

Proposta de Controle e Gestão de Estoques na Madeireira Carvalho - Rede Construir

Resumo

Nos últimos anos muitas pessoas migraram pra o litoral norte do Rio Grande do Sul em busca de tranquilidade na aposentadoria ou, até mesmo, de oportunidades de explorar o mercado do ramo turístico. Como resultado desta migração, encontramos uma região que investe pesado na construção civil, construindo Shoppings, centros comerciais, condomínios fechados, prédios, entre outros. É neste mercado que a Madeireira Carvalho – Rede Construir está inserida. A empresa possui participação significativa no ramo da região e obteve grande crescimento nos últimos anos. Este crescimento fez com que a empresa se deparasse com dificuldades que antes, por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, não existiam. Dentre tais dificuldades está o controle dos estoques, que não se fazia necessário quando a empresa operava em um pequeno prédio. Porém, com a atual transferência da loja para um prédio maior, a questão dos estoques começou a preocupar o proprietário. Com base nisso, foi pensado este estudo, que utiliza-se da metodologia pesquisa-ação. O objetivo foi efetuar uma intervenção planejada que será o primeiro passo para a organização dos estoques da empresa, tornando-os confiáveis, permitindo a gestão e o controle dos mesmos e ainda contribuindo para a qualidade do processo de compras da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Estoque, Materiais de Construção e Gestão de Compras.

1. Introdução

A gestão dos estoques possui importante papel na gestão de compras, podendo ser considerado como fundamental. Empresas de diferentes ramos possuem estoques por uma necessidade mercadológica, mas o tamanho e forma de geri-los variam conforme a estrutura e a forma de operação de cada organização. Prestadores de serviços, que trabalham basicamente com a oferta de mão de obra, dificilmente conseguem manter algum nível de estoque, já as fábricas, devido aos ciclos de produção e da dependência de matéria prima para poder funcionar, precisam possuir níveis bem mais altos. Neste artigo abordaremos o varejo, área que possui um estoque moderado e flutuante, que varia conforme o produto e sazonalidades.

Segundo Novaes (1994), a gestão da cadeia logística permite que o produto chegue até o consumidor no momento desejado e ao preço adequado. Ela deve considerar prazos ao longo de toda a cadeia de funcionamento, integração entre os setores, entre fornecedores e clientes de forma a aperfeiçoar o processo e torná-lo o mais eficiente possível, trazendo satisfação para o cliente e uma boa imagem para a empresa. Frohlic e Westborn (2001) chamam a atenção para a importância da integração entre os diversos processos internos da empresa com os de seus fornecedores e, também, com as necessidades dos clientes, concluindo que quanto maior for essa integração, mais alto será o nível de sucesso da cadeia de suprimentos.

Para Romito (2011), uma vez que a demanda por produtos é variável e imprevisível, as empresas possuem a necessidade de estarem, sempre que possível, preparadas para atender às demandas dos consumidores. Para que uma empresa não sofra com a falta de produtos em estoque, o que acaba impactando em seu faturamento, mantem-se estoques mínimos, ou seja, uma reserva de estoque, que garanta o atendimento imediato aos clientes em caso de falhas no processo de reposição. É com base nos dados sobre os estoques fornecidos por relatórios ou

sistemas de ERP que o setor de compras consegue se planejar, de forma a manter sempre os estoques das lojas abastecidos conforme a necessidade ou conforme o volume de vendas. Para Parente (2000), as compras nas empresas varejistas pretendem sempre minimizar o investimento em estoque mas ao mesmo tempo minimizar o índice de faltas.

Este artigo apresenta resultados de um estudo no qual avaliou-se formas de estruturar estoques de uma empresa fornecedora de materiais de construção, objetivando melhorar a qualidade da informação e facilitando o trabalho do setor de compras da empresa. Durante o estudo, analisamos o uso do atual sistema de estoque da empresa e suas possíveis disfunções, identificando e relacionando as informações gerenciais que podem ser obtidas no sistema de estoque para auxiliar na gestão de compras. A partir daí, traçamos e executamos um plano de ação para correções e melhorias no uso do sistema de estoque, analisando os impactos do novo gerenciamento de estoque na gestão de compras. Procuramos traçar um planejamento de forma a alinhar os setores de estoque e compras, aperfeiçoar o funcionamento da empresa e o tempo gasto com compras, diminuir os erros do setor de compras e evitar a falta de mercadorias, trazendo, assim, resultados positivos, tanto de desempenho quanto financeiros.

2. Referencial Teórico

Para que fossem atingidos os objetivos deste estudo, foi realizada pesquisa de referencial teórico nas áreas que envolvem a gestão dos estoques e suas diversas atribuições na empresa, a gestão de compras e a importância que aquela possui para o bom desenvolvimento desta. A seguir apresentamos a abordagem deste assunto sob a ótica que buscamos neste estudo e que contribuíram para o sucesso do processo de intervenção na empresa.

