

**LÁPIS E PAPEL LTDA**  
**PENCIL AND PAPER LTD.**

Rodrigo César Santos de Paiva, Maria Valéria Pereira de Araújo, Max Leandro de Araújo Brito, Hermelinda Maria Pinto Cabral, Maria Isabel de Medeiros Brito, Viviane Cândida Goncalves, Alice Judith da Costa Lourenço, Larissa Ponce de Leon Quintas  
Ferreira de Carvalho

Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil  
valeriaraujofpb@gmail.com, maxlabrito@yahoo.com.br, lindamaria\_a@hotmail.com, belmedeiros@gmail.com, viviane\_adm2015@hotmail.com, lourenco.alice@gmail.com, larissaponcedeleon@gmail.com

**RESUMO**

Este caso para ensino objetiva enfatizar as principais dificuldades do gerenciamento de uma pequena empresa devido à falta de planejamento nos setores de compras, estoque e custos. O relato é narrado sob o ponto de vista de um consultor externo. O presente caso mostra situações complexas que o gestor da empresa tem enfrentado no seu dia-a-dia e a complexidade na administração da empresa, principalmente no que se refere ao nível de serviço prestado, a rapidez na entrega dos seus produtos, compras, disponibilidade de estoques e custos.

**Palavras-Chave:** micro e pequena empresa; planejamento; política de estoque; política de compras.

**ABSTRACT**

This case for teaching aims to emphasize the main difficulties of managing a small business due to lack of planning in the sectors of purchases, inventory and costs. The report is narrated from the point of view of an outside consultant. The present case shows complex situations that the company manager has faced in his / her day-to-day life and the complexity in the administration of the company, mainly regarding the level of service provided, the speed in the delivery of its products, purchases, availability inventories and costs.

**Keywords:** micro and small business; planning; inventory policy; purchasing policy.

### **Considerações iniciais**

Para compreensão dos impactos da problemática da política de compras praticada no âmbito organizacional, uma questão de partida para discussão poderia ser: será que vale a pena continuar comprando em excesso para satisfazer seus clientes, independentemente das consequências nos custos da empresa? É importante medir até que ponto é válido para a saúde financeira da empresa tal política de compras. 7

Entende-se que um dos desafios da Empresa, em tempo de alta competitividade, é obter, simultaneamente, um elevado nível de serviço aos clientes com estoques mínimos, e com maximização nos lucros. Para isso, é necessário analisar os produtos para estabelecer políticas de vendas e de estoques diferenciados para cada grupo de itens, pois produtos diferentes, em termos de demanda, importância para o usuário, custo de produção e margem de contribuições, entre outros critérios, devem ser tratados de modo diferente.

Viana (2002) afirma que o gerenciamento de estoque reflete quantitativamente os resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício financeiro, o que tende a ter sua ação concentrada na aplicação de instrumentos gerenciais baseados em técnicas que permitam a avaliação sistemática dos processos utilizados para alcançar as metas desejadas. Diz ainda que os estoques são recursos ociosos que possuem um valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes. Já Vendrame (2008) define que a gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados.

Desta forma, uma solução para melhorar a gestão de estoque seria o uso da curva ABC. Esta é uma importante ferramenta para auxiliar a gestão de estoque, com melhor controle de informações e materiais. Ela também tem sido usada para definição de políticas de vendas, estabelecimento de prioridades para a programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa, além de permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração.

A curva ABC é um instrumento importante para a administração de empresas e tem sido utilizado para a administração de estoques, planejamento da distribuição, programação da produção, dentre outros. (DIAS, 1995).

Os estoques representam o principal fator gerador de custos em uma cadeia de suprimentos; contudo, influenciam na capacidade de resposta das empresas quanto ao fornecimento de produtos ao mercado. (GAVIOLLI & BARBIERI, 2007.)

A gestão de estoque bem feita é de extrema importância para evitar perda de investimentos, pois muitas empresas mensuram o prejuízo de seus estoques sem giro em forma monetária a preço de custo de entrada da mercadoria, mas o prejuízo é maior, pois caso esse estoque parado fosse vendido a preço cheio ele traria lucro, então errar na compra acarretará um prejuízo maior. (ABRANTES, 2007.)

