

OS DESAFIOS PARA GESTÃO DE ESTOQUES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso.

Priscila Magalhães Oliveira
priscilamagalimendes@hotmail.com
FACECA

Reginaldo da Silva Souza
reginaldo-vga@hotmail.com
FACECA e UNIS-MG

Flávio Marcelo C. Silva
1916.flaviosilva@cneec.br
FACECA

Valéria Sarto Silva Lacerda
valeria@faceca.br
FACECA

Diego Henrique Pereira
diegopereiraconsultor@hotmail.com
FACECA

Resumo: A gestão de estoque é um tema bastante relevante para grandes organizações, porém ainda pouco adotado pelas micro e pequenas empresas. É importante enfatizar que no atual contexto de competitividade, as empresas mais preparadas e organizadas conseguem se manter no mercado, principalmente no que se diz respeito às empresas de pouco capital de giro disponível. Diante desse contexto, esta pesquisa teve o propósito de identificar as dificuldades enfrentadas por micro e pequenos empreendedores em relação à gestão de seus estoques em mercearias da cidade de Varginha. Para a coleta de dados, foram realizadas quatro entrevistas com proprietários destas mercearias a fim de se identificar a aplicação de gestão de estoques e as dificuldades para utilizá-las. A constatação da pesquisa foi o desconhecimento das metodologias de gestão, bem como, a aplicação de técnicas não embasadas em teorias para se organização dos estoques. Sendo assim, a pesquisa reforça a necessidade de estudos de novas metodologias de gestão de estoques direcionadas a micro e pequenas empresas, além da importância dessa gestão para redução da mortalidade das empresas desse porte no Brasil.

Palavras Chave: Gestão de Estoque - Desafios - Micro empresas - Pequenas empresas -

1. INTRODUÇÃO

Fazer gestão de estoques pode ser crucial para a boa gestão de uma empresa, obtendo-se redução de custos e como forma de garantir o material requisitado quando se necessita. Porém, apesar da relevância do tema muitas organizações ainda não conseguem visualizar a importância que se tem em implantar corretamente metodologias de gestão de estoques para organizar seus estoques e definir quando e quanto se deve comprar, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem no mercado.

Grande parte das micro e pequenas empresas brasileiras fazem parte dessa realidade, seja por falta de metodologias voltadas especificamente para esse porte de empresa, ou por não possuírem departamentos específicos dentro de suas empresas para tal função ou ainda por desconhecerem as metodologias de gestão de estoques existentes. Porém, para sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário gerenciar a organização da melhor maneira, e um dos principais focos é o estoque.

A gestão dos estoques é um elemento imprescindível na agenda dos administradores (BERTAGLIA, 2006). Para as micro e pequenas empresas como parte importante do comércio em no país não pode ser diferente.

É importante salientar que desde a década de 1980, quando as mudanças no ambiente de negócios se intensificaram, entende-se que as MPEs – Micro e Pequenas Empresas – possuem condições especiais em sua gestão em virtude de serem pequenas demais para recorrer às ferramentas de gestão e aos recursos usualmente à disposição da grande empresa estabelecida (DRUCKER; 1981; LEONE, 1999). “E que ainda é baixa a presença de estudos científicos sobre as MPEs brasileiras” (SILVA; PITASSI, 2013). Desta forma é importante o aumento de buscas e estudos científicos sobre tal tipo de empresa.

O objetivo deste trabalho é apresentar qual a importância da gestão de estoques para as micro e pequenas empresas, identificando os tipos de estoques presentes e as metodologias utilizadas pelas organizações. Dessa forma, pretende-se responder à seguinte questão: Quais os principais desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas?