2.1 Gestão de Compras

De modo geral, a missão de uma área de compras de uma organização consiste em obter dos fornecedores os materiais, produtos e os serviços necessários para o funcionamento adequado da mesma. Esta obtenção deve acontecer nos prazos e quantidades necessários, respeitando os níveis de qualidade predefinidos e ao menor preço que seja possível no mercado (BALLOU, 1995). Segundo o autor as compras englobam a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades relacionadas a elas incluem-se: i) selecionar fontes de suprimento; ii) conseguir informações de preço; iii) colocar os pedidos (ordens de compra); iv) acompanhar (monitorar) os pedidos; v) verificar notas fiscais; vi) manter registros e arquivos; e vii) manter relacionamento com vendedores. Para Arnold (1999), os componentes da decisão de compra não são definidos apenas pela área de compras. Para definição de o que e quanto comprar é necessário a participação de outras áreas como marketing e vendas. A responsabilidade da área de compras se resume a obter o material certo, nas quantidades certas, com tempo e lugar de entrega corretos, da fonte certa e no preço mais adequado.

Conforme Arnold (1999), no universo do varejo, comprar bem é a chave para o sucesso do negócio. Comprar bem representa a metade da venda e a garantia do lucro. Adquirir significa obter, incorporar um bem ou serviço, de forma completa. Assim, na obtenção estão incluídos o transporte, os tributos e todas as outras parcelas para que o bem esteja pronto para uso ou comercialização direta ao consumidor. McIvor, Humphreys e McAleer (1997) analisaram a evolução da função compras nos anos 1970, 1980 e 1990, e concluem que ao longo do tempo a

natureza da função de compras passou a ser mais estratégica, com uma tendência de maior colaboração entre comprador e fornecedor.

O setor de compras ocupa uma posição fundamental na maioria das organizações, pois as mercadorias que são comercializadas representam de 40% a 60% do valor final das vendas dos produtos, o que significa que a redução de custo no processo de aquisição de materiais pode ter um impacto muito grande no lucro da organização (BALLOU, 1995). Conforme Parente (2000), a administração das compras e a gestão dos estoques constituem juntos, um setor vital para as empresas varejistas. Os estoques absorvem enorme volume de recursos e constituem no maior investimento no ativo das empresas, mas também, as compras representam as maiores despesas no comércio varejista.

Conforme Dias (1993), o gerenciamento dos estoques e as previsões de necessidades ligadas às vendas são as melhores ferramentas em poder da empresa, pois possibilitam um gerenciamento de acordo com as necessidades e, também, o levantamento exato de quantidade de produtos. Dessa forma pode-se oferecer ao cliente um melhor atendimento e mais segurança no que diz respeito às entregas dentro do prazo e, ainda, menos tempo desperdiçado. Dias (1993) afirma ainda que, no levantamento das necessidades de demanda, deve-se focar principalmente no histórico de vendas. Com compras bem realizadas se torna possível competir com o mercado, podendo ofertar preços competitivos, qualidade nos produtos oferecidos e bom nível de serviço, que atende sua demanda em tempo adequado (VIANA, 2001).

2.2 Estoques

Os estoques podem ser conceituados como itens ou componentes que uma empresa utiliza nas suas operações do dia-a-dia. Levando em consideração um ponto de vista mais tradicional, pode-se entender o estoque como o representativo de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados, sendo o estoque caracterizado pela utilização futura, sendo responsável por atender o usuário conforme sua necessidade (VIANA, 2001).

Dias (1993, p.14) diz que “o estoque é necessário para que o processo de produção/vendas da empresa opere com um número mínimo de preocupações e desníveis” e que a função da gestão dos estoques possui seu foco em maximizar o *feedback* de vendas e o ajuste do planejamento das compras. A administração de estoques, por sua vez, precisa minimizar o capital total investido e imobilizado em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente. Para Dias (1993) uma das grandes dificuldades da gestão dos estoques está em buscar conciliar, da melhor forma possível, os diferentes objetivos de cada departamento da empresa, sem afetar a operacionalidade da empresa. Dessa forma a gestão dos estoques deve englobar um conjunto de atividades que, através das respectivas políticas, objetive dar à empresa um atendimento pleno das suas necessidades com a maior eficiência possível e com o menor custo possível, através do maior giro para o capital investido nesses produtos. Seu objetivo maior é o equilíbrio entre os estoques e o consumo.

São alguns sintomas da má administração de estoques: i) quantidades maiores de estoque, enquanto as vendas permanecem constantes; ii) grandes espaços de tempo entre a compra do produto e a entrega; iii) elevação do número de cancelamentos de pedidos ou devoluções de mercadorias; iv) grande número de encomendas por falta de produtos para pronta entrega; v) falta de espaço para armazenamento; vi) baixa rotação dos estoques, tornando produtos obsoletos, parados nas prateleiras (DIAS, 1993). Esses sinais de deficiência devem

fazer com que a empresa reavalie sua política de estoques, pois todas elas levam a perda de capital.

Segundo Sucupira (2003), a gestão de estoques no varejo é a procura do equilíbrio entre a oferta e a demanda. Tal equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de três principais e importantes indicadores de desempenho: i) giro dos estoques; ii) cobertura dos estoques; iii) nível de serviço ao cliente.

O giro dos estoques é um indicador do número de vezes nas quais o capital que é investido em estoques é recuperado através das vendas. Quanto maior a frequência de entregas dos fornecedores, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques (SUCUPIRA, 2003).

A cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque consegue cobrir as vendas futuras em determinado período, sem que haja suprimento. No varejo existe a dificuldade de efetuar o cálculo, devido a sazonalidade e as oscilações de demanda. Quanto menor o estoque em relação à previsão de vendas, menor será a cobertura em dias ou semanas, o que significa que se está exposto ao risco de falta de mercadorias na loja quando o estoque estiver muito baixo, mas, em caso contrário, caso o índice de cobertura estiver muito alto, também se corre o risco de ficar com estoques obsoletos (SUCUPIRA, 2003).

Já o nível de serviço está imbricado à estratégia da empresa, pois a empresa precisa decidir qual é o serviço que quer oferecer. Pode-se oferecer uma mercadoria a pronta entrega ou sob encomenda. Quando encomendada, a mercadoria pode levar desde algumas horas até meses para ser entregue. O que deve ser avaliado é a relação custo e benefício de cada nível de serviço, sendo que deve ser considerado tanto da ótica do comprador como do vendedor (SUCUPIRA, 2003).

2.2.1 Inventário Físico de Produtos em Estoque

De acordo Martins e Campos (2009), o inventário é responsável por informar a quantidade física de materiais, produtos ou bens, servindo, principalmente, como ferramenta no controle dos itens existentes em estoque. Para Dias (1993), a empresa precisa ter o inventário dos itens constantes em estoque mais atualizados possível, buscando qualidade e a maior precisão possível nas informações registradas, tornando o sistema uma fonte de dados confiável no momento de compra. Determinando um padrão de trabalho e fazendo com que o mesmo seja seguido, torna-se possível a organização do trabalho, dos estoques e ainda a previsão dos mesmos. Dias (1993) diz que no estudo de uma estrutura adequada, clara e definida de forma apropriada a empresa precisará manter os registros de estoques em *softwares* ou documentos que sejam seguros. Tendo tais registros atualizados, os dados servirão de base confiável para a tomada de decisões.

Segundo Martins e Campos (2009) o inventário físico é efetuado normalmente utilizando dois métodos básicos: periódico ou rotativo. No inventário periódico o fechamento será realizado ao final de determinado período estabelecido pela empresa, podendo ser em um prazo de doze meses ou ainda em um período de seis meses. Para Dias (1993) tal método é caracterizado principalmente pelas previsões gerais, levando sempre em consideração a situação física de cada produto da empresa, e os resultados financeiros que estão sendo obtidos em um determinado período. Este método permite que seja visualizado de forma geral o estoque da empresa, e apontará da forma mais precisa possível quais setores ou produtos específicos obtiveram maior giro de produtos além de mostrar a quantidade de dinheiro imobilizado em estoques ao final de um exercício ou de determinado período, por exemplo.

Com relação ao inventário rotativo, Martins e Campos (2009), afirmam que o mesmo é realizado em um período de tempo menor, algo em torno de aproximadamente um trimestre, possuindo formação mais detalhada e maior segurança na tomada de decisões. Já para Dias (1993), tal inventário precisará apontar cada produto em grupo, tendo a atenção na formação do inventário diretamente ligada a sua importância nas vendas e seu valor financeiro. Pode-se dizer que este modelo levanta de forma mais precisa as informações coletadas e a partir delas classifica cada material em grupos divididos por categorias, classificando-as conforme seu grau de importância no momento das vendas ou sua participação no volume de vendas e resultado financeiro da empresa.

2.2.2 Gestão dos Estoques

A gestão dos estoques no varejo brasileiro por muito tempo foi deixada fora das prioridades dos gestores de empresas varejistas. Antes do período inflacionário, devido à quase inexistência de grandes redes varejistas e, por consequência, menor concorrência, a maioria das lojas eram gerenciadas por seus proprietários, sendo estes os únicos gestores de seus negócios. Na maior das vezes utilizavam apenas seu ponto de vista e sua experiência prática na tomada de decisões, inclusive na gestão de compras e estoques. Em período de inflação, a preocupação com a gestão dos estoques se modifica, uma vez que o estoque era garantia de valorização do dinheiro investido no mesmo. Contudo três fatos das últimas décadas começaram a influenciar os administradores das empresas varejistas no Brasil para que eles comessem a dedicar mais atenção aos estoques e as compras (SUCUPIRA, 2003):

- a) A redução das taxas de inflação, após tal redução, investir em estoques não era uma prática lucrativa, pois os produtos não se valorizavam mais como antes com as flutuações de preços;
- b) O surgimento de sistemas computadorizados de gestão empresarial que oportunizaram aos profissionais de compras utilizarem técnicas de planejamento de estoques, passando a estabelecer políticas de gestão de mercadorias;
- c) O aumento da concorrência promovido, principalmente, pela entrada de grandes varejistas internacionais no mercado brasileiro, ocupando fatias de mercado e obrigando os empresários da área a atualizarem-se em suas políticas de gestão em geral.

3. Método

Neste estudo optamos pela utilização de um método de pesquisa-ação, por entender que este seria mais adequado para alcançar o objetivo do trabalho, que implicava em elaborar um diagnóstico e um plano de ação, mas com interesse genuíno sobre os resultados que seriam obtidos. Conforme Vergara (2012) pode-se dizer que o método da pesquisa-ação surgiu nos anos 1940. Tal abordagem valeu-se da pesquisa tipo experimental, onde a ação do pesquisador tornou-se visível, sendo esperado um impacto produzido por esta ação. A pesquisa-ação é definida, segundo Vergara (2012), como um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Tem como objetivo a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento da teoria.

