

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

IZABEL RAMOS FORTES

CONTROLE DE ESTOQUE: uma ferramenta de êxito para a empresa

**Aracaju – Se
2012**

IZABEL RAMOS FORTES

CONTROLE DE ESTOQUE: uma ferramenta de êxito para a empresa

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do
grau de bacharel em Administração.**

Orientadora:

Prof^a. M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva

**Aracaju – Se
2012**

IZABEL RAMOS FORTES

CONTROLE DE ESTOQUE: uma ferramenta de êxito para a empresa

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Prof . M.Sc Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador

M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva
Orientadora

Aprovada com média:_____

Aracaju (SE),_____ de _____ de _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma conquista em minha vida, à minha mãe Maria Lenilda Ramos Fortes que com sua postura orante, diariamente, só deitava com a minha chegada e ao meu pai Advaldo Fortes de Araujo por sua intercessão e estímulo, afirmando sempre: “vá com Deus que a vitória é sua! Confie em nosso Deus poderoso que vai dar tudo certo.” Vocês foram meu suporte e minha fortaleza nos momentos de aflição, principalmente, durante as provas. Pai e Mãe amo vocês.

À minha amiga Susi Vania meu eterno carinho pela constante motivação e por ter acreditado em mim, pois tudo começou quando ela fez a minha inscrição no vestibular.

Aos meus irmãos Iran Ramos, Ivan Ramos e em especial meu irmão Iranildo Ramos que acompanhou de perto minhas dificuldades e alegrias e me apoiou nos momentos difíceis que passei. Meu muito obrigada, à minha cunhada Maria Edite Fortes por todas as orientações acadêmicas e de vida.

Aos meus patrões Selma Maria e George Passos Lima pelo apoio incondicional e compreensão às minhas obrigações acadêmicas, que nunca colocaram obstáculos aos eventos da faculdade ou aos estudos nos horários de trabalho.

Aos meus colegas de trabalho por fazerem parte da minha história. À Luciana Menezes que muitas vezes me deu suporte nas redes sociais de comunicação “Há meu Deus o que seria de mim sem ela por perto!”.

Aos meus sobrinhos e afilhados que tanto amo.

A Comadre e amiga Araci Ferreira, por tudo que fez em minha vida te adoro.

Ao meu compadre Ciro Cardoso por todas as vezes que me socorreu nos problemas de hardware. À Ludimila Menezes me desculpe a ausência.

Ao meu amigo Luiz Claudio (in memoriam) amigo de verdade e sei que onde ele estiver, está muito feliz por esta minha conquista.

Aos meus professores: Vinicius pelo apoio quando me submeti à uma cirurgia. Antonina com sua motivação sempre dizendo que eu chegaria à reta final. Rosy o milagre de fazer entender Contabilidade. Alex, Dudu, Lidiane, Napoleão,

Marcio, Aglaelson e Aline que sempre assistiam nossa agitação, muito obrigado pela paciência que vocês tiveram comigo. Lucileide (Florzinha) pelo seu carinho e presença em todos os momentos. O coordenador Paulo Sergio, vascaíno, tudo bem! fazer o que?

À minha Dinda Gisélia sempre alegre e amiga obrigada por tudo. Enfim a todos os professores que me ajudaram nessa vida acadêmica meu muito obrigado.

Aos colegas que encontrei na faculdade: Andrea Lopes, o que seria de mim na prova de contabilidade quando você me acalmou. Weslla Katarine sempre contestando tudo só pra implicar. Ana Lidia sempre me informando o que acontecia nas matérias, durante o tempo que fiquei ausente da faculdade. Luzineide S. Barbara que em nossas apresentações sempre dizia que tudo ia da certo. Ritinha pelo seu carinho e especial a Cristiano por sua bondade e paciência em nos ensinar.

Meu amigo Edmilson pelo apoio em minha formatura.

Enfim, a todos, os meus mais sinceros agradecimentos, sem vocês essa conquista não teria valor algum. Amo vocês.

Ao meu Deus por ser meu refúgio e fortaleza e
aos meus pais por seu amor incondicional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	15
3.1 Estoques: Planejamento, Vendas e Distribuição de Mercadorias.....	15
3.2 Posicionamento de Mercado: Riscos e Custos.....	18
3.3 Treinamentos aos colaboradores	21
4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
4.1 Atividades do Estágio.....	23
4.2 Análise dos Resultados.....	25
4.2.1 Sexo.....	25
4.2.2 Setor de Trabalho.....	25
4.2.3 Conhecimento sobre Estoque.....	26
4.2.4 Finalidade do Estoque.....	27
4.2.5 Entendimento sobre Demanda.....	28
4.2.6 Sistema de Controle de Estoque.....	29
4.2.7 Importância do Treinamento.....	29
4.2.8 Previsão de Demanda.....	30
4.2.9 A Falta do Produto para o Cliente.....	31
4.2.10 Diminuição do Custo através de Preço Atrativo.....	32
4.2.11 Sobre o comprador.....	33
4.2.12 Distribuição entre Filiais e Matriz.....	34
4.2.13 Análise das Compras Mediante as Necessidades do Cliente.....	35
4.2.14 Como Planejar Eficazmente o Estoque.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
APÊNDICE.....	42
APÊNDICE A – PRODUTO CLASSE “C”	43
APÊNDICE B – ESTOCAGEM EFICIENTE.....	44
APÊNDICE C – PRODUTO CLASSE “A”	45
APÊNDICE D – DEMANDA PERMANENTE.....	46
APÊNDICE E – ESTOQUE PARADO.....	47
APÊNDICE F – MERCADORIA EM QUANTIDADE EXAGERADA.....	48
APÊNDICE G – PRODUTO CLASSE “B”	49

APÊNDICE H – MERCADORIA QUE DEVE PERMANECER EM ESTOQUE.....	50
APÊNDICE I – MERCADORIAS EM NOSSAS INSTALAÇÕES.....	51
APÊNDICE J – ESTOQUE DE ACESSÓRIOS.....	52
APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Setor de Trabalho.....	25
Gráfico 02 – O que Entende por Estoque.....	26
Gráfico 03 – Finalidade do Estoque.....	27
Gráfico 04 – Demanda.....	28
Gráfico 05 – Implantação de Sistema de Controle de Estoque.....	29
Gráfico 06 – Importância do Treinamento.....	30
Gráfico 07 – Como prevê uma demanda	31
Gráfico 08 – A Falta do Produto da o Cliente.....	32
Gráfico 09 – Redução de Custo com Preços Atrativos.....	33
Gráfico 10 – Procedimento do Comprador.....	34
Gráfico 11 – Distribuição de Mercadorias entre Filiais e Matriz.....	35
Gráfico 12 – Analista de Compras e a Satisfação das Necessidades do Cliente.....	36
Gráfico 13 – Melhor Método de Planejamento de Estoque nas Filiais.....	37

1 INTRODUÇÃO

O controle de estoque como uma ferramenta de êxito para a empresa possibilita ganhos, pois, produto parado no estoque gera depreciação e perdas. Por outro lado, a sua falta pode gerar cortes de pedidos e perdas no faturamento.

Então, o gerenciamento eficaz do estoque torna-se muito importante por estar diretamente ligado à lucratividade das organizações. Sabendo-se que, o seu controle começa com o recebimento dos produtos ou mercadorias encomendadas ao fornecedor, é primordial verificar alguns pontos cruciais que buscam responder o quanto e quando pedir, quanto manter em estoque de segurança e onde localizar. Esses pontos estão diretamente ligados ao menor nível de estoque possível e em condições de atender aos consumidores.

As mercadorias ou produtos estocados em uma empresa devem passar por uma codificação específica às necessidades desta organização, buscando métodos de controle de estoque que se adequem ao seu sistema organizacional. Antigamente o registro da movimentação dos estoques, com base nas entradas e saídas dos produtos ou mercadorias em estoque, era feito com o auxílio de fichas. Hoje, com sistema informatizado de gestão de estoques, tudo é feito em tempo real, no momento da entrada e saída de cada item. Cabendo ao gestor manter o controle entre o estoque físico e o sistematizado.

Necessário se faz encontrar um equilíbrio entre disponibilidade e demanda de cada item para atingir os resultados de lucratividade esperados. Por isso, grande esforço tem sido dedicado ao desenvolvimento de métodos de previsão como: pesquisa de intenção por correio, por telefone, ou por entrevistas pessoais, opinião de pessoas com grande conhecimento do assunto, como: vendedores da empresa e especialistas que dão uma indicação do que e quanto os consumidores pretendem comprar. Essas iniciativas, de previsão de demanda, tem fundamental importância na adequação dos dados coletados à todas as atividades do processo de gestão de estoque, pois, hoje as empresas de sucesso fazem desta gestão uma de suas principais estratégias, estabelecendo sua movimentação por meio de normas de entrada e saída das mercadorias sempre orientadas pela demanda.

exageradas facilitando a ação de fornecedores, que "empurram" quantidades que superam a real necessidade da empresa e acabam comprometendo o capital de giro desta, conforme apêndice F.

A análise de controle de estoque vem despertando o interesse dos administradores, sendo a principal ferramenta da empresa para reduzir os riscos de estoques inadequados e possíveis mercadorias desviadas. Atualmente, muitas empresas estão recorrendo a mecanismos adequados de controle, pois, a sua falta pode levar à perda de vendas em decorrência da falta do produto procurado pelo cliente. Diante do exposto, pergunta-se: Como realizar a distribuição das mercadorias em uma empresa com filiais sem que haja acúmulo ou falta no estoque?

Recomenda-se ao gestor de estoque determinar: os itens que devem permanecer em estoque conforme apêndice "H"; o período para reabastecê-lo e a quantidade de compras de acordo com as necessidades empresariais; manter inventários periódicos e fazer avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados. Dessa forma, pode-se minimizar os efeitos de perda na distribuição das mercadorias. Pois, a visão de uma empresa é melhorar o nível de serviço ao cliente. Tendo em vista que quando os estoques estão próximos a este, proporcionam satisfação às suas expectativas, resultando o aumento do nível de vendas.

Este projeto justifica-se porque se sabe que o controle de estoque é uma área muito importante de uma empresa, seja ela grande ou pequena, e é através dele que esta será capaz de prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor, além de fornecer informações úteis sobre as vendas. O presente trabalho ganha relevância, uma vez que o mesmo poderá salientar a importância dos métodos de controle de estoque, identificando quais serão adequados às necessidades da organização, tendo em vista que a escolha do tema se deu pelo fato da pesquisadora fazer parte da empresa visando colocar seus conhecimentos acadêmicos em prática.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da manutenção de estoque numa empresa do ramo varejista de calçados, e os resultados disso em relação à venda final. Os objetivos específicos contemplam: identificar a distribuição das mercadorias entre matriz e filiais de acordo com a demanda; realizar previsões de demanda de acordo com as datas comemorativas; avaliar os produtos com

marcas conceituadas, promovendo parcerias com esses fornecedores obtendo custo minimizado; promover treinamentos entre os colaboradores afim de que tenham uma sensibilidade do que vem a ser controle dos estoques físico e administrativo.

