uma imagem de preço baixo e, ao mesmo tempo, obter uma composição de margem média que sustente seu negócio;

4. Com relação ao “índice de faltas”, observou-se uma tendência, no pequeno supermercadista, de cadastrar inúmeros itens sem a devida avaliação estratégica da conveniência de se oferecer esses itens aos seus clientes. Essa prática compromete a utilização desse índice, porquanto esse só pode ser considerado como indicador de desempenho se a empresa tiver um cadastro de itens ativos que represente, de fato, seu mix de produtos, definido conforme suas estratégias de oferta de variedade e sortimento. Por não exercerem uma supervisão constante sobre seus cadastros de produtos procurando desativar aqueles itens que nunca foram comprados ou, por algum motivo, foram retirados do mix da loja, ou ainda, foram descontinuados, o pequeno supermercadista que faz o controle permanente do estoque por item perde a oportunidade de dispor de um indicador de fácil medida para aferir a qualidade do seu processo de reposição de estoques. Por outro lado, esses itens descontinuados, se mantidos no cadastro de itens ativos, são impressos em relatórios, oneram a capacidade de processamento e aumentam o tempo de resposta do sistema. De qualquer forma, mesmo calculado de forma imprecisa, conforme proposto neste trabalho, o índice de faltas serve como alerta para o supermercadista de que seu cadastro necessita de uma revisão. Foi o caso de uma das empresas da amostra estudada que, no início da pesquisa, apresentava um cadastro com mais de 14.000 itens ativos e menos de quatro mil itens em estoque permanente, resultando num índice de faltas de mais de 70%. Ao final deste trabalho, essa empresa já havia feito uma “limpeza” prévia no seu cadastro, que resultou na eliminação de cerca de seis mil itens que não eram comprados regularmente;

5. Finalmente, o índice de excesso se reflete, inexoravelmente, no giro do estoque, sendo justificável seu acompanhamento apenas naquelas empresas suficientemente organizadas a ponto de serem capazes de gerenciar os excessos de cada item individualmente.

Como foi dito anteriormente, na seção 4.1.3. (p.79), “por conta da dificuldade alegada pela maioria das empresas da pesquisa para medir esse índice, esse indicador foi descartado neste estudo”.

Não obstante algumas empresas da amostra de pesquisada manterem controle permanente do seu estoque por item e utilizarem relatórios disponibilizados por seus sistemas informatizados para auxiliar as decisões sobre a reposição desses estoques, só encontramos algoritmos consistentes e abrangentes de reposição automática dos estoques na **Empresa D**. Nas demais, a reposição é feita de forma empírica, levando-se em consideração apenas o estoque atual (informado pelo sistema ou contado no momento do pedido) e a venda ocorrida desde a última compra. Não há o uso sistemático, organizado e racional de informações sobre a saída média dos produtos (diária, semanal ou quinzenal) como um elemento norteador da previsão da demanda futura mas apenas o histórico de vendas dos últimos três meses, não se considera o número de dias de cobertura (o intervalo de tempo entre dois abastecimentos consecutivos), nem o prazo de entrega do fornecedor (o *lead-time*), o prazo de validade dos produtos (o *shelf-life*), os “dias de proteção do estoque”, o “display mínimo” de cada produto na loja, o estoque em trânsito, etc.

Finalizando, nas entrevistas exploratórias se identificou uma carência de quadros especializados em gestão de estoques na quase totalidade das empresas estudadas, o que contribui, em muito, para a dificuldade enfrentada por essas empresas na aplicação de sistemas informatizados de gestão dos estoques de mercadorias.