Segundo Roesch (2012) este método é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica. Permite ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e

categoricos da explicação, a partir dos dados e não de técnicas estruturadas, preconcebidas e quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais construídas pelo pesquisador. A autora ainda diferencia a pesquisa-ação, onde os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática, dos métodos tradicionais de pesquisa qualitativa que combinam observações com entrevista. Para Gil (2002) o planejamento da pesquisa-ação se difere de forma significativa dos outros tipos de pesquisa já considerados, não apenas em virtude de sua flexibilidade, mas também porque além dos aspectos referentes à pesquisa propriamente dita envolve a ação dos pesquisadores e dos grupos interessados, o que ocorre nos mais diversos momentos da pesquisa.

Para realização deste estudo, fizemos uma análise da situação atual da empresa com base nas informações coletadas em dois dias inteiros de observação do funcionamento nos meses de março e abril de 2013. Em ambos os dias um dos pesquisadores ficou na empresa em período integral, focado nos aspectos relacionados aos estoques, buscando percepção da rotina e da forma de trabalho das equipes para que pudéssemos determinar os pontos relacionados ao estoque que necessitavam de atenção e que seriam peças chave para este estudo.

Em reunião feita em maio de 2013 com a equipe de gestão da empresa foram traçados os pontos que necessitavam de maior atenção. Primeiramente foi feito um levantamento detalhado do funcionamento do sistema e da gestão do estoque da empresa, esclarecendo etapas de forma a visualizar de forma global o processo. Este momento foi fundamental para que pudesse ser traçado um plano de estudo que futuramente deu início as etapas práticas de organização e posterior gerenciamento do estoque.

Após ser feito o levantamento das informações necessárias, efetuamos o alinhamento da estratégia com as etapas práticas do processo, que começaram pela “limpeza” do sistema, a qual foi efetuada nos dias 18 e 19 de maio de 2013. Chamamos de “limpeza” a baixa dos itens com os quais a loja não trabalhava mais ou aqueles que sofreram pequenas alterações na descrição e, por isso, se encontram em duplicidade.

Feito isso, tornou-se evidente efetuar a paralisação das atividades e a contagem, da forma mais aproximada possível, de todas as mercadorias disponíveis em estoque. Esta atividade foi efetuada nos dias 01 e 02 de junho de 2013, em período integral. Logo após a contagem de produtos em estoque foi feita, nestes mesmos dias, a atualização das quantidades de tais produtos no sistema, pois mesmo que orientássemos de forma correta a funcionária do cadastro para que conseguíssemos reduzir os erros na hora de registrar a entrada dos produtos no estoque, se fazia necessário também, que o estoque físico existente estivesse correto, do contrário, a mudança não surtiria efeito algum.

Tendo estas duas etapas concluídas, partimos para a experimentação. Nesta etapa foi observado por um período de seis dias de trabalho (semana compreendida entre os dias 10 a 15 de junho de 2013) o funcionamento da empresa com o sistema atualizado, avaliando as percepções dos empregados ao novo modelo.

4 Análise dos Resultados

A análise dos resultados obtidos foi realizada após a aplicação das sugestões propostas neste estudo. Diante das análises foram aplicadas as alterações e efetuadas as intervenções de forma que fosse aproveitado ao máximo o conteúdo teórico pesquisado para que a aplicação ficasse o máximo possível dentro dos resultados esperados. Nos tópicos seguintes são apresentados os resultados alcançados e também os problemas enfrentados, além de sugestões de melhorias que podem futuramente serem feitas pela empresa.

Fundada na década de 1980 na cidade de Osório, e instalada atualmente na cidade de Imbé, litoral norte do Rio Grande do Sul, a Madeireira Carvalho – Rede Construir vem se aperfeiçoando continuamente para melhor atender seus clientes. O nome da empresa explica-se pelo fato que antigamente as lojas de material de construção eram chamadas de madeiras devido à comercialização de madeiras no mesmo local da venda dos demais produtos. O “Rede Construir” foi atrelado ao nome há cerca de quatro anos, quando a então Madeireira Carvalho uniu-se em uma rede com outras empresas do mesmo ramo, porém, atuando em diferentes cidades. A rede mantém a constituição jurídica e a gestão das lojas de forma independente.

As principais concorrentes da Madeireira Carvalho - Rede Construir são os magazines que se instalaram recentemente na região, bem como algumas empresas que também se uniram a fim de fortalecerem-se, formando assim outras redes. No momento as principais lojas do setor estão voltando seu atendimento para o sistema *self service*, que propicia uma redução no custo com funcionários. Os proprietários relatam que no momento o mercado passa por uma fase de mudanças, onde os grandes fornecedores estão vendendo direto para as construtoras, evitando os intermediários, prejudicando, assim, o mercado das lojas de materiais de construção.

A Madeireira Carvalho - Rede Construir contava em meados de 2013 com 22 colaboradores e mais de quinze mil itens diferentes a disposição dos clientes, tais como: tintas, metais, louças, revestimentos, bazar, ferramentas, material elétrico, material hidráulico, aberturas, insumos e madeiras. A empresa possuía uma estrutura física formada de mil e quinhentos metros quadrados de galpão para depósitos, loja de mil e cinquenta metros quadrados, além de uma área externa de mil metros quadrados onde são armazenados insumos como areia, tijolos, britas, entre outros. A loja conta, ainda, com uma frota de seis caminhões utilizados para entrega de produtos aos clientes, uma carregadeira e uma empilhadeira, utilizada na organização do depósito.