Para tanto foi realizada um estudo bibliográfico sobre o tema para dar sustentação teórica à pesquisa. Na sequência foi realizada a coleta de dados, com quatro mercearias de pequeno porte da cidade de Varginha, a fim de se identificar a percepção dos gestores em relação aos seus estoques, notando-se que a falta de conhecimentos técnicos e a ausência de área específica para essa atividade são os principais pontos desafios para gestão de estoques em MPEs.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

Com o intuito de trazer um melhor entendimento sobre o que é gestão de estoques e quais as vantagens de se aplicar os seus conceitos dentro das organizações, esses primeiros parágrafos do referencial teórico serão utilizados para apresentar o que de fato representa o termo gestão de estoques e as suas funções.

Pelo dicionário Aurélio, gestão é o ato de gerir, gerência, administração. Ainda segundo o mesmo dicionário estoque significa quantidade de mercadorias disponível para uso ou venda. Portanto, partindo dessa concepção a gestão de estoques é o ato de gerir a quantidade de mercadorias disponível para uso (FERREIRA, 2010).

Em busca de uma melhor gerência de empresas, Bertaglia (2006) coloca a gestão dos estoques como um elemento imprescindível na agenda dos administradores. Além da implantação de uma gestão de estoques adequada, ela deve ser medida e acompanhada para trazer resultados positivos para a empresa.

Apenas ter um planejamento de estoques não é suficiente, é preciso que ele seja bem aplicado por profissionais qualificados, para que não apenas seja feito um planejamento, mas que seja executado com eficiência.

De acordo com o entendimento de Ching (2010), a própria definição de gestão de estoques evidencia seus objetivos que são, essencialmente, planejar o estoque, as quantidades de materiais que entram e saem; as épocas que ocorrem entradas e saídas; o tempo que decorre entre essas épocas e os pontos de pedido de materiais. Quanto melhor o planejamento de estoques, menores serão os imprevistos enfrentados adiante, e o acompanhamento de quantidades de entradas e saídas de materiais facilita esse planejamento.

“O gerenciamento de estoque é um ramo da administração de empresas que está relacionado com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens e serviços” (BERTAGLIA, 2006, p. 330).

Pode-se observar nas citações acima que Ching (2010) e Bertaglia (2006) identificam o planejamento do estoque como uma ferramenta indispensável.

Caxito (2011) aponta que em todas as áreas de negócios verificam-se estoques: no setor varejista, desde pequenas mercearias localizadas comumente em bairros até os hipermercados das grandes cidades, no setor agropecuário, no setor de serviços, até nas próprias residências. Ainda de acordo com Caxito (2011), o principal desafio da gestão adequada de estoques está na identificação de seus benefícios e na verificação e gerenciamento de seus níveis, de forma a adequá-los à sua real necessidade. A falta de conhecimento em relação aos benefícios proporcionados à empresa pelo gerenciamento de seus estoques e a dificuldade em definir qual forma mais adequada para se gerir cada tipo de estoque, dificulta a gestão de estoques.

Um desafio enfrentado pelas organizações é o balanceamento dos estoques em termos de produção e logística com a demanda do mercado e o serviço ao cliente são grandes desafios atuais. Pois as empresas encontram dificuldade em analisar o que esperar do mercado consumidor, e não produzir mais do que deveria e nem faltar produtos para serem vendidos (BERTAGLIA, 2006).

Outro fator que precisa ser observado pela empresa para realizar o planejamento de estoque é que “a empresa sofrerá variações de empresa para empresa, dependendo do foco estratégico a ser adotado” (BERTAGLIA, 2006, p. 331).

Ching (2010) apresenta a gestão de estoques como um meio de reduzir os custos totais associados com a aquisição e a gestão de materiais. Sendo a diminuição de custos uma preocupação geral entre as empresas.

Toda organização deve estabelecer e manter uma estratégia adequada para administrar o estoque. Uma estratégia bem aplicada e bem conduzida, além de poder minimizar custos, assegurará o desempenho apropriado dos diferentes processos e funções empresariais (BERTAGLIA, 2006).

Um estoque adequado à demanda irá diminuir o número necessário de pessoal e de equipamentos para movimentá-lo, conseqüentemente, o custo de armazenagem.