A contextualização teórica desse trabalho foi dividida em três itens inicialmente foi abordado o planejamento, vendas e distribuição de mercadorias onde são apresentados conceitos, princípios e procedimentos. Sequencialmente contextualizou-se sobre o posicionamento de mercado, apontando os riscos e os custos do estoque. Esta fundamentação foi finalizada com as ideias sobre treinamento aos colaboradores que proporciona a manutenção corretiva de todos envolvidos no processo de entrada e saída de mercadorias.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva que segundo Zikmund (2011, p. 52) “descreve características de objetos, pessoas, grupos, organizações ou ambientes” através da qual foi observado o movimento do controle de estoque, analisando seus pontos fortes e fracos. Quanto aos fins a pesquisa é exploratória definida por Cervo (2007, p. 63) como aquela que tem a finalidade de “buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias”, pois, faz com que o pesquisador conheça o ambiente organizacional que é o movimento do controle de estoque.

Em relação à abordagem do problema, esta tem caráter quantitativo, pois conforme Costa (2012, p. 46) os dados quantitativos “se dividem em dados de medição e dados numéricos” no sentido de que se estudam as entradas e saídas de mercadorias, os pedidos e se a quantidade estocada está condizente com a demanda traduzindo em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas.

Para a coleta de dados na empresa foi utilizado um questionário, conforme apêndice “L”, que é conceituado pelo mesmo autor (2012, p. 46) como sendo um “instrumento de coleta de dados” que foi aplicado a 20 pessoas com 14 perguntas no total, sobre o tempo de estocagem, a demanda e o estoque, o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidos no processo de entradas e saídas de mercadorias. Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica mencionada por Lakatos (2006, p. 43) como “levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita” uma vez que proporciona um maior domínio teórico do assunto.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estágio foi desenvolvido em uma empresa conceituada no Estado de Sergipe, o qual sua matriz se localiza na Rua Santo Amaro, 59, Centro de Aracaju - Se que sua abertura foi no dia dez de dezembro de mil novecentos e setenta e cinco, pelos proprietários Sr. George e a Sra. Selma, possuindo em seu quadro de colaboradores somente um funcionário no cargo de vendedor.

Seu Gestor trabalhando quando criança com seus pais no ramo de calçados, aprendeu e ficou no seu coração que quando ficasse adulto iria continuar nesse ramo, foi então que resolveu comercializar calçados no atacado, mas depois de um tempo deixou e mudou o ramo focalizando a venda de produtos tipo cola, plásticos, couro, etc.. Mas dentro dele existia a vontade de vender calçados, decidindo voltar a negociar novamente nesse ramo, só que agora com produtos no atacado e varejo. Foi então que abriu a primeira filial no ramo de calçados no dia dois de agosto de mil novecentos e setenta e nove, localizada na Avenida Mamede Paes Mendonça, 243, Centro de Aracaju – Se. Esta apresentava um quadro de vinte e oito funcionários distribuídos nas seguintes funções: doze vendedores, dois estoquistas, dois serviços gerais, dois gerentes, um operador de caixa, uma encarregada de digitação, dois cobradores interno, uma digitadora, um auxiliar de contabilidade.

Esta loja tem vários parceiros, e entre eles podemos citar alguns fornecedores como: Calçados Ramarim, Terra & Agua, Spézzio, Agabê, Dulorem, Del Rio, Confecções Uzzi e dentre outras.

Todas suas políticas de compras de mercadorias são realizadas pelo seu Gestor George que lida diretamente com todos os seus fornecedores e todas partes de Vitrine e políticas da empresa como o crediário é realizada pela Gestora Selma. Seu Marketing era toda compra que o cliente fazia recebia chocolate e fazia um lanche como bolo, doces, pudim e refrigerante e datas específicas como por exemplo no mês de junho que comemora-se as festas juninas eram oferecidos aos clientes comidas típicas, atraindo assim vários clientes.

Sua política de vendas era um crediário no qual o cliente comprava de maneira parcelada podendo ser dividida em quatro vezes, podendo ser no cheque e nos cartões de crédito. O sistema de controle era feito manualmente através de fichas

que quando o cliente pagava era dado baixa na ficha. No mês de abril de mil novecentos e noventa e três a empresa começa a informatizar este processo passando a dar baixa através do ticket do outro dia e entregava a duplicata correspondente a baixa. Em Novembro de mil novecentos e noventa e cinco foi implantado o sistema de Estoque que somente era dado baixa no outro dia, esse processo ficou por vários anos.

A cada compra que o Senhor George efetivava, eram levantados todos os dados para efetuar as compras. Quando somente era uma loja o processo ficava fácil, mas a empresa foi crescendo e foi aberta mais uma filial no dia dez de maio de mil novecentos e oitenta e cinco, localizada na Rua Itabaianinha, 261, Centro de Aracaju - Se com um quadro de doze funcionários desempenhando as seguintes funções: cinco vendedores, três operadores de caixas, um estoquista, um serviço geral, um auxiliar de escritório e um gerente. Ainda no mesmo ano foi aberta outra filial no dia vinte e um de outubro de mil novecentos e oitenta e cinco, localizada na Rua Apulcro Mota, 517, Centro, Aracaju - Se, com um quadro de sete funcionários sendo dois vendedores, dois auxiliares de escritório, um operador de caixa, um auxiliar de contabilidade e um gerente.

Em todas essas lojas o sistema de movimentação de estoque ainda era dado baixa no outro dia e quando necessitava fazer alguma compra ou até mesmo a distribuição da mercadoria para as demais lojas existia uma dificuldades, pois, nem sempre era feito o levantamento de dados, mas mesmo assim continuava o sistema de dar baixa no outro dia. Ao decorrer do tempo à empresa começando a crescer mais e seu gestor vendo uma oportunidade pra seu negocio e atendendo pedidos de seus clientes que sempre sugeriam a abertura de uma loja no calçadão, consegue finalmente abrir sua quarta loja no dia quinze de março de mil novecentos e noventa e quatro, localizada na Rua São Cristóvão, 184-A, Centro de Aracaju – Se.

Esta loja apresentava em seu quadro funcional dezenove funcionários, sendo dez vendedores, dois operadores de caixas, dois gerentes, um cobrador interno, um estoquista, dois auxiliares de escritório e um serviço geral. Observando o crescimento empresarial e a necessidade de informatização, seu Gestor George resolve sair do processo manual e informatizar todas as lojas criando o cartão CREDIPASSOS. Mas a parte fundamental o Estoque não foi dessa vez, esse cartão proporcionou aos seus clientes facilidades, cuja, sua compras e seus pagamentos são on line, ou seja, na hora e além disso todos sabem o limite de credito não

precisando pedir autorização de crédito, exceto os casos que o limite ultrapassa, que então é pedido ao setor responsável. Tudo parecia estar a mil maravilhas, mas no estoque o setor ou melhor dizendo o carro chefe para tomadas de decisões ainda não estava implantado.

Através de vários estudos e planilhas mostradas o quanto é fundamental, foi implantado em Novembro de dois mil e nove, o sistema de Estoque informatizado em todas as lojas, agora assim, temos entrada e saída de mercadoria on line pra toda de decisão certa, seja, para compra ou para distribuição às filiais. Essa mudança foi muito lenta, porque nem sempre o Gestor da empresa usava os recursos disponíveis, o que acontecia, era que o representante fazia todo marketing do produto era bom, e o resultado disso era uma compra errada, pois, se o mesmo consultasse o sistema iria ver que já tinha desse produto e não tinha saído. Como resultado tinha custo alto em ter que manter este produto, outra coisa que ocorria a distribuição das mercadorias não era feita corretamente ficava as filiais com um produto a mais que a outra, outro custo e o fator principal era a perda de vendas.

Com a implantação de relatórios e possuindo uma pessoa responsável no controle das lojas o processo começou a andar de maneira que hoje, giramos a mercadoria que não esta saindo, fazendo promoções, distribuindo a mercadoria na loja que sai mais. Na compra do produto é analisado o estoque, sendo feita uma pesquisa com os vendedores e gerentes e principalmente com Senhora Selma, pois esta ligada diretamente com o cliente, pois ela é uma peça chave para todo o grupo, o qual teve atitudes que poucas mulheres de empresário têm, pois foi a luta junto com Sr. George, buscando sempre melhorias pra hoje ser esse grupo e sempre esta buscando informações para sua melhoria.

A empresa tem como visão estar sempre atenta à melhoria do atendimento em todos os aspectos que envolvem uma empresa de calçados, acessórios e confecções em geral, conforme apêndice "J", desde a equipe de colaboradores até os fornecedores, visando a satisfação dos nossos clientes.

E como missão que é trabalhar com perspectiva de crescimento contínuo, oferecendo uma comercialização de calçados, acessórios e confecções em geral, eficiente e satisfatória, atendendo as necessidades da região e gerando empregos.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 Estoques: Planejamento, Vendas e Distribuição de Mercadorias.

O Controle de estoque é uma operação de extrema importância nas empresas de qualquer tamanho, visando “registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias da empresa” (SEBRAE). Para isso se faz necessário um planejamento de estocagem eficiente, conforme apêndice “B”, tendo em vista que normalmente o setor de vendas deseja um estoque elevado para atender melhor o cliente. Segundo Marcello (2012, p.29) “A administração de estoque tem como objetivo permitir que a empresa consiga produzir e comercializar seus produtos para gerar lucratividade, liquidez e rentabilidade”.

De acordo com Ballou (2011, p. 204) “não é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis, a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidades de mercadorias e minimizar os custos”. Neste mesmo aspecto pode-se revelar a ideia de Bowersox (2007, p.150) quando afirma que: “o controle de estoque é o processo de monitorar a situação do estoque”. Isso facilita o seu planejamento, pois o excesso ou a falta deste gera enormes prejuízos.

Ainda vale a pena repensar sobre a concepção de Dias (2005, p 159) quando acredita que “todas as formas de registro de estoque objetivam controlar a quantidade de materiais em estoque, tanto o volume físico quanto financeiro”. Sendo assim não haveria nenhum problema de estoque que não pudesse ser resolvido, pois um colaborador ao acessar a quantidade de mercadorias registradas na planilha, saberá que é o mesmo número de mercadorias existente no estoque físico.

A avaliação adequada dos materiais recebidos e localizados no estoque é uma importante questão para o seu controle, pois de acordo com Bowersox (2007, p.150) “o planejamento de estoque consiste em determinar quando e quanto pedir. Quando pedir é determinado pela media e pela variação na demanda e no reabastecimento. Quanto pedir determinado pelo lote de compra”.