REFERÊNCIAS

1. AGUILAR, Nilson G. S. F. - **Impactos da Informatização na Gestão de Supermercados**. 2004. Dissertação de Mestrado – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo
2. ANDERSEN CONSULTING. **ECR Brasil – Reposição Contínua de Mercadorias**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998, 91p.
3. BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. - **Retail Management: a strategic approach**. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
4. BIO, Sérgio Rodrigues - **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
5. BOWERSOX, Donald J., CARTER, Phillip L e MONCZKA, Robert M. - **Materials Logistics Management**. Council of Logistics Management, USA: 1984.
6. CHIAVENATO, Idalberto - **Introdução à Teoria Geral da Administração : edição compacta**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
7. CORRÊA, Joary - **Gerência Econômica de Estoques e Compras**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
8. DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, L. - **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998, 316p.
9. FREITAS, H. e KLADIS, C. M. - **O Processo Decisório: modelos, dificuldades e soluções**. Rio de Janeiro. In: Revista Decidir, ano II, n. 08, março 1995, p. 49-69
10. HOFSTEDE, Geert – **A Cultura da Empresa**. Tradução de Maria Inês Rolim. Correio da Unesco, 1994
11. IUDÍCIBUS, Sergio de - **Teoria da Contabilidade**. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
12. KASPER, João F. de P. - **Produtividade e Gerenciamento de Operações na Empresa Supermercadista**. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, 1^a ed., 1991, 253p.
13. LEVY, Michael e WEITZ Barton A. - **Administração de Varejo**. Tradução: Eriqi Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000, 695p.
14. MARQUES, Érica F. e ALCÂNTARA, Rosane L. C. - **Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados**. XXVII ENANPAD, Itikaia, 2003. (CD-ROM, GOL 1854)
15. MARQUES, Marcelo e LAZZARINE NETO, Sylvio. - **Capital Humano e TI Gerando Vantagem Competitiva**. São Paulo: RAE Eletrônica, Vol. 1, n. 2, Jul / Dez 2002. www.rae.com.br. Acessado em 16.11.03.
16. MAUAD, Talita M., MERLO, Edgar M. e NAGANO, Marcelo S. - **Um modelo Simplificado da Prática de Gerenciamento por Categorias no Varejo de Médio Porte**. Revista de Administração da USP, v. 39, n. 1, p.30-41, Jan./Fev./Mar. 2004.

17. MCFARLAN, F. Warren – A Tecnologia da Informação Muda a sua Maneira de Competir. In: RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão Estratégica**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 135-150
18. MCGEE, J. e PRUSAK, L. - **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 244p.
19. MENDONÇA, Marcos da C. e MEDRADO SOBRINHO, Paulo D. - **Manual de Informações do SINTEGRA (Módulo Contribuinte)**. Bahia: SEFAZ SAT/DPF/GEAFI, 2003.
20. MORGAN, Gareth – **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
21. OLIVEIRA, Jayr F. - **Sistema de Informação versus Tecnologias da Informação: um impasse empresarial**. São Paulo: Érica, 2004.
22. NOBRE, Arnaldo F. - **Evolução do Supermercado e Relações Verticais com Fornecedores**. 2001. 179p. Dissertação de Mestrado em Economia – FCE da UFBA. Bahia.
23. PORTER, M. E. e MILLAR, V.E. - **How Information Gives You Competitive Advantage**. Harvard Business Review, pp. 149-160, July-August 1985.
24. PORTER, Michael E. – **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 9ª reimpressão, 1989.
25. PRICEWATERHOUSECOOPERS. - **ECR Brasil – Visão Geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998, 175p.
26. SARQUIS, Aléssio B. - **Marketing para Pequenas Empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Editora Senac, 2003, 224p.
27. SEGRE, Lídia M. e BASTOS, Roberto M. - **Modernização Produtiva nos Supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação**. Revista de Administração da USP, v. 35, n. 4, Out/Dez/2000.
28. SILVA, Andréa L. e FISCHMANN, Adalberto A. - **Adoção de Tecnologia de Informação em Canais de Distribuição** Revista de Administração da USP, v. 37, n. 2, Abr/Jun/2002.
29. STAIR, Ralph M. e REYNOLDS, George W. - **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro; LTC, 1999
30. STOCKTON, Robert Stansbury, 1925 - **Sistemas Básicos de Controle de Estoque: conceitos e análise**; traduzido por Dayr Ramos Américo dos Reis. São Paulo: Atlas, 1982.
31. WERNER, Alexandre e SEGRE, Lídia M. - **Uma Análise do Segmento de Supermercados: estratégias, tecnologias e emprego**. Rio de Janeiro: Boletim Técnico do Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, v. 28, n. 1, Jan/Abr. 2002
32. ZILBER, Moisés A. e FISCHMANN, Adalberto A. - **Mudanças na Distribuição: o papel da estratégia**. São Paulo: IV SEMEAD, out. 1999
33. ZUBOFF, Shoshana. - **Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente**. Tradução de Ângelo Soares. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.34, n. 6, p.80-91, Nov/Dez. 1994