Diante do exposto, o planejamento de compras deve estar interligado com o planejamento de estoque, uma vez que será necessária a análise do estoque já existente na empresa, para evitar as perdas e avarias de produtos.

Dias (1995) fala que a função compra é um segmento essencial do Departamento de Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Por isso, é importante levar em consideração qual a melhor estratégia de compra que a empresa necessita utilizar para poder competir de igual para igual no mercado altamente competitivo.

Uma das questões mais importantes concernentes ao controle de estoque é decidir quanto manter de cada item em estoque e por quanto tempo. A política de estoques deve compreender uma série de regras que procuram definir o que comprar, quando e em quais quantidades. A definição da política adequada, para cada agrupamento de itens controlados em cada empresa é considerada uma das tarefas mais difíceis da gestão de estoques.

O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos em uma empresa. (BALLOU, 2000).

A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes. (BALLOU, 2000).

Deve-se ressaltar também que os custos com as perdas poderiam ser evitados se a empresa aplicasse o controle através do software de gestão de estoque que possui. Deveria insistir em preparar um bom pessoal que controle e alimente o software de maneira eficaz.

Viana (2002) afirma que o inventário é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão.

Outra alternativa a considerar seria a possibilidade de tentar negociar com os fornecedores a quantidade de itens mínimos e máximos em cada lote de compra. Ou então, verificar a possibilidade de descontos nas compras futuras da empresa.

Sabe-se que em muitas empresas com os níveis elevados de estoques tendem a encobrir muitos problemas existentes. Por isso, faz necessário verificar constantemente esses níveis de estoques.

Por fim, o gestor deveria separar e capacitar um funcionário de sua confiança para controlar o setor de compras exclusivamente em sua estrutura organizacional. Este funcionário teria uma maior sintonia com o setor de estoque, de forma a dar conta das demandas externas dos clientes, fazendo com isso que haja um aumento nos lucros e minimização das perdas.

Este caso para ensino objetiva enfatizar as principais dificuldades do gerenciamento de uma pequena empresa devido à falta de planejamento nos setores de compras, estoque e custos. Essas dificuldades são refletidas nas políticas e procedimentos de administração. Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimentos sobre as peculiaridades vivenciada em uma pequena empresa; 2) avaliar as consequências de uma postura centralizadora e sem planejamento integrado de compra; 3) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos da Gestão de compras; 4) capacidade de analisar os conflitos existentes nas decisões de estoques e seus impactos nos custos; 5) Fazer uma análise crítica sobre a literatura existente sobre o tema; 6) buscar alternativas de ação para solucionar os problemas enfrentados na empresa; 7) capacidade de estabelecer claramente o *link* entre teoria e prática.

## **Metodologia**

Este caso relata uma situação real, de um consultor de empresas vivenciada em meados de 2010, em uma empresa do mercado de papelaria e materiais para escritório da cidade de Natal. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de vivência de um período de um ano, sendo utilizadas técnicas de observação, entrevista com o gestor e funcionários. Para preservar sua privacidade, a empresa não autorizou a divulgação dos nomes da loja e das pessoas envolvidas na gestão da empresa.

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Administração, Logística, Negócios etc. Percebe-se a importância da seqüência dos passos: 1) explicação sobre planejamento da Política de compras, a política de estoque, e além do custos de armazenamento. 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

## **Lápis e Papel Ltda**

A Empresa Lápis e Papel LTDA, é uma pequena empresa do ramo de papelaria e materiais de escritórios que foi fundada no ano de 1997, pelo Sr. João Carlos, antigo funcionário de uma loja de papelaria da cidade de Natal. Hoje a Lápis e Papel LTDA é uma empresa que possui 9 funcionários com carteiras assinadas, e tem como um diferencial o grande mix de produtos ofertados e a venda para os órgãos públicos do estado do RN.

A empresa localiza-se na zona leste de Natal, no bairro do Alecrim, com uma completa papelaria, além de suprimentos para informática, escritório, CD's, DVD's, material para presentes, equipamentos eletrônicos e importados etc.