A manutenção do estoque fornece um maior controle ao gestor, pois para Dias (2005, p.16) “o estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e

desníveis”, conforme apêndice H. Para isso, o mesmo autor, afirma que é necessário seguir os seguintes princípios.

- a) determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens;
- b) determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade;
- c) determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compras;
- d) acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras;
- e) receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valor; fornecer informações sobre a posição do estoque;
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Como não é possível saber quando a venda será feita e quantos clientes virão comprar torna-se imperioso o planejamento do estoque com as devidas previsões, que de acordo com Ching (2001, p. 31) “[...] nunca se tem certeza da quantidade a ser solicitada pelos clientes, uma das primeiras questões consideradas no controle de estoques é a previsão das vendas futuras, da demanda, bem como a estimativa do tempo de reposição, desde o pedido feito ao fornecedor até a chegada da mercadoria em nossas instalações”, conforme apêndice “i”. Essas previsões baseiam-se em estações e datas comemorativas.

É sabido que alguns autores discutem planejamento de estoque e previsão de demanda de forma separada, para efeito deste trabalho, considera-se teorizar em mesmo item. Vale ressaltar ainda que o planejamento é feito baseado nas previsões de demanda futuras, Prever a quantidade de mercadoria que os clientes deverão comprar é primordial para todo o planejamento empresarial, e segundo Novaes (2007, p.159) “projeções da demanda bem elaboradas podem significar ganhos competitivos, econômicos e financeiros para a empresa”. Quando se faz previsões de demanda não se pode esperar resultados precisos, pois segundo Bowersox (2007, p.155) “mesmo com uma boa previsão a demanda durante um ciclo de reabastecimento normalmente ultrapassa ou fica abaixo do planejado”, pois tudo que envolve decisões humanas, como: comprar ou não comprar um produto está sujeito a muitos fatores: economia, hábitos do consumidor, efeitos políticos internos e externos.

Completando esta ideia, Ballou (2011, p.209) revela que “uma das melhores maneiras de classificar estoques é segundo a natureza de sua demanda”. E para Accioly (2008, p.53) demanda é “a predisposição de consumidores comprarem determinada quantidade de produtos ou serviços.” A demanda é classificada em: a) permanente - com ciclo de vida muito longo; b) sazonal - composta por um único pico com ciclo de vida muito curto; c) irregular - quando há incerteza no comportamento da demanda, d) em declínio - quando a demanda de um produto acaba e novo produto vem em seu lugar, e, e) derivada – quando sua demanda esta totalmente ligada a de outros produtos (BALLOU, 2011, p.209).

A demanda nas datas comemorativas que segue um cronograma de períodos onde o dia dos pais é a quinta data mais importante para o comércio, depois do natal, dia das mães, dos namorados e dia das crianças. As empresas devem estar sempre atentas a esses períodos de alta sazonalidade, para não perderem a oportunidade de obter um bom acréscimo em suas vendas.

Para que a organização evolua conforme sua demanda e obtenha lucratividade, ela deve levar em conta o processo de distribuição das mercadorias. Pois quando a empresa possui filiais, o controle de estoque deve ser ajustado para sua realidade. Sabendo-se que algumas mercadorias são recebidas somente pela matriz e outras são entregues tanto na matriz como nas filiais, se faz necessário a criação de uma cadeia logística onde a comunicação seja tão eficiente que faça a distribuição física do estoque funcionar. Pois, segundo Ballou (2011, p. 40) “a distribuição física é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos”.

O controle da movimentação interna proporciona a redução eficaz da geração de erros no estoque evitando o acúmulo de grandes diferenças no momento da contagem deste. Para Accioly (2008, p.131) “E essas diferenças tem origem na armazenagem de endereço [...] errado; perda por degradação e obsolescência do material; dano durante o manuseio e movimentação; furto do material”.

O profissional responsável pelo controle de estoque deve preocupar-se em garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes a medida que estes desejem. Fazendo com que cada colaborador da cadeia de distribuição, ou seja, matriz e filiais tenha uma visão panorâmica do estoque disponível. Cabendo somente ao gestor de estoque analisar e efetuar transferências de mercadorias para compor o mesmo.

3.2 Posicionamento de Mercado: Riscos e Custos

Para posicionar-se no mercado a organização precisa também vislumbrar o seu público alvo. E conforme Kotler (1998, p. 130) “mercado é um conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto”. O mesmo autor conceitua mercado potencial como sendo “conjunto de consumidores que manifestam nível de interesse suficiente por uma oferta definida”. Sendo assim é imprescindível que os administradores tenham como meta principal a qualidade do produto ofertado. O estudo de mercado é o ponto de partida para qualquer negócio, e na visão de Woiler (1996, p.41) “É do estudo de mercado que são obtidos, entre outros, os seguintes elementos”:

Através do confronto entre a demanda e a oferta, a provável escassez de demanda futura. A região geográfica em que o produto poderá ser comercializado. O preço de venda, os custos de comercialização e os estoques nos canais de comercialização.

Após análise de mercado o gestor terá a condição de, além de outras tomadas de decisão, optar por seu mercado alvo para poder definir sua linha de produtos, que serão ofertados aos consumidores potenciais. Esta classificação da linha de produtos pode ser feita identificando os itens de maior até os de menor venda é chamada de Curva ABC. Segundo Pozo (2008, p. 93) “A curva ABC assim é chamada em razão de dividirmos os dados obtidos em três categorias distintas, denominadas classes A, B e C”. Os itens da Classe A, conforme apêndice “C”, são aqueles de maior importância e devem representar aproximadamente 20% dos itens ou 80% do custo (ou lucro, quantidade, etc.). Os itens da Classe B, SEGUNDO APÊNDICE “G”, são de importância intermediária e representam em torno de 30% dos itens. Os outros 50% são itens da Classe C conforme apêndice “A”.

Na logística, a Curva ABC é muito usada para controlar o estoque. Sendo que alguns produtos são mais importantes que outros e precisam ser tratados como tal, pois para Ballou (2011, p.224):

São mais competitivos que outros, ou são mais rentáveis, ou podem ter clientes que exigem melhor nível de serviços. Isto mostra que antes de estabelecermos uma política firme de estoques, cada produto deve ser classificado conforme seus requisitos.

É preciso definir de forma clara e objetiva quais os critérios que devem ser focalizados para distribuir os produtos entre as classes ABC. O primeiro passo é estabelecer a finalidade desta distribuição e a partir daí determinar quais as ações e tarefas que serão executadas a partir desta classificação. Como demonstra Accioly (2008, p.96) no quadro abaixo:

Aplicações da curva ABC

Objetivo	Tipo de classificação
Organização física do armazém	Baseada no volume de vendas/consumo.
Frequência de contagem	Baseada no giro do estoque (itens de maior giro acumulam diferenças de inventário mais rapidamente)
Transformação do estoque em dinheiro livre no caixa da empresa.	Participação do item no saldo total do estoque em valor

Quadro 1 Aplicações da curva ABC
Fonte: ACCIOLY (2008)

Tendo como objetivo a organização física do armazém as mercadorias serão condicionadas baseando-se no volume de vendas e de consumo, más se o estoque for baseado nos itens de maior giro, estes passarão a receber uma classificação diferenciada, o que acontece também se o objetivo for focalizar os itens que se transformam em dinheiro livre no caixa, ou seja, à medida que o gestor define o objetivo de seu estoque, ele terá condições de estabelecer sua classificação e organização.

A análise dos custos nesta classificação ABC é obrigatória para que se possa estar a par dos lucros reais, pois segundo Kotler (2006, p.440) “A contabilidade ABC procura identificar os custos reais [...] uma vez que as empresa que deixam de medir seus custos corretamente não estão medindo seus lucros de maneira adequada”. Sendo assim a melhor alternativa conforme o mesmo autor (2006, p.440) “para utilizar a contabilidade ABC com eficiência é definir e analisar as atividades de modo apropriado”.

Os componentes do custo de manutenção de estoque são: custo de capital; de serviço de estoque; de espaço físico; de risco de estoques; seguros contra incêndio e roubo. Bem como custos associados ao risco de manter o estoque que são: de perdas devidas à deterioração, obsolescência, dano e furto. E segundo Dias (2005, p. 42) “Todo e qualquer armazenamento de material gera determinados

custos”. Os custos de manutenção de estoque são aqueles “necessários para manter certa quantidade de mercadorias por um período de tempo” (BALLOU, 2011 p. 211).

O período de estoque parado, segundo apêndice “E”, não deve se alongar para que não venham a gerar altos custos. Conforme Dias (2005, p. 43) “Existem duas variáveis que aumentam esses custos, que são a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque”. Deve-se entender que a estocagem deve ter custo inferior ao da compra e Viana (2009, p.60) esclarece que existem dois tipos de estocagem que são: a “permanente que é o ressuprimento estabelecido para a renovação automática do estoque [...] e a temporária que necessitam ficar estocados durante determinado tempo até sua utilização”, ou seja, para a estocagem permanente, conforme apêndice “D”, deve existir sempre saldo de estoque e a temporária somente por algum tempo.

Um dos principais fatores para que haja uma rotatividade eficiente no estoque é o relacionamento com os fornecedores, onde o gestor encarregado pelas negociações com os mesmos pode conseguir prazos adequados; descontos promocionais; recebimento de mercadorias em lançamento em tempo hábil, ou seja, aproveitando datas comemorativas; produtos em perfeito estado de conservação. Na visão de Oliveira (2007, p.105) “entre a empresa e seus fornecedores a confiança recíproca, bem como a inerente fidelidade, são fatores de extrema importância no novo ambiente corporativo das parcerias estratégicas”, O mesmo autor apresenta algumas medidas de avaliação de fornecedores:

Após contratação, os fornecedores devem ser continuamente avaliados, com base em critérios justos. Recomenda-se que sejam discutidos com os fornecedores aspectos tais como: periodicidade da avaliação, medidas de desempenho, importância da regularização de possíveis falhas, responsabilidades para o ressarcimento de possíveis prejuízos devido à ineficiência no atendimento etc. de desempenho de fácil compreensão que podem ser adotadas: percentagem de entregas no prazo; percentagem de embarques com a quantidade correta; frequência de contatos para discutir problemas de qualidade; nível de defeitos de responsabilidade dos fornecedores; quantidade de projetos de longo prazo desenvolvidos em parceria.

Esta interatividade proporciona o bom andamento de todo o processo logístico para que as mercadorias percorram todo o caminho de saídas e entradas em perfeito estado até chegar ao cliente e satisfazê-lo.