Com tal estrutura, a empresa possuía força e potencial para competir no mercado, porém, para que tenha sucesso em seus negócios, o gerenciamento é fundamental. O controle dos estoques deveria atuar de forma estratégica, onde a madeireira precisa ter domínio dos itens disponíveis para pronta entrega e os que necessitam encomenda para entrega posterior.

Neste segmento, a indisponibilidade de produtos para pronta entrega pode fazer com que o cliente opte por adquiri-los em um concorrente, afetando a imagem e a confiabilidade da empresa no mercado. A gestão dos estoques deveria fazer com que o departamento de compras tivesse uma melhor visão do que é ou não necessário comprar, evitando, assim, o abarrotamento de mercadorias e reduzindo ao mínimo possível o tempo de espera para a entrega. Com o equilíbrio entre o estoque físico e o volume de vendas, diminuindo o tempo de entrega, o nível de serviço é ampliado no atendimento dos atuais clientes e possibilita a atração de novos pela boa reputação que terá no mercado.

4.1 FORMA DE GESTÃO DE ESTOQUES ANTES DA INTERVENÇÃO

A Madeireira Carvalho - Rede Construir já possuía instalado um sistema informatizado que possibilitava a gestão de estoques. Contudo, pudemos perceber logo no início da observação que o sistema não funcionava, pois era ignorado por todos os funcionários da loja. Os vendedores não levavam em consideração os números do estoque apontados pelo sistema na hora da venda bem como o responsável pela expedição não efetuava uma conferência precisa das mercadorias da forma como deveria, pois era algo que diziam que “não fazia diferença”, já que estava errado. Tanto vendedor quanto o pessoal da expedição ia até o estoque físico para visualizar e pegar a mercadoria, não tendo por hábito fazer qualquer consulta ao sistema.

Durante o atendimento telefônico ou presencial, os vendedores se deslocavam do balcão dirigindo-se ao estoque interno ou externo da loja para verificar a disponibilidade do item solicitado. No caso do atendimento presencial, o cliente ficava esperando junto ao balcão, sem caminhar pelos corredores da loja. Isso impedia ao cliente um possível despertar de interesse por outros itens que não tinha a intenção de comprar anteriormente. Já no caso do atendimento telefônico o cliente ficava aguardando na linha, o que tornava o atendimento demorado.

Nos momentos em que todos os vendedores estavam atendendo clientes no balcão e o telefone tocava, não havia uma regra clara para atendimento do mesmo. Desta forma eles aguardavam que alguém atendesse, e assim o telefone tocava diversas vezes antes de ser atendido. Quando um deles interrompia o atendimento, pedindo ao cliente que aguardasse um momento enquanto atendia a ligação, o cliente que estava na loja ficava esperando enquanto o vendedor efetuava o atendimento telefônico. Muitas vezes esse atendimento se estendia por alguns minutos, já que o vendedor, em muitos casos, tinha que se deslocar até o estoque para verificar disponibilidade de algum item. Somente após essa verificação era possível concluir o atendimento telefônico.

Identificado que algum item estava em falta ou estava com quantidade menor do que a desejada, os próprios vendedores efetuavam uma anotação em um bloco de papel que, ao final do expediente, era entregue para o gerente. O gerente era responsável pelas compras e incluía os itens do bloco no próximo pedido de compra.

Uma vez finalizada a venda, o vendedor encerrava o pedido de compra no sistema, encaminhando o cliente para o caixa onde seria feito o pagamento. Neste pedido de compra, contudo, não havia o cuidado do vendedor em lançar o código correto do produto, sendo uma das origens do problema das quantidades irreais de estoque no sistema. No caixa, o cliente se apresentava pelo nome, através do qual era localizado o seu pedido de compra. Após o pagamento o caixa direcionava o cliente para a expedição, onde era feita a retirada da mercadoria comprada. Era o funcionário da expedição que efetuava a conferência (sem muita precisão) das mercadorias que estavam sendo entregues ao cliente. Assim como também acontecia com os vendedores, na hora em que o funcionário da expedição registrava a baixa no estoque dos produtos que estavam sendo entregues aos clientes ele ignorava os números de referência do sistema, gerando também inconsistências. Havia um indicador claro dessas inconsistências simbolizada pelo grande número de itens com estoque negativo no sistema.

4.2 Planejando a Intervenção

Em reunião no dia 03 de maio de 2013, foi traçado juntamente com o gerente da empresa, um plano de execução das atividades e o cronograma para a realização das propostas deste estudo. Sendo assim, ficou determinado que nos dias 18 e 19 de maio seria feita uma varredura no sistema de estoque, buscando identificar e corrigir inconsistências, duplicidades e mercadorias fora de comercialização. Seria direcionada para esta atividade a funcionária responsável pela recepção das notas fiscais, lançamento e cadastramento dos itens recebidos, e mais um funcionário do balcão de vendas, que possuía bom conhecimento técnico dos produtos comercializados na loja. O processo tratava-se de uma atualização no sistema de estoque, onde estava prevista a baixa de pelo menos 1500 itens que se encontravam em duplicidade ou eram muito similares e não possuíam a necessidade de constarem em dois cadastros.