A empresa procura oferecer aos seus clientes um atendimento diferenciado, agregando a isso produtos de primeira qualidade e com os melhores preços. A empresa possui um estoque bastante robusto com lançamentos em todas as áreas de interesse geral. Hoje a empresa tem uma participação muito forte em licitações para os órgãos públicos do estado do RN. O Sr. João Carlos é um homem bastante centralizador nas

suas decisões dentro da empresa, um excelente negociador e vendedor, dinâmico, perspicaz, super exigente, com um grande crédito no mercado, com grande domínio sobre a equipe.

O fato é que o Sr. João Carlos, vive este dilema desde que iniciou a participar de licitações no ano de 2000. Assim sendo, desde que começou a trabalhar com Licitações, a empresa multiplicou o seu poder de compra e conseqüentemente, elevou o nível de mix de produto e o seu estoque. Um dos grandes entraves enfrentados pela empresa é que ela costuma comprar os itens em grandes quantidades, para conseguir um poder de barganha maior no preço ou porque o fornecedor só entrega lotes grandes. Sendo assim, Sr. João Carlos, consegue esse desconto e repassa ao cliente um preço compatível e diferencial no mercado, porém mantém produtos em excesso estoque. Como ele poderia melhorar suas estratégias de compras, garantindo uma maximização nos lucros? Outro grande dilema do senhor João Carlos é saber como evitar as perdas por compras em excesso, perdas por validade e avarias nos produtos, em virtude de um controle não eficiente? Qual seria a melhor forma de se livrar dos produtos parados nos estoques, sem perder com isso qualidade?

### **A empresa**

A Empresa Lápis e papel LTDA, é uma pequena empresa do ramo de papelaria e materiais de escritórios que atua no comércio do Alecrim e procura diversificar seus níveis de produtos, buscando com isso um aumento na competitividade.

A empresa hoje procura medir o nível de satisfação dos seus clientes através de conversas informais ou pelas renovações do seu estoque. A empresa procura manter bom nível de ambiente de trabalho para os seus funcionários e parceiros.

Apostando no preço e na diversidade de produtos, o empresário investe em novidades durante todo ano, procurando sempre as novas tendências de mercado no ramo de papelaria e produtos similares.

A empresa participou atualmente do “PROGRAMA ALI – SEBRAE/RN”, e buscou durante esse projeto mudar algumas concepções dentro da empresa, principalmente, voltadas para a capacitação dos seus funcionários, mudança de layout interno, fachada externa e área financeira. O empresário acredita que quanto

mais a empresa investir em capacitação e treinamento, melhor qualidade no atendimento poderá trazer aos seus funcionários.

Sr. João Carlos sabe que hoje na área que atua, o mercado está cada vez mais exigente e que traz novidades frequentemente. Por isso, oferecer um serviço diferenciado que possa constantemente agregar valor a sua empresa é o grande desafio da empresa. Mesmo sabendo que o público-alvo da empresa hoje são os órgãos públicos do nosso Estado, ele entende que as vendas dentro da loja deve sempre atrair novos clientes, principalmente, os moradores das adjacências do bairro do Alecrim.

O conceito do Sr. João Carlos é atender bem, tratar os clientes tudo aquilo que se deseja encontrar numa empresa de papelaria e materiais de escritório.

### **Política de compras**

A escolha dos produtos que compõem o mix do “Lápis e papel LTDA” é feita pelo próprio Sr. João Carlos, responsável por controlar o setor financeiro e compras da empresa. A empresa possui um cadastro atualizado de todos fornecedores, procura adquirir conhecimento e busca as novidades e tendências do mercado. Sabe-se que a função compras desempenha um papel relevante na administração de estoque, pois esta é responsável pelo suprimento das necessidades de itens para os clientes, ou revenda, assim como, itens essenciais à prestação de serviços, de forma que não haja faltas de itens que interrompa um processo de produção ou deixe de vender, mas também que não haja sobras que ocasionem custos de armazenagem e capital de giro imobilizado.