3.3 Treinamentos aos Colaboradores

A necessidade de treinamento é um fator preponderante em todos os setores de uma empresa, visto que é através dele que o indivíduo adequa suas habilidades ao exercício das tarefas a serem cumpridas de acordo com as diretrizes e necessidades organizacionais. Para Milkovich e Boudreau (2000, apud ARAUJO, 2006, p.92) “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Todos os colaboradores envolvidos no processo de movimentação do estoque devem estar sensíveis ao que vem a ser controle de estoque físico e administrativo, caso isto não aconteça necessário se faz promover treinamentos, pois segundo Chiavenato (2005, p. 162) “a diferença entre os requisitos que o cargo exige do ocupante e as suas habilidades atuais constitui a diferença que representa uma necessidade de treinamento”. Na concepção deste autor, o treinamento tem que ser realizado tendo como referência o levantamento das necessidades de entendimento das tarefas pelos colaboradores, evitando assim os erros no estoque. Na visão de Acioly (2008, p.129) “para controlar os processos de entrada e saída, é preciso assegurar que o percentual de erro nas respectivas operações seja o menor possível”, para que isto aconteça é imprescindível que os colaboradores sejam treinados de forma a executar habilmente cada atividade compreendendo todo o processo de movimentação das mercadorias, desde a entrada na loja, a conferência, a entrada no estoque e a distribuição e a venda.

Diversas são as razões que levam a empresa a promover treinamentos como: expansão da empresa; admissão ou desligamento de pessoas; falta de produtividade; desperdício; falhas na comunicação; remanejamento de pessoas; modernização da organização; recém-formados com pouco conhecimento; visando a obtenção de bons resultados pela empresa (ARAÚJO, 2006, p.95). O mesmo autor ainda afirma que existem algumas finalidades para o processo de treinamento que são: adequar a pessoa à cultura da empresa; mudança de atitudes; desenvolvimento de pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar da competência humana; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

A figura abaixo descreve o processo de treinamento tendo como ponto de partida a identificação da necessidade de sua implantação.

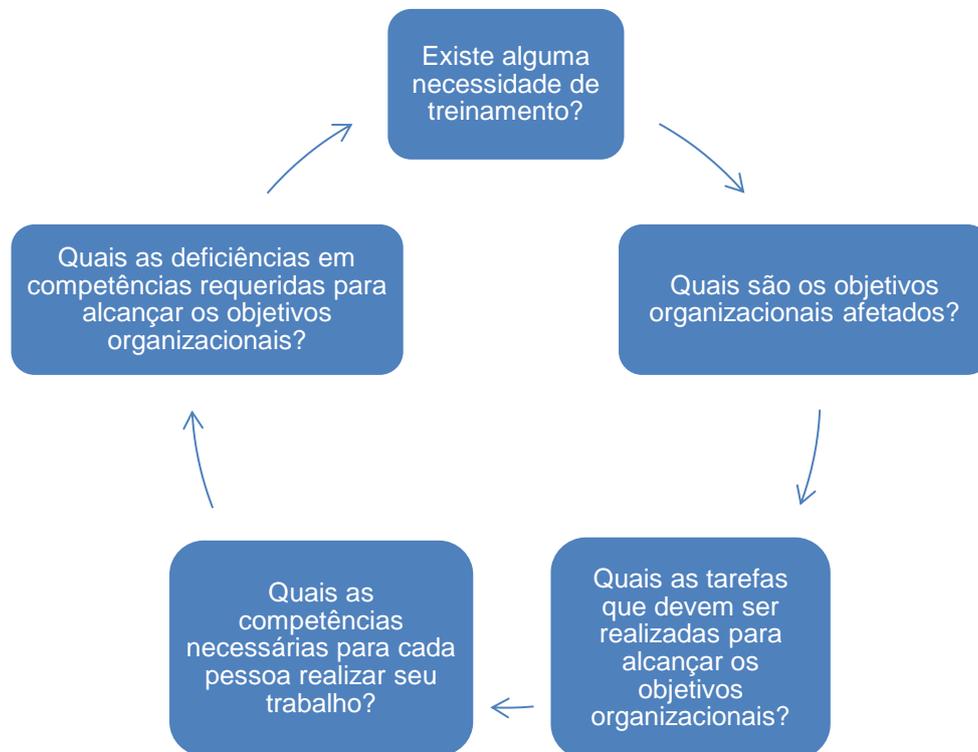


Figura 1: O levantamento prévio das necessidades de treinamento.
Fonte: Chiavenato (2005).

Feito o diagnóstico, segue-se o treinamento que proporcionará a manutenção corretiva da comunicação eficaz entre todos os colaboradores envolvidos no processo de entrada e saída de mercadorias. Desde o estoquista que controla o estoque físico, passando pelo responsável pelo estoque administrativo até o setor de vendas, se faz necessária habilidade do diálogo entre as partes envolvidas, com intuito de atingir o eficiente controle de estoque, seja ele físico ou administrativo e a satisfação do vendedor na hora da venda sem que tenha transtorno para o cliente.

Diversas são as razões que levam a empresa a promover treinamentos como: expansão da empresa; admissão ou desligamento de pessoas; falta de produtividade; desperdício; falhas na comunicação; remanejamento de pessoas; modernização da organização; recém-formados com pouco conhecimento; visando a obtenção de bons resultados pela empresa (ARAÚJO, 2006, p.95). É Através do treinamento que as pessoas vão desenvolver habilidades e aprender novos conceitos.

4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividades do Estágio

A escolha da empresa para o desenvolvimento do estágio se deu por conta da pesquisadora pertencer ao quadro de funcionários desta, que atua no ramo de calçados, acessórios e confecção em geral situada no estado de Sergipe. Tendo como visão a melhoria do atendimento em todos os aspectos, desde a equipe de colaboradores até os fornecedores, visando à satisfação dos clientes, tem apresentado pontos fracos que foram confrontados com as teorias existentes e analisados para posterior demonstração de resultados e de sugestões.

Sendo a sua missão trabalhar com perspectiva de crescimento contínuo, oferecendo uma comercialização eficiente e satisfatória, se faz necessário um olhar sobre o controle de estoque, pois, é deste setor que se origina todas as tomadas de decisões dos demais setores como: vendas, compras, distribuição, exposição de mercadorias, enfim todos os setores são atingidos. Ou seja, para um crescimento contínuo a empresa não pode manter um estoque alto e parado porque isto gera alto prejuízo financeiro e nem baixo para que não venha perder vendas e deixar de suprir a demanda.

Por se tratar de uma colaboradora da organização citada, e conhecer o funcionamento e os problemas que ocorrem no cotidiano da área escolhida, que é o setor de estoque, e com intuito de buscar as devidas soluções, é que foi escolhido este tema que é o controle de estoque: uma ferramenta de êxito para a empresa. Ele também será para o gestor um auxílio nas tomadas de decisões em suas compras e vendas e para a pesquisadora um meio de aperfeiçoamento profissional no confronto da prática com a teoria.

O estágio foi realizado no setor de estoque, onde a pesquisadora exerce a função de analista de estoque, trabalhando com mais dois colaboradores subordinados diretamente a diretoria que acumula as funções de gerência geral e analista de compras. O setor de estoque trabalha em parceria com o setor de compras e de vendas, ajustando as negociações de compras, preços e distribuição de mercadorias. Entretanto, em relação às compras, existe uma falha nos pedidos de mercadorias que se repetem em um espaço de tempo mínimo, gerando assim, um sério problema que é o estoque alto e parado.

Como consequência disso, haverá necessidade de se rever os preços atualizados para esses produtos, bem como a distribuição dos mesmos para as filiais, levando em conta a quantidade de acordo com a demanda de cada uma, em tempo hábil, para que se consiga sanar o problema da compra repetida.

Analisando estes fatores, bem como a falta de antecipação da compra para os produtos normais e em datas comemorativas, foi detectado a falta de planejamento do estoque, pois, é através dele que a organização busca analisar suas entradas e saídas de mercadorias confrontando quantidades existentes com as demandadas, evitando a duplicidade de pedidos e o excesso ou falta de estoque. Em detrimento a essa ocorrência, é que surgiu a necessidade de se elaborar um questionário de pesquisa entre os setores envolvidos neste processo.

A pesquisa foi desenvolvida com os colaboradores dos setores de compra, venda e estoque. O tipo de pesquisa escolhido foi quantitativo, pois, traduz em números as informações pertinentes ao estoque, atingindo o objetivo deste trabalho que é analisar a importância da manutenção do estoque, ou seja, o planejamento de entradas e saídas de mercadorias. Além disso, foi utilizado o método de procedimento bibliográfico para complementar as informações sobre a devida movimentação do estoque, principalmente as teorias relativas a livros, revistas e material disponível na internet.

Foram aplicados vinte questionários contendo quatorze perguntas que dão enfoque ao controle de estoque e confrontam com o nível de conhecimento dos colaboradores, sobre o assunto. No questionário de pesquisa foi perguntado o setor que o funcionário faz parte, dando assim a condição da pesquisadora de, durante a análise de dados, descobrir em qual setor está a necessidade de conhecimento e aperfeiçoamento sobre o tema. Foi realizada pela própria pesquisadora, no período de dez a doze de setembro de dois mil e doze, no horário das 16 horas até 17 horas, não havendo nenhuma dificuldade na aplicação do mesmo.

A seguir, apresentam-se e analisam-se os dados coletados nesta pesquisa diagnosticando a sua forma de gestão, e apresentando os dados coletados através do questionário de pesquisa, apresentado à empresa onde foi realizado o estágio, em consonância com o referencial teórico apresentado anteriormente e as informações da realidade fornecidas pelos sujeitos participantes desta.

4.2 Análise da Pesquisa

4.2.1 Sexo

Inicialmente, os entrevistados foram indagados sobre o sexo, onde se obteve o seguinte resultado: Do total de vinte pessoas, 75% são do sexo feminino e 25% masculino. Sendo que, na área de vendas são 87% do sexo feminino e 13% masculinos, no estoque são 67% masculinos e 33% feminino e no setor de compras 50% masculino e 50% feminino.

4.2.2 Setor de Trabalho

Na pergunta sobre o setor em que trabalha, do total de entrevistados, 75% dos colaboradores fazem parte do setor de vendas, 15% do setor de estoque, e 10% do setor de compras. Sendo a maior parte dos colaboradores do setor de vendas, este passa a requerer do analista de compras uma atenção especial, pois estes colaboradores podem apresentar os dados necessários e atualizados sobre a saída das mercadorias, ou seja, os produtos com maior e menor índice de vendas em determinados períodos e a depender das necessidades de seu público alvo.