O plano era que os cadastros a serem revisados fossem compostos pelos departamentos de iluminação e elétrica, hidráulica, ferramentas, ferragens, tintas, metais, louças, revestimentos cerâmicos e madeiras. Por uma questão de organização, o “pente fino” seria dividido por

departamento. A funcionária do cadastro revisaria os produtos que possuíam cadastros em duplicidade apenas com nomes sensivelmente diferentes. Isso ocorria às vezes porque vieram citados na nota com essa pequena diferença e na hora da recepção na loja foi criado um novo cadastro para efetuar o recebimento do produto. O funcionário do balcão ajudaria no processo com o conhecimento técnico dos itens do sistema, verificando se realmente eram o mesmo e se, de fato, tratava-se de uma duplicidade de cadastro. Sabendo que o tempo a ser despendido para tal tarefa não seria o ideal, o objetivo era atingir o máximo possível para que os resultados fossem significativos, então optou-se que a revisão fosse por categorias, o que garantiria atingir a maior quantidade de itens possível.

Nos dias 01 e 02 de junho seria feita a contagem dos estoques. Para tanto seria feita uma paralisação das atividades da empresa, ou seja, não haveria atendimento ao público e todo o efetivo de funcionários estaria voltado para tal atividade. Cada funcionário ficaria responsável pela conferência do seu setor, dando valores aproximados para miudezas e contando os demais. Produtos vendidos a granel, como é o caso de areia, brita e tijolos também seriam revisados, sendo a eles atribuído um valor aproximado. Cada funcionário teria uma planilha com os itens do seu setor onde o mesmo registraria as quantidades e, após a contagem, ele mesmo faria o registro das atualizações no sistema. A previsão era de que tal atividade, utilizando todos os funcionários internos da empresa, seria concluída em dois dias de trabalho: sábado 01/06 e domingo 02/06/2013.

Com a conclusão das etapas anteriores, na semana dos dias 10 a 15 de junho (segunda a sábado), seria feita a observação das atividades com o novo modelo de trabalho. Neste novo modelo os vendedores deveriam confiar nas informações referentes a números em estoque que seriam passadas pelo sistema na hora da venda e o mesmo serviria para o setor de expedição, onde seria redobrada a atenção na hora da entrega de mercadorias para o cliente. Nosso acompanhamento teria por objetivo levantar informações sobre a percepção dos funcionários, o impacto nas atividades e nos relatórios que seriam gerados pelo sistema para que só então pudéssemos responder a questão objeto deste estudo, realização de um pedido de compra para constatar se o sistema atualizado iria realmente contribuir para que o processo de compra se torna-se mais rápido e objetivo.

4.3 Implementação e Análise de Resultados

Neste capítulo será descrito de forma detalhada como foi executada a intervenção na empresa, todos os imprevistos e problemas que se apresentaram ao longo das atividades. Será feita a análise dos resultados levando-se em conta a coerência com as referências estudadas.

4.3.1 O Processo de Pente Fino no Sistema

No primeiro dia da execução das atividades tínhamos previsão de começar as atividades de “limpeza” do sistema no início da tarde. Conversamos um pouco com os funcionários que realizariam a atividade sobre o “pente fino” que seria realizado e avaliamos os relatórios gerados pelo sistema de estoque e percebemos que alguns relatórios geravam números diferentes. Aprofundando um pouco mais a pesquisa, percebemos que dos 15.247 itens constantes no cadastro o próprio sistema já havia feito a baixa automática de 1.538 produtos, pois os mesmos estavam há mais de 12 meses sem receber inclusões de quantidade, ou seja, há mais de um ano que aqueles itens não eram comercializados. Por mais que o estoque não estivesse com quantidades corretas no sistema, existia a movimentação de mercadorias através

dele e, quando este movimento ficava muito tempo sem acontecer, o próprio sistema reconhecia que aquele produto deveria ser obsoleto e efetuava a baixa do mesmo. Percebemos também que era possível gerar relatórios apenas de produtos considerados pelo sistema como “ativos. Gerando este relatório o sistema apontou 13.709 itens ativos e estes itens, portanto, seriam o objeto da “operação pente fino”.

Na parte da tarde, chegamos à empresa às 13 horas. Nos reunimos antes de começarmos as atividades para passar as informações recentes ao demais e combinar alguns detalhes sobre o funcionamento da tarefa, para só então eles começarem com a atividade.

Acompanhando a atividade começamos a perceber que existiam muitos itens com nomes complexos que poderiam ser simplificados e muitos deles possuíam cadastros similares e que eram desnecessários. A atividade seguiu da forma planejada, porém constatamos que não conseguiríamos terminar a tempo de abrir a loja na segunda-feira com a atividade finalizada. Deixamos que eles continuassem e partimos para uma sala ao lado para pensar em alguma solução para agilizar o processo. Colocar mais pessoas para trabalhar nisto iria prejudicar o funcionamento da loja, uma vez que passadas 4 horas do início da atividade já haviam notas aguardando o recebimento.