Caxito (2011), também, defende a ideia de que a melhor maneira de diminuir os custos incorridos no estoque é por meio de uma gestão eficiente dos estoques da empresa.

A maneira como uma organização administra os seus estoques influencia a sua lucratividade, defende Bertaglia (2006), assim como a forma como compete no mercado. A forma como uma organização gerencia seus estoques pode ser crucial para se manter competitivo no mercado.

2.2 PRINCIPAIS METODOLOGIAS PARA GESTÃO DE ESTOQUES

Existem diversas metodologias que podem ser aplicadas para a realização de uma gestão de estoques eficaz, porém cada empresa deve estudar, analisar e definir qual atende melhor ao seu perfil. A seguir serão apresentadas algumas metodologias presentes na literatura e utilizadas pelas empresas.

Just in time (JIT)

O Just in time resume-se basicamente em um conjunto integrado de atividades cujo objetivo é fabricar altos volumes de produção usando um estoque mínimo de matérias-primas, material de embalagem, estoques intermediários e produtos terminados (BERTAGLIA, 2006). Ching (2010, p. 23) complementa que o just in time “visa atender a demanda instantaneamente, com qualidade e sem desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento da quantidade necessária de componentes, no momento e em locais corretos.”

No entanto, Ballou (2007) cita a possibilidade de se dispensar o estoque. A ideia do Just in time é suprir produtos para linha de produção depósito ou cliente apenas quando eles são necessários. Com um planejamento eficiente os estoques podem ser evitados. Os pedidos são feitos apenas para suprir as necessidades.

O princípio do Just in time leva, ainda, a definir que cada operário de um departamento ou seção atue como se o próximo operário ou processo fosse um cliente, (BERTAGLIA, 2006). O que faz com que cada processo ou operário aguarde o pedido do próximo para começar a sua produção, evitando também estoques entre setores além do estritamente necessário.

Curva ABC

Baseado no raciocínio do diagrama de Pareto, criado pelo italiano Vilfredo Pareto, no final do século XIX, “para verificar o comportamento da distribuição de renda da população” (CAXITO, 2011, p. 167), nasce a curva ABC, onde nem todos os itens possuem a mesma importância e portanto não devem receber a mesma atenção, priorizando assim, os itens de maior relevância para a empresa.

O conceito curva ABC deriva da observação dos perfis de produtos em muitas empresas – que a maior parte das vendas é gerada por relativamente poucos produtos da linha comercializada – e do princípio conhecido como curva de Pareto. Ou seja, 80% das vendas provêm de 20% dos itens da linha de produto. Porém, como nem todas as empresas se encaixam neste método, Ballou (2007, p. 97) apresenta uma observação importante: “Evidentemente, esta relação 80-20 não é exata para toda firma, mas a desproporção entre valor de vendas e o número de itens é igualmente verdadeira”.

Bertaglia (2006) chama de princípio de administração por exceção, segundo ele o princípio consiste em separar os itens em três classes de acordo com o valor total consumido. Segundo o autor algumas organizações adicionam a classe D, mas a grande maioria utiliza o conceito ABC.

Neste sistema os produtos devem ser selecionados em classes A, B e C, conforme sua importância. Perceba que a maioria das empresas fabricam produtos com preços e ciclo de vida variáveis. Caso a empresa necessite de um controle mais rigoroso em alguns produtos e menos em outros, este sistema deve ser analisado de perto. Ballou (2007, p. 97) o chama de “um conceito particularmente valioso para o planejamento logístico”.

Caxito apresenta uma explicação bastante clara:

O objetivo é definirmos grupos para os quais diferentes sistemas de controle de estoque serão mais apropriados, resultando em um sistema total mais eficiente em custo. Usamos, dessa forma, sistemas mais caros de operar, mas que permitem um controle mais rigoroso, para controlar itens mais importantes, enquanto sistemas mais baratos de operar e menos rigorosos são utilizados para itens menos “importantes” (em valor de uso) (CAXITO, 2011, p. 167).