Então, esta área, somada com o setor de estoque fornecem os dados imprescindíveis para que em parceria com as compras possam atingir a eficiência organizacional. As respostas foram as apresentadas no Gráfico nº 01:



Gráfico nº 01 – Setor de Trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.3 Conhecimento sobre Estoque

Ao serem questionados sobre o que entendem de estoque, conforme dados apresentados no gráfico nº 02, 10% responderam que é o local onde armazenamos mercadoria, 55% responderam que é uma ferramenta importante para suas vendas nela você controla suas entradas e saídas de vendas, 35% dos colaboradores responderam que é só chegar à mercadoria e vender.

Percebe-se diante dos dados levantados, que a maioria dos colaboradores entende o significado de estoque, porém o percentual geral dos que não tem noção do significado de estoque que é de 45%. Isso demonstra um risco no andamento das atividades nesta área, levando-se em conta que esses colaboradores exercem suas funções diariamente e não sabem a importância. Os dados levantados na pergunta inicial do questionário de pesquisas mostram que o setor de vendas é área onde os colaboradores não entendem o significado de estoque. Como diagnóstico, sugere-se um aperfeiçoamento através de treinamentos para esta área. Visando a conscientização de todos em busca do andamento eficaz das atividades do estoque.

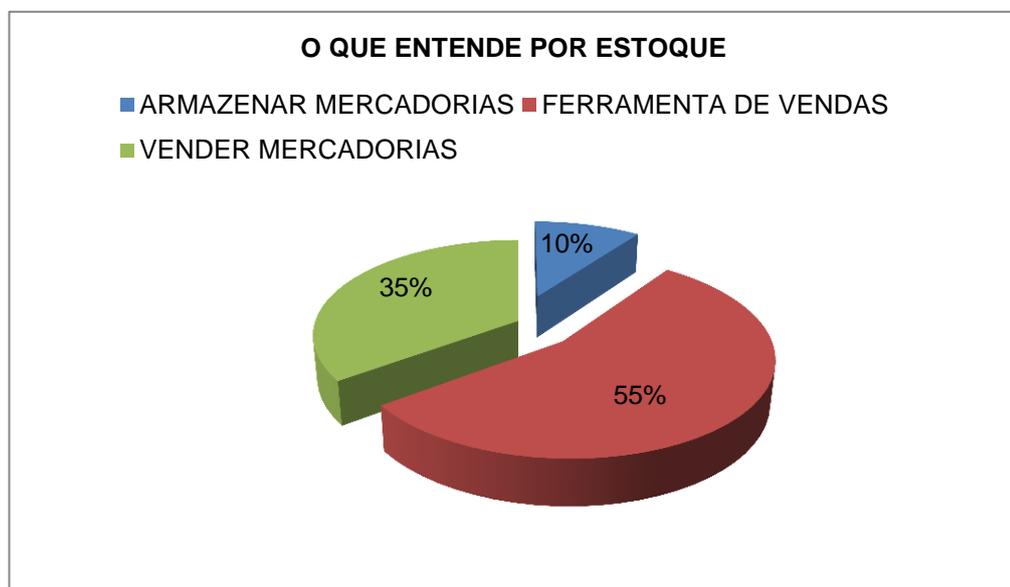


Gráfico nº 02 – O que entende por estoque
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.4 Finalidade do Estoque

A pergunta sobre qual a finalidade do estoque apresenta os dados constantes no gráfico nº 03 e esclarece que 10% das pessoas responderam que o estoque serve para guardar as mercadorias, 55% afirmaram que é controlar as entradas e saídas de mercadorias e 35% acreditam ser uma ferramenta de auxílio às compras e as vendas.

Estas informações denunciam que as duas pessoas que visualizam estoque como espaço para guardar mercadorias, são profissionais da área de vendas e necessitam de um aperfeiçoamento urgente sobre o assunto, pois por não compreender a devida importância do setor de estoque, podem até tornar-se um entrave para o bom andamento de todo o processo. A pesquisa mostra também que 35% dos colaboradores acreditam ser apenas uma ferramenta de auxílio às compras e vendas e apenas 14% faz parte do setor de estoque. Fato este que não deixa de ser preocupante: um colaborador que não possui o conhecimento adequado da função que ocupa. 86% são das áreas de vendas e de compras e com estas respostas deixam claro que necessitam de aprimoramento urgente no que se refere a estoque para que participem ativamente deste setor tão importante para o sucesso organizacional.



Gráfico nº 03 – Finalidade do Estoque
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.5 Entendimento sobre Demanda

Outra questão a ser pesquisada foi o que entende por demanda. Neste aspecto, a pesquisa demonstrou que 5% entende que demanda é ter o produto no momento certo, 35% dos colaboradores afirmam que é não deixar o produto faltar, 55% asseguram ser o atendimento das necessidades dos clientes buscando a satisfazê-los e 5% respondeu não saber o que significa demanda. O percentual dos respondentes que entendem que demanda é ter o produto no momento certo, que se encontra na área de vendas, demonstra com sua resposta que não está inteirado da importância deste tema para eficiência do processo de circulação das mercadorias, pois a demanda sinaliza as compras, vendas e o giro de estoque.

O percentual dos que entendem por demanda é não deixar o produto faltar, que é 35%, comprova a grande necessidade de aperfeiçoamento sobre o assunto, já que este conceito não condiz com a importância do tema. O mais crítico foi o dado obtido sobre o último item de respostas deste questionário, que 5% do setor de vendas afirmou não saber o que é isso, denunciando uma total falta de informação sobre o assunto, assim pode-se concluir que em relação a demanda o quadro funcional necessita de aperfeiçoamento, conforme gráfico nº 04 abaixo:

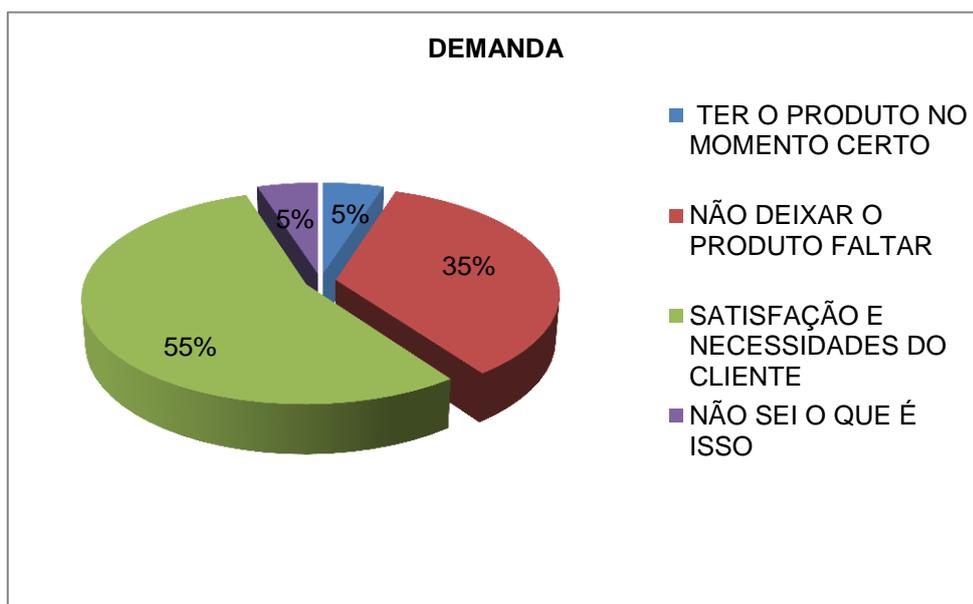


Gráfico nº 04 - Demanda
Fontes: Dados da Pesquisa

4.2.6 Sistema de Controle de Estoque

Interessante os dados da pesquisa que abordou sobre o que deve ser feito com os seus colaboradores ao implantar um sistema de controle de estoque na empresa. Os números exibidos no gráfico nº 05 esclarecem que 100% das respostas dos colaboradores que optaram pelo primeiro item do questionário que é ter um treinamento antes da implantação, mostrando o procedimento e seus benefícios. Isto denota a necessidade que cada profissional sente, em ter uma explicação antecipada sobre o sistema de controle do estoque o que explica a falta de conhecimento sobre alguns temas e confirma a necessidade urgente de iniciativas de treinamento profissional sobre assunto, que podem ser implantadas pela empresa através de palestras e cursos práticos adaptados a realidade organizacional.

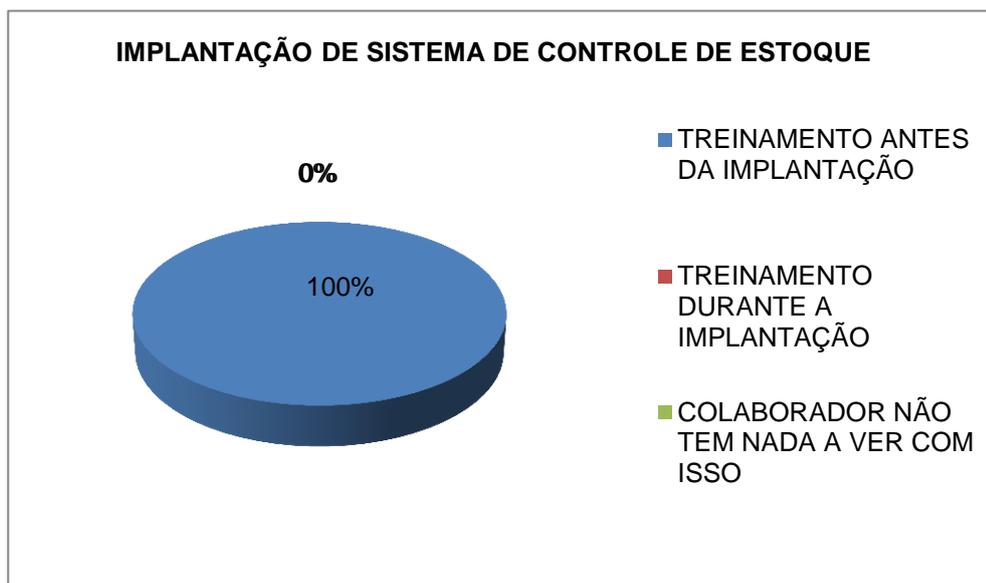


Gráfico nº 05 – Implantação de Sistema de Controle de Estoque
Fontes: Dados da Pesquisa

4.2.7 Importância do Treinamento

No tocante á questão sobre o que acontece com a empresa quando não há treinamento de seus colaboradores, contempla-se no gráfico nº 06, que 10% das pessoas afirmam que passa uma imagem para o cliente que seu colaborador não tem as informações adequadas sobre o produto, 60% dos colaboradores

responderam que pode perder vendas, pois o cliente fica impaciente e acaba desistindo, 30% dos funcionários garantem que mostra para o cliente que não é uma empresa que se preocupa com a qualidade de seu atendimento.