Enquanto pensávamos em uma possível solução, o vendedor que estava ajudando no processo nos procurou e trouxe um comentário interessante: eles estavam se deparando com muitos itens que eram semelhantes e possuíam nomes diferentes e, por isso, constavam em lugares diferentes do sistema. Após tal constatação optamos por dividir os dois vendedores que estavam trabalhando juntos, determinando grupos diferentes de produtos para cada um. Orientamos que verificassem também a nomenclatura, simplificando-a da melhor forma possível. Questionamos o vendedor para ver se o mesmo já havia percebido que existiam outros itens que possuíam nomes diferentes e constavam em lugares diferentes sendo que era do mesmo grupo. O mesmo respondeu que já havia percebido, porém não achava que eram tantos e que tal modificação pudesse fazer grande diferença no decorrer das atividades.

Finalizamos o dia de trabalho com apenas a categoria de piso finalizada e próximo da metade da categoria de hidráulica, o que representava algo em torno de 30% dos itens em estoque verificados. Como a empresa estava aberta ao público, houve algumas rápidas interrupções na atividade. Esperávamos que no domingo, por não haver movimento, o trabalho fosse realizado com menos distrações e se provasse mais produtivo.

No domingo organizamo-nos na mesma estrutura do dia anterior, mas por ser um dia sem movimento na loja, nós e o gerente nos juntamos ao processo de pente fino. Às 18h, horário combinado para o encerramento da atividade, estávamos com 90% do estoque revisado e corrigido, ficando pendente apenas o setor de parafusos e porcas que, por representar uma parcela muito pequena das mercadorias vendidas, foi deixado por último para o caso de não dar tempo de fazer. Tal setor tem pouca influência nos lucros da empresa, por possuir rotatividade menor que os demais e margens de ganho não tão significativas. Finalizamos a atividade com um parecer favorável, pois apesar de desgastante, conseguimos revisar, de forma a deixar o sistema com o mínimo de inconsistências, tornando o funcionamento do estoque possível e o funcionamento do setor de vendas mais assertivo e ágil, além dos benefícios ao setor de compras, que seriam comprovados na experimentação que seria feita após a contagem do estoque na semana seguinte.

Com os relatórios gerados após o término da atividade ficou constatado que o estoque reduziu seu tamanho em mais 1.035 produtos, entre produtos baixados, por cadastro em duplicidade, e produtos obsoletos (menos de 12 meses sem venda), além dos cadastros atualizados e os produtos que foram renomeados para constarem no seu grupo ou em sua

categoria correta. Após a atividade haviam 12.674 produtos no cadastro. No estudo de uma estrutura adequada, clara e definida de forma apropriada a empresa precisará manter os registros de estoques em *softwares* ou documentos que sejam seguros. Tendo tais registros atualizados, os dados servirão de base confiável para a tomada de decisões (DIAS, 1995).

4.3.2 Paralisação e Contagem dos Estoques

Na data prevista para a contagem dos estoques, chegamos na empresa pela manhã e deixamos o pessoal se organizando em seus setores, imprimindo suas planilhas, as quais já estavam prontas, pois foram geradas pelo próprio sistema após a atividade de limpeza do mesmo. Portanto, todos estavam com uma relação completa do que havia em seu setor e deveriam atribuir aos produtos a quantidade correta existente em estoque. Para isso tínhamos dois dias inteiros de trabalho, tempo este que poderia ser pouco para desenvolver tal atividade, porém era o tempo que disponibilizamos uma vez que já estávamos utilizando um dia inteiro de trabalho (sábado) onde a loja estaria fechada para o atendimento ao público.

Com a conclusão da atividade de “pente fino” da semana anterior, tínhamos dados mais concretos sobre o tamanho de cada departamento e, por isso, imaginávamos quais vendedores teriam maior dificuldade para concluir sua atividade. Estes seriam os responsáveis pelos departamentos de hidráulica, ferramentas, ferragens e iluminação e elétrica. Possuíamos então oito vendedores, três administrativos, dois da expedição e uma caixa trabalhando em nossa atividade e esperávamos que tudo corresse como planejado. Cada vendedor era responsável por um departamento da loja, por isso era lógico que cada um contaria seu próprio setor, porém tínhamos outros funcionários que iriam participar e que não tinham setores determinados. Sendo assim, para que pudéssemos agilizar a contagem de estoque destes departamentos, foram divididos os funcionários da seguinte forma: a funcionária da caixa para auxiliar na hidráulica, os dois da expedição para auxiliar na iluminação e elétrica, e os três do administrativo, um para ferragens, outro para ferramentas e o terceiro para madeiras (setor que possui um estoque com produtos de maior volume). Tais funcionários, por não possuírem departamentos para contagem, estariam lá apenas para ajudar os demais. O combinado era de que caso alguma contagem terminasse antes, o funcionário ajudaria outro para que concluísse seu departamento mais rapidamente. Pretendíamos finalizar a contagem até o meio dia do domingo para que pudéssemos utilizar a tarde inteira para atualização de dados no sistema.

No decorrer da manhã a atividade seguiu de forma tranquila. Havia boa participação dos funcionários, porém o ritmo estava um pouco abaixo do esperado. Os funcionários que não trabalhavam com vendas possuíam planilhas e frequentemente faziam perguntas ao vendedor que estava contando o mesmo departamento que ele e o tempo que os vendedores estavam perdendo explicando para seus colegas as descrições de produtos estava se tornando alto demais. Por isso, um pouco antes do meio dia, pedimos a todos que parassem e orientamos as equipes que possuíam mais de um funcionário a deixar o funcionário que não fazia parte da equipe de vendas apenas anotando quantidades que eram passadas pelo vendedor, assim, pretendíamos aperfeiçoar a contagem, uma vez que o vendedor precisava apenas falar o nome do produto e a quantidade e o outro apenas assinalava na planilha.