E complementa dizendo que os itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor agregado denominam-se itens da classe A, os intermediários, itens da classe B, e os menos importantes, itens da classe C (CAXITO, 2011).

Fluxo contínuo de material

Baseado no conceito do JIT, que inicialmente foi implantado pela Toyota, com a refinação e difusão da filosofia e das características do JIT, tornou-se o que hoje se descreve como o enfoque do fluxo contínuo de materiais. “É comumente conhecido como método de puxar estoque *pull*” (CHING, 2010 p. 37).

Segundo Ching (2010) existem críticas feitas a respeito do fluxo contínuo de que os fornecedores têm que responder às necessidades dos clientes em um *lead time* muito curto, além de transferir os problemas de estocagem aos fornecedores, aumentando seus custos.

Neste sistema a empresa fica muito dependente dos fornecedores, se estes atrasam, geram problemas e aumentando os custos. A empresa que optar por este sistema precisa de uma boa equipe de fornecedores.

Fluxo sincronizado de material

Este método visa manter o fluxo de material balanceado. A demanda real do cliente é que da o início ao processo e a informação relacionada à necessidade de material, incluindo produto acabado e matéria-prima, não é feita em série, mas flui paralelamente, em relação a todos os envolvidos. Possuindo assim, uma resposta mais rápida às mudanças no mercado.

Ching (2010) diz que esse enfoque demanda uma relação cliente-fornecedor ainda mais próxima, denominada relação simbiótica. Ele explica que neste caso o cliente trata com poucos fornecedores, normalmente um único fornecedor para cada tipo de produto ou serviço. Segundo ele essas relações são estabelecidas para um longo período, de modo que os fornecedores se sintam motivados a investir para melhorar suas *performances*.

Por meio da tecnologia de informação, a produção e a distribuição se tornam integradas.

Método do lote econômico

Bertaglia (2006) trata este modelo como redutor de custos, ele informa que esse modelo busca determinar o tamanho do lote que deve ser produzido ou comprado. Procurando desta forma a redução de custos de aquisição e os custos anuais de ter estoque, com objetivo de alcançar um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de se manter estoque.

Método de revisão periódica

Esse método consiste em uma revisão periódica, fixa e regular dos estoques declara Bertaglia (2006). Ao final de cada revisão é colocado um novo pedido e é estabelecido com antecedência o tempo entre cada pedido.

PEPS – Primeiro que entra, primeiro que sai

Este método consiste em controlar as fichas de estoque à medida que ocorrem as vendas, o primeiro que entra é o primeiro que sai. Baixam-se as compras que ocorreram primeiro, ou seja, vendem-se antes as unidades que foram adquiridas primeiramente (JENSEN et al., 2013). Desta forma, os custos mais recentes serão atribuídos às mercadorias estocadas. Para Dias (1993), o controle de estoques para produtos estocados de rápido giro deve ser feito por este método, que mantém na saída a ordem cronológica das entradas dos materiais.

UEPS – Último que entra primeiro que sai

Ao contrário do método PEPS, este método gerencia as operações de entrada e saída de mercadorias tomando por base a avaliação do estoque pelo valor da última compra (JENSEN et al., 2013). De acordo com Dias (1993), as primeiras unidades a sair do estoque deverão ser as últimas que incorporaram o estoque, ele afirma que este modelo é o mais adequado em períodos inflacionários pelo fato de que os preços dos produtos em estoque são uniformizados para venda.

2.3 TIPOS DE ESTOQUES

“É possível classificar os estoques por grandes grupos, e com isso, conseguir um gerenciamento melhor para cada tipo, utilizando as técnicas e ferramentas ideais para cada grupo” (CAXITO, 2011, p. 157).

Estoque de matérias-primas

Caxito (2011) define o estoque de matérias-primas como estoque de qualquer mercadoria que ainda não tenha sofrido nenhuma transformação por parte do fabricante. Também utilizado para gerenciar possíveis problemas de suprimentos do fornecedor, possibilitando regular a quantidade entregue pelo fornecedor, com a quantidade necessária no momento.