A partir do levantamento das necessidades de materiais e da visualização do catálogo dos fornecedores de produtos, Sr. José Carlos, decide o que comprar.

Um fator de grande importância na decisão sobre o que comprar ou não, parte da demanda das licitações públicas. Ou seja, a cada licitação a empresa aumenta seu nível de estoque. Vale salientar que a empresa comprava cerca de 50.000,00 reais mensais nos seus primeiros anos de existência e hoje chega a comprar cerca de 600.000,00 reais mensais em produtos. De acordo com o proprietário, afirma que não conhece o percentual de perdas na empresa. Ele afirma que deve ter aproximadamente 15% de perdas em mercadorias que ficam parados no estoque, perdem validade ou são danificados por custos de qualidade.

## **Política de estoque**

Visto que a empresa Lápis e Papel lida com um volume de vendas alto com ênfase nas empresas públicas, ela precisa manter uma grande quantidade de estoques em suas instalações. A área do depósito encontra-se com sua ocupação máxima nas três dimensões de forma a não comportar novas entradas de produtos, deixando a empresa sem nenhum controle do estoque físico que possui, o que gera muitas avarias por danos nas mercadorias e data de validade expirada. Portanto, a organização do armazém com sistemas de endereçamento e identificação, bem como o cadastro dos materiais no *software* estão impossibilitados de serem realizados devido à falta de espaço físico.

Sabe-se que em virtude destes problemas acima, a Empresa Lápis e Papel Ltda, com o objetivo de evitar custos excessivos de estoque e prejuízos nas negociações com os clientes, tem tentado implantar algumas medidas corretivas, como uma metodologia para programar as compras dos produtos, o treinamento dos funcionários no programa 5S de qualidade e o uso adequado software.

Verifica-se que outro fator determinante para essas perdas e excessos está diretamente relacionado à falta da realização de inventário do seu estoque, gerando com isso, muitas perdas. Os custos inseridos nesse contexto vão desde a manutenção dos produtos em excesso na empresa, assim como a obsolescência que acontece naturalmente.

A empresa vivencia um problema relativo ao recebimento das mercadorias com certa frequência. O problema consiste quando determinadas mercadorias vem com a nota fiscal com divergências no pedido. Ou seja, determinados fornecedores enviam mercadorias além do que foi solicitado e isso gera, além de certos desgastes entre os funcionários, a empresa quase sempre perde com a demora da devolução ou com a permanência em seu armazém, ocasionando certos transtornos ao estoque.

## **Considerações finais**

De acordo com as análises realizadas na empresa Lápis e papel, percebe-se que o empresário se vê diante de alguns dilemas. Inicialmente, será que continuar com o atual modo de gestão nas compras pode levar a empresa a decadência? O ideal seria passar a



comprar em pequena quantidade e focar apenas no que é demandado pelas licitações sem deixar nenhum estoque de segurança?

Dessa maneira, qual seria a melhor decisão a ser tomada pelo Sr. João Carlos? Continuar trabalhando a partir de seu modo centralizador, acreditando que com a experiência alcançada ao longo desses anos a empresa poderá crescer ainda mais? Manter o mesmo nível de compras, qualidade nos produtos sem que haja perda por avarias? Ou tentar reduzir o nº de pedidos de compras? Ou fazer promoções com o estoque em excesso, mitigando assim os custos por perdas ou estoque paralisados?

### Referências

ABRANTES, Diego. **Planejamento de Estoque, Compras e Vendas**. Disponível em: <http://consultorando.blogspot.com/2007/09/planejamentos-de-estoque-compras-e.html>. Acesso em: 23 de Nov. de 2011.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial – transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo, Atlas, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GAVIOLLI, Lino Sidney; BARBIERI, José Carlos. **Política de vendas e estoques, baseada em sistemas de classificação de produtos: desenvolvimento teórico e sua aplicação em empresa do setor eletro-eletrônico**. São Paulo, Gestão & Regionalidade - Vol. 23 - Nº 66 – Jan, 2007.

VENDRAME, F. C. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, 2008, 66 p. Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins.

VIANA, João José. **Administração de Material: Um Enfoque Prático**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.