Levando-se em conta que o objetivo da empresa é vender seus produtos, nota-se que 60% dos colaboradores da área de vendas responderam o segundo item que pode perder vendas, 27% deles entendem que a falta de treinamento mostra para o cliente que não é uma empresa que se preocupa com a qualidade de seu atendimento e 13% responderam que passam a imagem para o cliente que seu colaborador não tem informação adequada sobre o assunto.

Da área de compras 100% responderam que pode-se perder vendas e do estoque 33% acredita que pode perder vendas e 67% mostra para o cliente que não é uma empresa que se preocupa com a qualidade de seu atendimento.

Nesta situação, observa-se que o quadro funcional não está focalizado no objetivo central da empresa que são as vendas tornando-se necessária a explicação para o grupo da importância e o objetivo de treinamento.

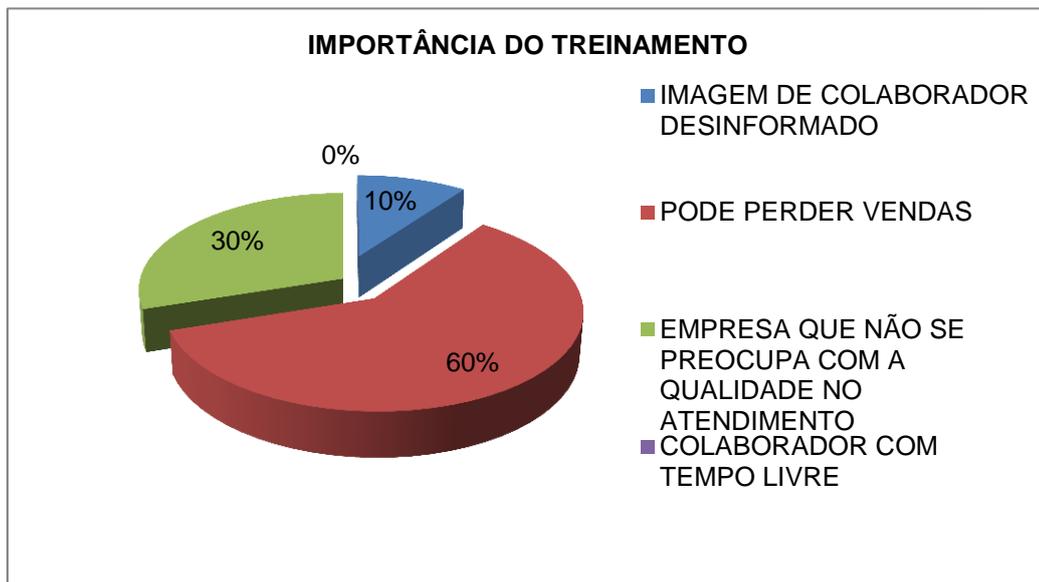


Gráfico nº 06 – Importância do Treinamento
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.8 Previsão de Demanda

Quando se perguntou como se deve prevê uma demanda 65% dos colaboradores respondeu que deve sempre está se atualizando quanto às informações do estoque, 30% das pessoas afirmam que deve verificar as datas

comemorativas vendo assim se o estoque esta capacitado para atender o cliente, e 5% afirmam que deve arriscar o estoque que tem não fazendo novas compras. Este resultado remete a ideia de que a maioria dos colaboradores sabe que para prevê uma demanda, precisam atualizar-se sobre as condições do estoque. Os 30% que afirmam deve verificar as datas comemorativas somente não atentaram em procurar saber as condições atuais do estoque, o que pode causar excesso nas compras, pois é preciso a consulta de estoque e a verificação das datas ao mesmo tempo.

O mais preocupante é a afirmação do percentual de colaboradores da área de vendas que assegura que nesta situação arrisca o estoque não fazendo novas compras, o que resulta na necessidade urgente de aperfeiçoamento do tema. Esses números estão exibidos no gráfico nº 07.



Gráfico nº 07 – Como Prevê uma Demanda
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.9 A Falta do Produto Para o Cliente

O gráfico nº 08 revela que quando se perguntou o que pode ocorrer quando a empresa não tem o produto que o cliente deseja, 45% responderam que pode ocorrer perdas de vendas e de clientes para os concorrentes, 50% dos colaboradores optaram pela substituição do produto desejado e 5% acreditam que se não tenho o cliente e nem vendas o resultado final é prejuízo para a empresa.

Sabe-se que, com a falta do produto a expectativa do cliente é frustrada gerando a perda da venda e prejuízo para a empresa, os dados da pesquisa revelam que 50% dos entrevistados entendem que a substituição do produto desejado resolve o problema, o que demonstra uma atitude de total desconhecimento da gravidade do fato, sendo necessário que a empresa proporcione palestras sobre o assunto.

Nesta situação, nota-se que 45% dos entrevistados visualizam a falta do produto para o cliente somente como perdas de vendas e de clientes para os concorrentes, estes precisam ser orientados de que o prejuízo para a empresa é grande, podendo apresentar como consequência até o desemprego. Já o 5% tem a consciência da importância da falta do produto e do que isto gera para a empresa.



Gráfico nº 08 – A Falta do Produto Para o Cliente
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.10 Diminuição Do Custo Através De Preços Atrativos

Interessado em saber de que maneira se pode diminuir o custo da empresa oferecendo preços atrativos para o cliente, os dados do gráfico nº 09 demonstram que 50% dos colaboradores responderam que fazendo parceria com fornecedores e 50% entendem que a solução seria a retirada de produtos que não estejam girando. Torna-se necessário explicar que a redução de custo é obtida no início do processo quando se vai adquirir o produto, ou seja, fazendo parceria com

fornecedores ou em alguns casos efetuar compras fora de época, visando a obtenção de um preço menor para vender com lucro.

Pela pesquisa e pelo resultado demonstrado nenhum dos respondentes entendeu que efetuando compras fora de época pode reduzir custos, levando-se em conta que esta atitude esta relacionada ao setor de compras os demais precisam ser orientados sobre esta solução.

Enquanto isso, os 50% que optaram por retirar do estoque produtos que não estão girando não atentaram para o fato de que oferecendo esta mercadoria com desconto proporciona aos clientes preços atrativos, mas não reduz os custos obtidos com a compra destes produtos, porque o valor da venda não compensa o que foi investido.

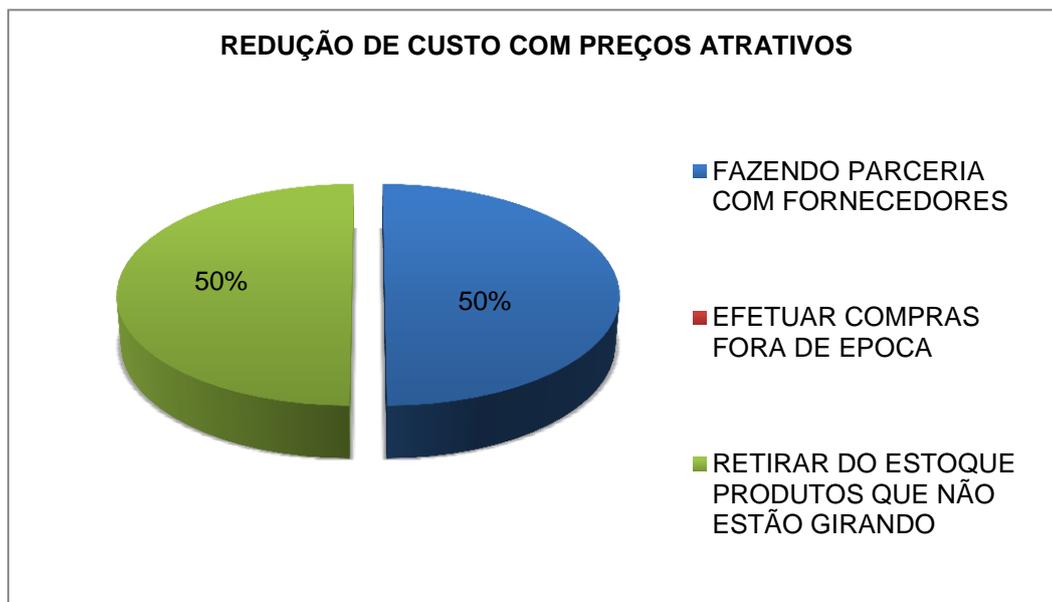


Gráfico nº 09 – Redução De Custo Com Preços Atrativos
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.11 Sobre o comprador

Pela pesquisa e pelo resultado mostrado no gráfico nº 10, quando se perguntou sobre o procedimento adequado da pessoa responsável pelas compras, 25% dos colaboradores responderam que deve consultar o estoque seja ele físico e/ou informatizado e 75% acreditam que deve trabalhar em conjunto, ou seja, consultar o estoque e as pessoas ligadas às vendas. Nesta situação, nota-se que 25% dos colaboradores visualizam que o setor de compras deve consultar apenas o

estoque, entretanto este resultado denuncia a carência de aperfeiçoamento profissional e entendimento sobre o tema, já que este setor precisa trabalhar em conjunto com as áreas envolvidas neste processo que são: as vendas e o estoque, proporcionando assim um desempenho eficiente.

A pesquisa mostra também que 75% dos respondentes confirmam este posicionamento do trabalho em conjunto com as demais áreas que abrangem as decisões sobre compras. Cabe ao gestor desta área reunir-se periodicamente com os demais setores envolvidos para as devidas tomadas de decisões, evitando assim um volume alto compras de mercadorias do mesmo fornecedor, produtos que não atendem às necessidades e expectativas do cliente e compras negociadas com o representante sem visualizar o produto nem consultar os outros setores.