Estoque de material semiacabado (produto em processo)

É todo material parado na linha de montagem esperando sua utilização em outro setor no processo. Nas indústrias com diversos estágios distintos de produção, é um dos estoques mais onerosos, declara Caxito (2011), pois durante o processo de fabricação cada estágio tem determinada capacidade produtiva, que deve ser suprida pela fase anterior no mesmo processo.

Ainda segundo Caxito (2011), esse estoque é utilizado para regular diferentes taxas de produção entre os equipamentos, podendo ser por diferentes especificações de velocidade de produção, seja por manutenções preventivas ou corretivas.

Estoque de produtos acabados:

Neste estoque é considerado o produto já fabricado e pronto para uso, disponível para o cliente. Caxito (2011) explica que o motivo da criação deste estoque é a diferente frequência entre a capacidade de produção e a venda do produto, e que a previsão da demanda dos produtos ficam acima das vendas reais.

Estoque em trânsito ou estoque no canal de distribuição

“Toda mercadoria necessita ser transportada de um local a outro e durante esse transporte a mercadoria não é processada, portanto verifica-se outro ponto de estoque” (CAXITO, 2011, 158). Este transporte pode ser feito dentro de um armazém ou entre armazéns diferentes.

Ainda de acordo com Caxito (2011) os fatores que influenciam o custo deste estoque são a quantidade de movimentação e o tempo de transporte da mercadoria.

Ballou explica este estoque dizendo que:

O estoque em trânsito refere-se ao tempo no qual as mercadorias permanecem nos veículos de transporte durante sua entrega. Não deve ser confundido com privilégios de estocagem em trânsito oferecidos por algumas transportadoras. É um tipo especial de armazenagem que requer coordenação precisa com a escolha do modal de transporte (BALLOU, 2007, 167).

Nesse sentido Bertaglia complementa do pensamento de Ballou ao afirmar que:

Esse tipo de estoque corresponde à movimentação física de materiais e produtos. Materiais movimentando-se de um fornecedor até a planta, de uma operação para outra, de uma planta a um centro de distribuição, do centro de distribuição ao cliente são considerados como estoques no canal. Existem três estágios de estoque em trânsito: 1 suprimento, 2 processamento interno, 3 entrega de produto (BERTAGLIA, 2006, 340).

Estoque de flutuação ou estoque de segurança

Pensando em possíveis imprevistos que podem ocorrer, em relação ao abastecimento do estoque, existe o estoque de segurança. “É uma quantidade extra deixada armazenada para suprir alguma anormalidade no abastecimento, como erros de previsão de consumo e atrasos na entrega da mercadoria” (CAXITO, 2011, p. 158). Desta forma, quando há alguma anomalia no processo não falta mercadoria ao cliente. Bertaglia (2006) reforça dizendo que a função do estoque de segurança é proteger a empresa contra imprevistos na demanda e no suprimento.

Estoque de antecipação

O estoque de antecipação é aplicado para produtos com comportamento sazonal de demanda, explica Bertaglia (2006), os estoques são feitos com antecedência para serem consumidos no período onde a demanda é mais intensa.

Estoque por tamanho de lote ou estoque de ciclo

Este estoque existe no momento em que os pedidos exigem um lote mínimo de venda ou de produção. “normalmente maior que a quantidade para satisfazer uma demanda imediata” (BERTAGLIA, 2006, p. 339).

Estoque de proteção (*hedge*)

Como o próprio nome sugere, tem como objetivo se proteger. Proteger contra eventualidades que envolvem especulações de mercado relacionados às greves, aumento de preço, situações econômicas e políticas instáveis, ambiente inflacionário e imprevisível (BERTAGLIA, 2006).

2.4 GESTÃO DE ESTOQUES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas possuem uma elevada relevância no âmbito econômico social no Brasil, segundo o autor Dolabela (1999) a nova organização da produção no mundo coloca a micro e pequena empresas em seu centro. Ele afirma que elas são responsáveis pelas taxas positivas de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação. É

bem provável que esta afirmação tenha sido feita em função de serem as microempresas onde as decisões podem ser tomadas mais rapidamente e proporcionalmente os investimentos realizados são menores.