APÊNDICE I – O QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário serviu para nortear as entrevistas realizadas pelo autor deste trabalho com os dirigentes das empresas da amostra selecionada. Essas entrevistas tiveram como objetivos: investigar a gênese dessas empresas, tentar identificar suas estratégias e modos de operação, conhecer as dimensões que são levadas em consideração no seu processo decisório de reposição dos estoques e apurar o grau de desenvolvimento do ambiente informacional em cada uma das empresas estudadas.

Questões Norteadoras

- Breve histórico da empresa
- Estrutura administrativa
- Nível de escolaridade e experiência profissional dos sócios e do quadro administrativo
- A empresa procura criar diferenciais competitivos baseada em alguma estratégia de liderança de custo, da diferenciação ou de enfoque?
- Quais os relatórios utilizados no dia a dia para repor os estoques? Quais informações são disponibilizadas nesses relatórios?
- Quais os sistemas informatizados existentes na empresa?
 - Frente-de-caixa
 - TEF
 - Faturamento;
 - Livros Fiscais;
 - Contabilidade
 - Contas a Pagar e a Receber
 - Tesouraria
 - Recursos humanos e Folha de Pagamento
 - Informações Gerenciais

- O gerente ou proprietário dispõe de informações e acompanham as margens por loja, por fornecedor, por seção ou por produto?
- Quais das informações abaixo estão disponíveis para os envolvidos com os processos de compra e abastecimento? Quais são utilizadas de forma sistemática?
 - Saída Média por Produto
 - Frequência de Visita dos Fornecedores
 - Prazo de Entrega dos Produtos
 - Pedidos Pendentes de Entrega
 - Posição do Estoque por Item
 - Histórico de compra e venda de cada item nos últimos 03 meses
- Quais as informações essenciais efetivamente utilizadas no processo de abastecimento?
- Qual o sistema de abastecimento utilizado para repor o estoque das mercadorias vendidas?
 - Saída média x dias de cobertura do estoque
 - Estoque mínimo e máximo
 - Reposição pela venda
- Como se dá o processo de recebimento de mercadorias?
 - Existe o confronto do pedido de compra com os dados contidos nas notas fiscais?
 - Existe o registro individualizado dos itens contidos nas notas fiscais ou apenas dos dados fiscais e financeiros?
- Existe algum tipo de controle de estoque?
 - Por item
 - Apenas financeiro
- Qual o método de inventário do estoque de mercadorias adotado na empresa?
 - Contagem física com controle individualizado por item
 - Contagem física apenas para controle do ativo financeiro

APÊNDICE II – CÁLCULO DOS INDICADORES

Área de Vendas: é a área da loja, em m^2 , à qual tem acesso o cliente em compras. Normalmente está compreendida entre a linha de *check-outs* e a linha de balcões de atendimento (açougue, salgados, padaria, rotisseria, etc.);

Número de Itens em Estoque Permanente: é o número total de itens cadastrados na loja e ativos no sistema, independentemente de possuírem estoque ou não;

Venda Bruta: É o total de vendas da loja, em reais, em um ano fiscal, incluindo os impostos faturados e descontando-se as devoluções de clientes;

Venda Bruta por m^2 : É a venda bruta dividida pela área de vendas;

Estoque Médio: É a média aritmética dos estoques, em reais, apurado em dois inventários consecutivos. Esses estoques devem ser valorados pelo seu custo, sem os créditos de impostos decorrentes da entrada dessas mercadorias no estabelecimento;

Giro do Estoque em dias: É o número de dias decorridos entre dois inventários consecutivos, dividido pela venda líquida (venda bruta menos os impostos faturados) realizada nesse período e multiplicado pelo estoque médio apurado nesses dois inventários;