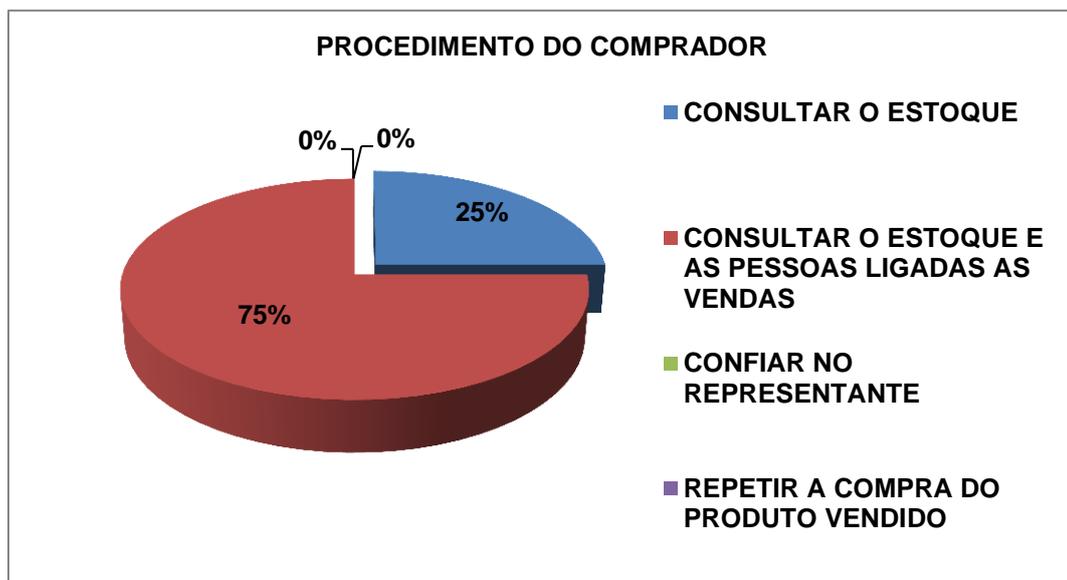


Gráfico nº 10 - Procedimento do Comprador
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.12 Distribuição de Mercadorias entre Filiais e Matriz

Os números exibidos no gráfico nº 11 demonstram os resultados da pergunta que abordou sobre como deve ser feita a distribuição de mercadoria entre filiais e matriz, 20% dos colaboradores respondeu que é analisando qual a mercadoria que gira mais na loja, 30% entende que é não deixar o produto faltar e sempre estar acompanhando o sistema de estoque e 50% acredita que é distribuindo as quantidades certas de acordo os dados fornecidos pelo relatório

informatizado. Este resultado remete a ideia de que é essencial para a distribuição eficaz das mercadorias a análise do relatório informatizado, porque sem ele é difícil saber quais as mercadorias de maior giro e quais estão paradas no estoque.

Neste sentido os 20% que responderam que a distribuição deve focalizar a mercadoria de maior giro e os 30% que entendem que é somente não deixando o produto faltar, precisam aumentar seus conhecimentos sobre o assunto, cabendo a administração proporcionar palestras de aperfeiçoamento. Esta ideia é confirmada com as respostas dos 50% que afirmam que a distribuição deve ser analisada a partir dos dados levantados nos relatórios periódicos, onde constam todas as informações pertinentes a movimentação de entradas e saídas no estoque de acordos com datas, marcas e quantidades.

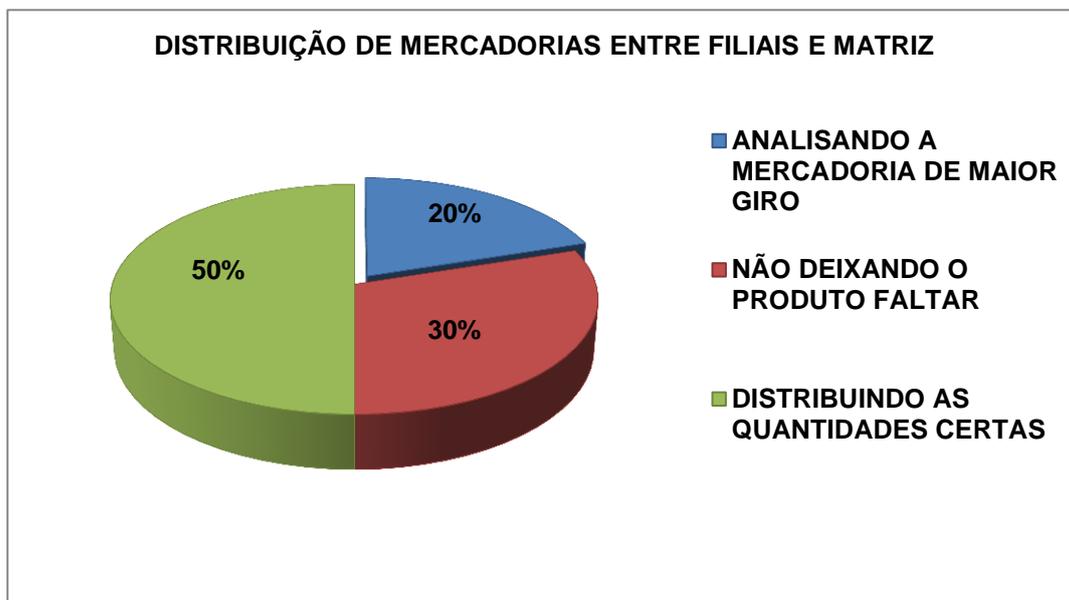


Gráfico nº 11 – Distribuição de Mercadorias Entre Filiais e Matriz
Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.13 Análise das Compras Mediante as Necessidades do Cliente

Outra questão a ser pesquisada foi em relação a atitude do analista de compras em relação a satisfação das necessidades dos clientes, neste aspecto, a pesquisa demonstrou que 10% dos colaboradores afirmaram que as compras estão sendo feitas de acordo a demanda, 20% responderam que há planejamento, pois as compras são de acordo com as necessidades dos clientes e 70% garantiram que

não, pois há repetição na compra dos produtos e os clientes reclamam a falta de produtos novos.

Embora a realidade confirme a resposta dos 70% dos colaboradores, os 30% afirmaram que o setor de compras atende as necessidades do cliente denunciando total falta de conhecimento e comprometimento com o reflexo do posicionamento equivocado da área de compras em relação às necessidades do cliente. Este setor precisa estar atento à qualidade do atendimento das necessidades do cliente, pois segundo Kotler (2006, p. 143) “a decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela”. Assim, pode-se concluir que será preciso que a administração tome algumas atitudes que evitem a perda de clientes, como sugestão tem-se a implantação de uma pós-venda ou uma pesquisa de opinião com seus clientes através de questionário, objetivando o feedback para a empresa. Estas informações estão relatadas no gráfico nº 12.

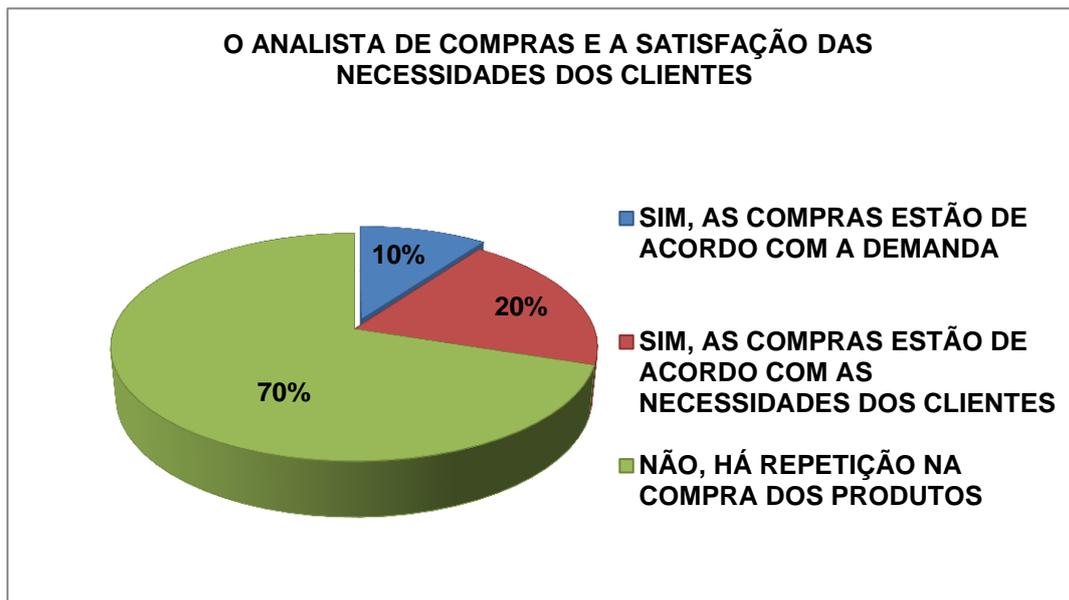


Gráfico nº 12 – O Analista de Compras e a Satisfação das Necessidades dos Clientes
Fontes: Dados da Pesquisa

4.2.14 Como Planejar eficazmente o Estoque

Os entrevistados foram indagados sobre o melhor método de planejamento de estoque nas filiais, como respostas, conforme o gráfico nº 13, obteve-se que, 25% dos colaboradores responderam que deve ser o monitoramento

pela matriz, 20% entendem que é o balanço mensal com o estoque físico com o informatizado e 55% afirmaram que é por meio de relatórios diários através do sistema do controle de estoque de cada loja. Torna-se relevante informar que a primeira resposta que é o monitoramento pela matriz gera a centralização das decisões, comprometendo a eficiência do processo de movimentação das mercadorias em cada filial.

Analisando a segunda opção entende-se que esta alternativa que é o balanço mensal gera um custo muito alto, havendo também o desgaste físico para os colaboradores devido ao curto espaço de tempo. A opção ideal são os relatórios diários que proporcionam um maior controle de toda a movimentação das entradas, saídas ou transferências das mercadorias, bem como a facilidade de se resolver qualquer problema no momento da conferência do estoque, visto que nele constam as informações discriminadas como: código do fornecedor, das cores, referência, tamanho, descrição e preço do produto. A análise demonstra que apesar dos 55% focalizarem como resposta ideal os relatórios diários, os 45% não estão totalmente errados, pois tanto o balanço mensal como o monitoramento pela matriz podem ser consideradas soluções, porém devem ser analisadas e adequadas à realidade de cada empreendimento.

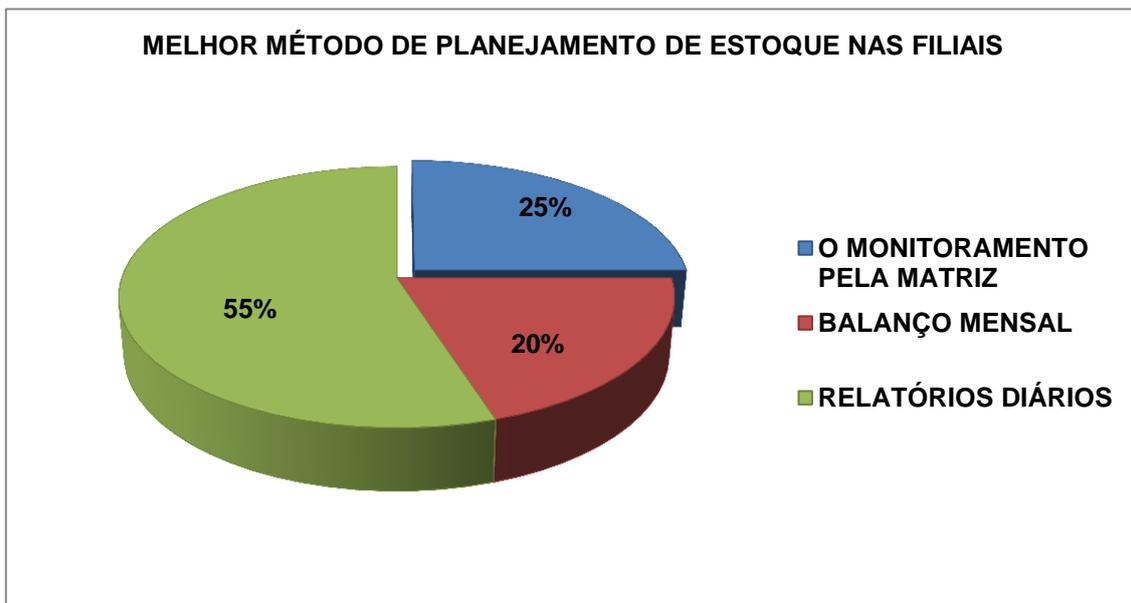


Gráfico nº 13 – Melhor Método de Planejamento de Estoque nas Filiais
Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto se dispôs a analisar a importância da manutenção de estoque em confronto com a venda final, por isso torna-se importante salientar que em primeira instância está a conscientização por parte do gestor, dos conceitos relacionados a esta área e que sua postura na tomada de decisões em relação ao planejamento eficaz, a organização e a manutenção do estoque trará ou não o sucesso empresarial.