Porém, Junges (1999) diz que, mesmo com a tamanha importância das pequenas empresas na economia nacional sendo clara, ele diz que não é suficiente ser pequeno e flexível, mas é necessário, antes de tudo, ser inovador e saber gerenciar suas competências e tecnologias no alcance de maior competitividade e com isso o papel das micro e pequenas empresas no processo de formação e crescimento econômico nacional tem sido discutido.

Vaz e Gomes (2011) apresentam alguns dados referentes à participação das micro e pequenas empresas no mercado brasileiro. Eles afirmam que em 2002, as micro e pequenas empresas responderam por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial.

As metodologias utilizadas na gestão de estoques são diretamente ligadas à lucratividade das empresas podendo acarretar sérios problemas em relação ao capital de giro, por possuir níveis altos de estoque que imobiliza grande parte do capital de giro da empresa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Em relação aos meios, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso, em relação aos fins o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Segundo Vieira (2002), o objetivo da pesquisa de natureza descritiva se resume a interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação das características de determinada população e/ou de fenômenos, sem manipulá-los.

Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico para dar embasamento teórico a pesquisa e depois foram realizadas as entrevistas com proprietários de quatro empresas, e feita a análise e transcrição destas entrevistas.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que foi feito o levantamento das percepções dos proprietários das empresas com objetivo de perceber as dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas na gestão de seus estoques e o conhecimento que elas possuem dos métodos e tipos de estoques, com isto serão relatadas as entrevistas de forma a apresentar as informações apresentadas pelos próprios entrevistados confrontando as com as hipóteses levantadas e com o Referencial Teórico.

O universo selecionado constitui-se de micro e pequenas empresas no setor de mercearias de bairros no estado de Minas Gerais, na cidade de Varginha. A amostra tem abrangência em dois bairros com a escolha de quatro mercearias, selecionadas de forma aleatória por acessibilidade que serviram de suporte a esta pesquisa.

Para a coleta das informações, um questionário base foi elaborado com questões abertas com base no referencial teórico e nas hipóteses apresentadas. As respostas foram transcritas unindo pontos parecidos, e divergindo de pontos contrários.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em quatro mercearias de pequeno porte na cidade de Varginha em bairros distantes do centro, todas elas foram feitas diretamente com o proprietário, as empresas serão aqui denominadas de Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. A seguir serão explorados os principais resultados da pesquisa:

Empresa A – Fundada há dois anos frente à própria casa do proprietário. Possui mais dois funcionários, o filho e a esposa. Não possuindo filiais.

Empresa B – Fundada há dois anos e meio, também construída no terreno da própria casa, possui mais um funcionário, nesse caso, o irmão do proprietário e como a Empresa A, não possui filiais.

Empresa C – Criada há três anos e meio, local próprio, exclusivo para ponto comercial, foi criada para atender ao bairro novo que se iniciava, trabalham o proprietário e mais dois funcionários, esposa e filho. A empresa não possui filiais.

Empresa D – Criada há quatro meses, em local próprio, exclusivo para ponto comercial, possui cinco funcionários, pois possui panificadora interna. Destes, dois são filha e esposa do proprietário. E como as demais, não possui filiais.

Pode-se notar que este tipo de empresa geralmente se trata de empresa familiar, sendo criada com intuito de ser a principal geração de renda da família. E contando com a mão de obra dos membros da própria família. Conforme já era esperado, verificou-se ao longo do estudo a ausência de departamentos específicos, a gestão é toda de responsabilidade do proprietário, que realiza compras, faz pagamentos a fornecedores e funcionários e se responsabiliza pela gestão dos estoques.

Ao serem questionadas se possuem estoques e quais os tipos, elas foram unânimes em dizer que o estoque que possuem, estão nas prateleiras de exposição, não possuindo uma área reservada para armazenamento de produtos e insumos para ressuprimento das gôndolas.