Índice de Faltas: Para as empresas que possuem controle de estoque permanente por item, esse indicado pode ser calculado dividindo-se o número de itens em falta pelo número de itens em estoque permanente. Para as demais empresas, pode-se determinar esse índice pela diferença entre o número de itens contados em determinado inventário e o número total de itens em estoque permanente, dividida pelo número total de itens em estoque permanente;

Índice de Excesso: É o valor total dos estoques daqueles itens cujos estoques são superiores aos necessários para cobrir as vendas de duas entregas sucessivas desses itens. Esse

indicador foi descartado neste trabalho porque a maioria das empresas da amostra estudada não dispunha de elementos para efetuar esse cálculo;

GM-ROI (em dias): É o número de dias decorridos entre dois inventários consecutivos, dividido pela margem bruta, em reais, sem os impostos faturados, verificada entre dois inventários consecutivos e multiplicado pelo estoque médio apurado nesses dois inventários.

Observação: Para facilitar a tabulação dos dados, foi solicitado a cada empresa pesquisada que preenchesse a tabela abaixo:

Características e Indicadores da Empresa X

Loja	Área de Vendas (m2)	Número de Itens em Estoque Permanente	Estoque Médio (R\$)	Vendas por m2 (R\$)	Giro do Estoque em dias	Índice de Faltas	GM-ROI (em dias)
1							
2							
3							
4							
Total							

APÊNDICE III – ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

O objetivo deste acordo é assegurar, para os empresários que responderam à pesquisa e forneceram os dados utilizados no cálculo dos indicadores comparativos de desempenho, a guarda de sigilo para todas as informações obtidas a partir da realização de uma pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Estoques na Pequena e Média Empresa Supermercadista na Bahia.

“Acordo de Confidencialidade

Pelo presente instrumento, Otávio Marcelo Matos de Oliveira, engenheiro eletricista, residente à Alameda das Chuvas de Ouro, 61, Caminho das Árvores, CEP 41.820-430, RG 839.148-38, mestrando em administração pela Universidade Federal da Bahia, responsável e único executor da citada pesquisa propõe, a seguir, os termos do referido acordo:

Da pesquisa:

A pesquisa realizar-se-á por intermédio de entrevistas junto aos quadros técnicos e diretivos da empresa, segundo roteiro, conteúdo e agenda prévios a serem pactuados, análise de dados específicos fornecidos pela empresa e, eventualmente, observação de alguns procedimentos implantados, com a finalidade de levantar e analisar as práticas de gestão dos estoques utilizadas pela organização.

Da confidencialidade:

Comprometo-me a manter sob confidencialidade todas as informações acessadas por intermédio da pesquisa junto à empresa Adicionalmente, informo que a mesma pesquisa será simultaneamente aplicada em outras organizações, que os nomes das organizações não serão publicados e que o resultado não distinguirá a qual organização se refere os determinados conjuntos de dados e análises.

Salvador, .. de de 2005

Otávio Marcelo Matos de Oliveira

APÊNDICE IV – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SINTEGRA

Implantado em 1997, com o objetivo de criar uma ferramenta de controle e fiscalização sobre as operações sujeitas à tributação do ICMS, o SINTEGRA, abreviação de Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias, é um desenvolvimento do Convênio ICMS 57/95, que dispõe sobre a emissão de documentos fiscais e a escrituração de livros fiscais por contribuinte usuário de SEPD – Sistema Eletrônico de Processamento de Dados. Por determinação desse convênio, o qual tem força de lei sobre os contribuintes do ICMS, todos os estabelecimentos que utilizam equipamentos emissores de cupom fiscal – ECF (e, na Bahia, o uso de ECF pelos supermercados é obrigatório desde 2002) são obrigados a enviar, mensalmente, para a Secretaria Estadual da Fazenda os arquivos magnéticos do SINTEGRA contendo os registros fiscais de todas as transações efetuados no período de apuração. MENDONÇA e MEDRADO SOBRINHO (2003) relacionam os principais registros do SINTEGRA exigidos pelo Estado da Bahia:

Registro 10 – dados do informante: é o registro mestre das informações do Sintegra, destinado à identificação do estabelecimento informante; identificação da finalidade do arquivo magnético (se informações normal ou retificadora) e da sua estrutura;