Após a análise dos dados obtidos através das diversas pesquisas realizadas durante este projeto, conclui-se que esta empresa não trata o setor de estoque como uma área primordial ao desempenho dos processos organizacionais de um modo geral, visto que o gerenciamento desta área possibilita o aumento ou a redução da lucratividade da empresa. Uma gestão de estoque eficiente evita depreciações e falta de mercadorias, insatisfação dos clientes gerando assim a perda de vendas não conseguindo atingir, portanto o objetivo geral da empresa.

Os colaboradores envolvidos com a movimentação de mercadorias e que fazem parte das áreas de compras, estoque e vendas, não possuem conhecimento suficiente sobre como se realiza um controle de estoque eficiente, necessitando assim de aprimoramento através de cursos, palestras e reuniões com trabalhos em equipe. Em relação ao setor de estoque uma das maiores necessidades é a autonomia nas tomadas de decisões, pois este fica a mercê das escolhas e determinações do setor de compras, que ao invés de reunir-se periodicamente para planejar, efetua as aquisições por iniciativa própria causando assim alguns inconvenientes como: duplicidade de pedidos, falta de algumas mercadorias, até mesmo em datas importantes e comemorativas; compras de produtos de baixa qualidade e em alguns casos de uma só marca e que não satisfazem as necessidades dos clientes.

Para os colaboradores da área de compras torna-se imprescindível um aperfeiçoamento que proporcione o aprendizado da real atuação desta gestão seguindo todos os passos, desde o planejamento das mercadorias que serão adquiridas, passando pela negociação eficiente até a análise dos produtos com maior e menor saída de acordo com a demanda. É preciso também a conscientização do trabalho em equipe através de dinâmicas de grupo onde se

aprenda a ouvir o posicionamento do outro e analisar qual a melhor alternativa para solucionar a questão em pauta. A tomada de decisão individual e isolada ocasiona uma análise sob apenas um ponto de vista e deixa-se de visualizar as demais opiniões, ou seja, antes de comprar determinado produto se faz necessário saber da área de vendas se este tem saída, se existe demanda para ele. Também é importante conhecer o estoque que a empresa possui deste produto e só depois deste diagnóstico é que se confronta com o calendário, examinando as datas comemorativas, a sazonalidade e em caso de novos modelos se irão satisfazer as expectativas do público alvo.

A distribuição das mercadorias entre matriz e filiais obedece a tomadas de decisões de última hora, ou seja, de acordo com a necessidade do momento não havendo planejamento e nem mesmo profissionais treinados que entendam todo o processo da movimentação das mercadorias, sua entrada, saída, demanda da região ou quais as etapas em que estes produtos irão passar no caso de eventuais transferências entre filiais.

Ao se exercer uma função onde não se tem um amplo conhecimento do que acontece com o produto em todas as fases deste na empresa, corre-se o risco de ultrapassar alguma etapa gerando prejuízos diversos. A exemplo de sapatos que possuem diversas características como: marca, cor, modelo tamanho e codificação e ao serem transferidos sem que haja uma conferência entre o que está escrito na caixa e o produto dentro dela por um profissional sem o conhecimento adequado que poderá ocasionar a venda de um produto com preço abaixo do real e causar diferença no estoque por dar baixa em um modelo e ser outro, ficando os dois com quantidades errôneas no inventário.

É importante entender que o controle de estoque quando aplicado de forma eficiente e adequada proporciona tomadas de decisões corretas e este é uma ferramenta determinante para que a empresa alcance o sucesso. Esta pesquisa não tem a pretensão de generalizar resultados, até porque cada empresa tem seus métodos e valores a seguir. É sabido, porém que em se tratando de um tema tão relevante, foram apresentadas aqui algumas sugestões que poderão servir como soluções ou pontos a serem pensados antes das devidas tomadas de decisões por parte dos interessados no assunto

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Felipe, AYRES Salmeron de Pádua Antônio. SUCUPIRA, César. **Gestão de Estoques**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Atlas. 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. 1 ed. São Paulo. Atlas. 2011.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**/Donald Bowersox, David Closs e M. Cooper; tradução de BELHASSOF Cláudia Mello. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino , SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Marco Antonio F. da. COSTA, Maria de Fátima Barroso da. **Projeto de Pesquisa: Entenda e Faça**. 3 ed. Petrópolis. RJ. Vozes. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005. 4 reimpressão.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos gestão**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2005.

KOTLER, Philip, KEVIN Lane Keller. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenber, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed . São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo. 1998

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCELO, Antônio. **Revista Brasileira de Administração**. Ano XXI. n. 86. Janeiro/Fevereiro. 2012..

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro. Elsevier. 2007

OLIVEIRA, Luiz Martins de. JR. José Hernandez Perez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. 4 ed. São Paulo. Atlas. 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística.** 5 ed. São Paulo. Atlas. 2008

SEBRAE. **Controles Gerenciais de estoque.** Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 17/03/2012.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático.** 1. Ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

WOILER, Samsão. MATIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise.** São Paulo. Atlas. 1996.

ZIKMUND, Willian G. BARRY J. Babin **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo. Cengage Learning. 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A – PRODUTO CLASSE C



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE B – ESTOCAGEM EFICIENTE



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE C – PRODUTO CLASSE A



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE D - DEMANDA PERMANENTE



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE E – ESTOQUE PARADO



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE F – MERCADORIA EM QUANTIDADE EXAGERADA



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE G – PRODUTO CLASSE B

Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE H – MERCADORIA QUE DEVE PERMENECEER EM ESTOQUE



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE I – MERCADORIAS NAS INSTALAÇÕES



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE J - ESTOQUE DE ACESSÓRIOS



Fonte: Autora da Pesquisa

APÊNDICE L - QUESTIONÁRIO

Prezado Sr.(a)

Este questionário tem como objetivo desenvolver o trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da Faculdade Amadeus, desenvolvido pela aluna Izabel Ramos Fortes. Peço sua valiosa contribuição em respondê-lo para que, a partir de sua resposta, seja possível traçar um parâmetro dentro dos objetivos propostos. Não há necessidade de se identificar. Desde já, agradeço pela contribuição.

QUESTIONÁRIO

01 Qual o setor que você faz parte?

Vendas Estoque Compras

02 Sexo

Feminino Masculino

03 O que você entende de estoque?

- a) é o local onde armazenamos a mercadoria;
- b) é uma ferramenta importante para sua vendas, nela você controla suas entradas e saídas de vendas;
- c) é só chegar a mercadoria e vender;

04 Para você qual a finalidade do estoque?

- a) guardar as mercadorias;
- b) controlar as entradas e saídas de mercadorias;
- c) é uma ferramenta de auxílio às compras e às vendas.

05 O que você entende por demanda?

- a) é ter o produto no momento certo;
- b) não deixar o produto faltar;
- c) é o atendimento das necessidades dos clientes buscando satisfaze-los;
- d) nem sei o que é isso.

06 Ao implantar um sistema de controle de estoque na empresa, o que deve ser feito com os seus colaboradores?

- a) ter um treinamento antes da implantação, mostrando o procedimento e seus benefícios;
- b) somente durante a implantação do sistema devem ser treinados;
- c) colaborador não tem nada a ver com isso.

07 Em sua opinião quando não há treinamento de seus colaboradores em uma empresa?

- a) passa uma imagem para o cliente que seu colaborador não tem informação adequada sobre o produto;
- b) pode perder vendas, pois o cliente fica impaciente e acaba desistindo;
- c) mostra para o cliente que não é uma empresa que se preocupa com a qualidade de seu atendimento.
- d) deixa o colaborador com tempo livre.

08 Como se deve prevê uma demanda?

- a) devo sempre está me atualizando quanto as informações do meu estoque;
- b) verificar as datas comemorativas, vendo assim se meu estoque esta capacitado para atender o meu cliente;
- c) arrisco com o meu estoque que tenho, não fazendo assim novas compras.

09 Quando não tem o produto que o cliente deseja o que pode ocorrer?

- a) perdas de vendas e de clientes para os meus concorrentes;
- b) a substituição do produto desejado;
- c) se não tenho cliente e nem vendas o resultado final é prejuízo para empresa.

10 De que maneira se pode diminuir o custo da empresa, oferecendo preços atrativos para o cliente?

- a) fazendo parceria com fornecedores e aproveitar promoções;
- b) efetuar compras fora de época, correndo o risco de não conseguir a coleção atual.
- c) retirar do estoque produtos que não estão girando.

11 Em sua opinião a pessoa responsável pelas compras qual o procedimento adequado?

- a) deve consultar o estoque seja ele físico e/ou informatizado;
- b) deve trabalhar em conjunto, ou seja, consulta do estoque, e pessoas ligada as vendas;
- c) confiar no representante e fazer a compra sem analisar os dados;
- d) repetir a compra do produto que vendeu só pelo fato de ter vendido bem.

12 Como devem ser feita a distribuição de mercadoria entre filiais e matriz?

- a) analisando qual a mercadoria que gira mais na loja;
- b) não deixar o produto faltar e sempre estar acompanhando o sistema de estoque;
- c) distribuir as quantidades certas de acordo os dados fornecidos pelo relatório informatizado.

13 Para você o analista de compras está satisfazendo as necessidades de seus clientes?

- a) sim, as compras estão sendo feitas de acordo a demanda;
- b) sim, há planejamento, pois as compras são de acordo com as necessidades dos clientes;
- c) não, repetição na compra dos produtos os clientes reclamam a falta de produtos novos.

14 Como você identifica o melhor método de planejamento de estoque nas filiais?

a) o monitoramento pela matriz ;

b) balanço mensal com o estoque físico com o informatizado;

c) relatório diários através do sistema do controle de estoque de cada loja.