Ao perguntar sobre a organização dos estoques, foi respondido pelas empresas A, B e D, que são dispostos de acordo com o tipo e de acordo com a melhor associação para o cliente, dispondo próximos os produtos que geralmente são utilizados e adquiridos em conjunto pelo cliente, separando materiais de limpeza e higiene pessoal, de alimentos básicos, frios e refrigerados, entre outros. De forma a facilitar que o cliente encontre o produto que deseja. Esse tipo de organização demonstra, além da preocupação sanitária (exemplo a segregação de produtos alimentícios e produtos de limpeza), à aplicação de princípios básicos da gestão de vendas, para auxiliar de alguma forma no aumento das receitas do estabelecimento comercial.

A Empresa C, possui um balcão que delimita a entrada dos clientes, e o próprio atendente que seleciona os produtos e o entrega, desta forma ele organiza suas prateleiras com os produtos que tem maior saída mais próximo ao balcão e divide apenas os produtos que necessitam de refrigeração, dos produtos de limpeza e dos produtos alimentícios.

Todas as empresas pesquisadas controlam suas entradas e saídas apenas baseando-se em suas observações e no acompanhamento das vendas das mercadorias. Não possuem nenhum tipo de controle tecnológico ou escrito para avisar quando ou quanto se deve comprar, também, não são controlados quais os produtos responsáveis pelas vendas mais frequentes da empresa e nem os produtos que ficam “encalhados” nas prateleiras. De alguma forma, ainda que sem conhecer as metodologias PEPS ou UEPS, todas as empresas pesquisadas aplicam de certa forma o procedimento PEPS, controlando a data de validade e disponibilizando os produtos com o vencimento mais próximo em local de fácil acesso aos consumidores, para que estes sejam vendidos primeiramente que aqueles com validade maior.

A empresa C declarou que alguns de seus fornecedores fazem a troca de produtos que estão para perder a validade, desta forma, a empresa não sai no prejuízo, este controle do vencimento, também é feito somente pela observação dos funcionários.

Quando questionado sobre a utilização de metodologias de gestão de estoques, foi possível perceber que os proprietários das mercearias não possuem qualquer tipo de conhecimento sobre tais metodologias, portanto não são aplicadas. Como já era esperado, a não aplicação das metodologias de gestão de estoques está relacionada fortemente com a falta de conhecimento de tais procedimentos e técnicas.

Porém mesmo com as questões observadas, as empresas dizem não encontrar dificuldades para gerir seus estoques, talvez pela falta de conhecimento e por não entender qual a importância da aplicação destas metodologias. A empresa A afirmou estar em dificuldades em relação a crise, portanto não tendo nem mesmo que se preocupar com o ressurgimento de produtos.

5. CONCLUSÕES

A gestão de estoques aplicada com eficiência possibilita a redução dos custos totais da empresa. Essa gestão pode contribuir para não deixar faltar produtos para o cliente, não permitir uma compra maior do que o necessário, auxiliando assim, na redução dos desperdícios e também no controle da validade dos produtos. Além disso, a gestão de estoques permite comparações com períodos anteriores, para entender as modificações no mercado e na economia, auxiliando em mudanças de estratégias para melhor atender a clientela.

As pequenas empresas têm alta relevância econômico-social no Brasil, portanto com este trabalho pode-se perceber que ainda são poucas as pesquisas referentes às micro e pequenas empresas e que este segmento de mercado tão relevante para o país, ainda necessita de estudos específicos e adequados, para que a mortalidade de novas empresas diminua e que possam se desenvolver melhor por meio de conhecimentos técnicos específicos (MORAES, 2007).

Este trabalho teve como objetivo levantar os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na gestão de seus estoques, utilizando-se do estudo de mercearias de bairros.