Registro 11- dados complementares: registra os dados complementares do informante (endereço, telefone, etc.);

Registro 50 – livro registro de entradas e saídas: registro de total de nota fiscal destinado a especificar as informações desses documentos fiscais, relativamente ao ICMS. Deve ser gerado um registro 50 para cada combinação de alíquota e CFOP (Código Fiscal de Operação);

Registro 54 – itens da nota: registro para informar cada produto ou serviço, inclusive frete, seguro e outras despesas acessórias que conste no corpo do documento fiscal informado

no registro 50, com preenchimento obrigatório para os contribuintes que emitem documento fiscal por processamento de dados (a quase totalidade dos supermercados da Bahia);

Registro 60 – cupom fiscal: destinado a todos os contribuintes que emitam documentos fiscais por Equipamento Emissor de Cupom Fiscal – ECF (a totalidade dos supermercados na Bahia). É dividido em 05 tipos de registros 60M, 60A, 60R, 60D e 60I. Na Bahia, são exigidos apenas os três a seguir:

60 M (mestre do estabelecimento) – venda bruta diária contida na redução Z desse equipamento;

60 A (analítico) – abriga os totalizadores parciais por substituição tributária e alíquota;

60 R (item de mercadoria) – resumo mensal por item de mercadoria comercializada contendo quantidade vendida e valor total, por item.

Registro 74 – inventário: deve ser informado no mês que foi feito o inventário e no arquivo referente ao período seguinte. Deve conter pelo menos um registro para cada tipo de produto constante do inventário. Será gerado um registro distinto para cada item, por CNPJ da empresa.

Registro 75 – código dos produtos: listagem dos códigos dos produtos constantes no arquivo registros do tipo 54, tipo 60 R e tipo 74. É gerado apenas um Registro Tipo 75 por código de produto informado não importando o número de vezes que esse código é apresentado no arquivo.

Como se vê, esses registros do SINTEGRA possuem todos os dados necessários ao controle dos estoques e movimentações de mercadorias nas empresas supermercadistas. Com isso, o sistema SINTEGRA torna-se uma poderosa ferramenta colocada à disposição do fisco estadual para controlar todas as operações sujeitas à incidência do ICMS e veio a facilitar, enormemente, o trabalho de fiscalização em empresas suspeitas de estarem praticando fraudes

fiscais. Desde 2002 a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia vem utilizando intensamente as informações do SINTEGRA para subsidiar suas ações de fiscalização. Só isso já seria suficiente para compelir todos os supermercadistas a disporem de controle rigoroso sobre as movimentações das mercadorias em suas lojas e depósitos e, principalmente, sobre os respectivos estoques físicos por item.

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

Extraído de Andersen Consulting (1998, p. 81 et. seq.),
PricewaterhouseCoopers (1998, p. 163 et. seq.) e
contribuições do autor deste trabalho.

Cadeia de Suprimento (*Supply Chain*):

Também chamada de Cadeia de Abastecimento, refere-se ao completo processo logístico de movimentação de mercadorias, desde a matéria-prima até o consumidor final.

C.A.O. (Computer Assisted Order)

É um sistema operado pelo distribuidor que gera automaticamente pedidos de reposição quando as vendas causam redução a um nível pré determinado de estoque.

Categoria:

É um grupo de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certa necessidade. Ex.: têxteis, congelados, etc.

Centro de Distribuição:

É o nome dado aos depósitos ou armazéns quando concebidos, projetados e utilizados como parte de uma estratégia logística. Neles os produtos vão ser armazenados apenas pelo tempo extremamente necessário para a obtenção do benefício pretendido: consolidação, disponibilidade local, processamento ou desconsolidação.

Check-Out (ver PDV):

É o local no espaço de venda no qual se localiza a caixa registradora/unidade de leitura ótica e se efetiva a venda.

Código de Barras:

São meios de captura automática de dados em formato legível por equipamento óptico, através de etiqueta ou impressão de barras paralelas claras e escuras, dos números ou informações que identificam o produto, local, processo, em suas diferentes embalagens e meios de manuseio.

Cross-Docking:

É o nome da operação de receber sincronizadamente produtos de diferentes origens (geralmente paletizados e com identificação de seu destino) e imediatamente levá-los à plataforma de expedição, sem sequer armazená-los ou processá-los.

Custeio ABC:

Metodologia de custeio de produtos e serviços de uma empresa, com base nos recursos e atividades consumidos para produzi-los. O ABC procura identificar quais são as atividades que tais produtos/serviços demandaram para serem produzidos e quais são os recursos necessários para suportar tais atividades. Essa metodologia permite reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, além de prover gestores com informações mais confiáveis sobre os reais custos dos produtos e serviços.

Display:

É o formato da apresentação de determinado item ou categoria na loja associado à quantidade desse produto que deve ser mantida em exposição permanente na área de vendas.

EAN (*European Article Numbering*):

É a entidade internacional que administra o sistema de numeração de produtos e locais, determinando os códigos de barras e a linguagem de transmissão dentro de padrões aceitos internacionalmente.

ECR (*Efficient Consumer Response*):

É uma estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir ao consumidor.

ECF (*Emissor de Cupom Fiscal*):

Ver PDV – Ponto de Venda

EDI – (*Electronic Data Interchange/Intercâmbio Eletrônico de Dados*):

É a troca eletrônica e automatizada de informações entre computadores de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente.

Gerenciamento por Categorias (*Category Management*):

É o processo conjunto varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhores, concentrando esforços para entregar maior valor ao consumidor.

GM ROI (*Gross Margin – Return on Investment*)

É o indicador de desempenho que mede o retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque.

Inventário Perpétuo

É um sistema de gestão dos estoques que mantém um nível esperado de estoque por item dentro da loja. Esse sistema deve refletir todas as movimentações físicas de entradas e saídas de produtos.

Lead-Time:

Tempo compreendido desde a emissão do pedido até a entrega dos produtos.

Never-Be-Out (NBO):

Itens-chave para identificação de determinada seção e/ou departamento. Nunca podem faltar.

Out-Of-Stock (*Quebra ou Ruptura de Estoque*):

É a falta de materiais, componentes ou produtos acabados no momento de sua utilização ou venda. No caso do varejo, origina-se na ineficiência do processo de reposição das mercadorias, ocasionado a falta de produtos para o consumidor.

PDV – Ponto de Venda:

É o lugar físico no espaço de vendas do varejista onde se concretiza efetivamente a venda ao consumidor final – caixas registradoras/*check-outs*. Também é utilizado para descrever o equipamento que registra a venda ao consumidor. Hoje é chamado de ECF – Emissor de Cupom Fiscal. Nele, normalmente está ligado um leitor ótico, o *scanner*, que lê os códigos de barras, além de uma balança para registro dos produtos pesados e uma leitora de cartões magnéticos ou cartões com chips.

Previsão de Vendas:

É a função que utiliza dados históricos e ferramentas estatísticas para prever vendas futuras de produtos para que eles possam ser comprados ou fabricados em quantidades adequadas com antecedência mínima.

Recurso:

É todo insumo econômico aplicado ou utilizado para a realização de uma atividade dentro de uma organização.

Reposição Contínua:

Destina-se a organizar o reabastecimento através de um sistema integrado por algoritmos, que partem da demanda real do *check-out* e, através de parâmetros estabelecidos entre fornecedor/varejo, calcula e aciona os reabastecimentos. O processo de reposição contínua também pode ser estabelecido entre as lojas de determinada rede e seu Centro de Distribuição.

Shelf Life:

Validade ou vida útil do produto a partir da sua fabricação.

SKU (Stock Keeping Unit):

É a menor unidade de controle para gerenciamento de um item, identificando-o perfeitamente e diferenciando-o dos demais. Pode requerer a especificação do tamanho, cor, sabor, fragrância, embalagem, voltagem, etc.

TEF (Transferência Eletrônica de Fundos)

É uma transação contemplada pela tecnologia EDI, que administra e transmite faturas, notas de crédito, notas de débito, fundos monetários, etc., entre duas empresas distintas ou entre a empresa e seus clientes. Também é conhecida como EDI financeiro.

VMI (Vendor Managed Inventory):

É quando o estoque de determinado item ou categoria é gerenciado pelo fornecedor.