Como principais conclusões pode-se perceber que as micro e pequenas empresas, neste caso, as mercearias pesquisadas, não utilizam das metodologias de gestão de estoque, principalmente por desconhecerem as teorias e as metodologias para esse processo, e pela pouca quantidade de funcionários, cada pessoa fica responsável por muitas atividades referentes à empresa.

As informações levantadas nesse estudo apontam para a necessidade de processos mais simplificados e direcionados para esse porte de empresas. A pequena empresa não deve ser interpretada como uma grande empresa de pequenas dimensões, mas necessita de metodologias específicas a elas, de forma que possam ser aplicadas de forma adequada à realidade dessas empresas.

Dessa forma, em resposta à pergunta problema deste artigo, pode-se afirmar que a falta de conhecimento sobre as metodologias de gestão de estoque e até mesmo o desconhecimento sobre os tipos de estoque e a ausência de departamentos específicos para gerenciamento dos estoques são os principais desafios para a gestão de estoques das MPEs. Além disso, observa-se que os princípios de gestão presentes nas teorias são muito voltados para grandes empresas e muitas vezes, não são aplicáveis ou adequados às realidades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas. As ações das empresas estudadas para gestão de seus estoques são totalmente baseadas no empirismo, ou seja, na prática cotidiana, sem o embasamento teórico e sem a utilização de técnicas ou metodologias específicas.

A principal limitação da pesquisa está no próprio método utilizado, o estudo de caso retrata uma realidade específica, que pode ou não ser aplicada em outras organizações e setores econômicos, não sendo possível a generalização dos resultados. Dessa forma, sugere-se para novos estudos pesquisas com um número maior de empresas, além, de pesquisas com MPEs de outros seguimentos.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. Ed. 18. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.
- DRUCKER, P.F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JENSEN, Andrew; MARTINS, Angélica Schulz; JESUS, Edson R. Ribeiro de; JUNIOR, Plínio José Teixeira; FREITAS, Wanderley A. de; HALT, Eduardo. **O controle de estoque em agropecuária**. Revista Ampla de Gestão Empresarial. V.2, n.2, p 130-146, 2013.
- JUNGES, Ivone. **Inovação e competitividade em pequenas empresas: adaptação da metodologia de vidossich para diagnóstico de modernização de micro e pequenas empresas industriais**. 1999, 146 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v.34, n.2, p. 91-94, 1999.
- MORAES, D.G.A.; TERENCE, A.F.; BIGATON, A.L.W. ESCRIVÃO FILHO, E. **A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 4., Resende - RJ. Anais. Resende, 2007.
- SILVA, Juarez Nuno da; PITASSI, Cláudio. **Práticas logísticas nas pequenas e médias empresas brasileiras**. Revista ADM. MADE – RJ, v.17, n.2, p.29-48. 2013.
- VAZ, Ricardo Acácio de Paula; GOMES, Samuel. **Gestão de estoques nas micro e médias empresas: um estudo de caso na empresa Madeireira Catalana LTDA**. Revista CEPPG. N.24-1/2011. p. 119-135. 2011
- VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, nº 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.



APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro da entrevista com os proprietários das mercearias

Prezado respondente, esta pesquisa será utilizada única e exclusivamente para fins acadêmico-científicos, os dados das empresas respondentes serão mantidos em sigilo. Desde já agradecemos a sua atenção e disponibilidade.

1. Qual o seu cargo na empresa?
2. Quando a empresa foi criada? Conte um pouco da sua história.
3. Quantos funcionários a empresa possui?
4. A empresa possui filiais? Onde?
5. A empresa possui estoque? Quais os tipos de estoque?
6. Onde fica o estoque?
7. Como é organizado o estoque?
8. Como é controlado o que entra e o que sai do estoque? Quando comprar e quanto comprar.
9. É aplicada alguma metodologia de gestão de estoques? (ABC, *Just in time*,...)
10. Qual a importância do estoque para sua empresa?
11. Quais os desafios para gerir os estoques?
12. O que poderia ser feito para melhorar (se aplicável) a gestão de estoques da empresa?