Após o almoço retomamos as atividades na forma que havia sido combinada. Observando por uma hora e meia tal formação de trabalho constatamos que a mesma estava sendo mais rápida, porém, como calculado por nós, tínhamos cerca de 30% do estoque contado e anotado, número preocupante, pois o lançamento de dados para a atualização do sistema demoraria bastante e possuíamos apenas mais um dia de trabalho.

Observando a atividade da sala do gerente que se encontrava na parte superior da loja percebemos que os vendedores conversavam bastante entre eles quando nós estávamos na parte de cima da loja, fato que de certa forma, demonstrava desinteresse dos mesmos na atividade, além de atrasar o desenvolvimento da mesma. Para evitar atritos, decidimos não falar nada, apenas descemos e ficamos entre eles durante todo o período da tarde.

Para nossa surpresa, por volta das 17 horas, a equipe do departamento de madeiras finalizou sua parte da contagem. Logo após os funcionários responsáveis pelos departamentos de revestimentos cerâmicos e metais também concluíram a atividade. Com a atividade concluída, os funcionários deixaram a empresa, tendo para o dia seguinte apenas a atividade de lançamento no sistema dos dados coletados. A funcionária das louças optou por ficar após o horário e terminar sua parte da contagem por faltar muito pouco para a conclusão. Os demais foram embora. Ela concluiu a contagem por volta das 18 horas e também deixou a empresa.

Após o fechamento do primeiro dia, analisamos os resultados obtidos. Ficamos surpresos com as equipes que terminaram antes do prazo determinado, o que indica que calculamos mal o tempo de execução ou eles fizeram a contagem de forma a apontar números aproximados em muitos itens. Este fato era de certa forma preocupante, pois tais números vão ser a referência para as atividades da empresa daqui para frente. Estes números determinarão as quantidades a serem encomendadas pelo setor de compras, setor este que não pode falhar, pois pode deixar o cliente esperando por uma mercadoria, pode inviabilizar vendas e fazer com que clientes procurem na concorrência os produtos desejados.

No dia seguinte (domingo), chegamos a empresa cedo, juntamente com os demais funcionários e o gerente. Os funcionários que já haviam terminado a contagem dos seus setores se encaminharam para os computadores e iniciaram o processo de atualização. Eles ficaram em computadores de diferentes partes da loja para evitar distrações com conversas, como ocorreu no dia anterior.

O funcionário responsável pelas tintas foi o primeiro a terminar a contagem, seguido pela equipe de ferragens, que por volta das 10 horas concluíram a etapa. Logo após os integrantes se posicionaram em computadores para começar as atualizações do sistema. Como alguns departamentos possuíam duas pessoas trabalhando na contagem, eles dividiam as planilhas em dois e ambos trabalhavam ao mesmo tempo na atualização do sistema. Logo após a equipe de ferramentas encerrou sua contagem e também se dirigiu aos computadores para dar continuidade a tarefa. Tínhamos, portanto, apenas as equipes de iluminação e elétrica e a de hidráulica ainda efetuando a contagem. Ficamos acompanhando os trabalhos e constatamos que iluminação e elétrica estava em um ritmo bom por ser composta por três integrantes, porém a hidráulica teria atrasos, pois eram apenas dois funcionários e ainda faltava uma quantidade grande de itens a serem contados. Deslocamos o funcionário do cadastramento das madeiras para auxiliar, pois eles foram os primeiros a terminar a contagem e estavam com a atualização do sistema andando em ritmo mais adiantado do que os demais.

Por volta das 11h e 30 minutos, a equipe de iluminação e elétrica concluiu o processo de contagem e se dirigiram aos computadores para efetuarem a atualização. Tínhamos apenas a equipe de hidráulica ainda efetuando a contagem de mercadorias. Percebemos que tínhamos mais um problema pela frente: uma vez que tínhamos apenas dez computadores, todos já estavam ocupados e um dos funcionários da expedição, que estava auxiliando na iluminação e elétrica, já estava sem computador. Deslocamos o mesmo para auxiliar na contagem da hidráulica enquanto pensávamos em uma forma de organizar as equipes para a tarde, aproveitando o máximo possível da mão de obra. Colocar duas pessoas fazendo a atualização em um mesmo computador poderia atrapalhar mais do que ajudar, por isso decidimos que, após

o término da contagem da hidráulica, iríamos liberar os dois funcionários da expedição, que possuíam menos habilidades com computadores, e a caixa que não possuía muito conhecimento técnico dos produtos comercializados e deixaríamos a funcionária do cadastramento de notas para auxiliar alguém que precisasse ou assumir um computador quando alguém terminasse, para ajudar na atualização da hidráulica que, com certeza, seria mais demorada.

Aguardamos até as 12h e 20min pela conclusão da contagem da hidráulica. Informamos aos envolvidos os que já estavam liberados e os que voltariam a tarde. Retornamos do intervalo as 13h e 30min. Deixamos os funcionários se organizarem nos computadores e demos continuidade a atividade. Finalmente tínhamos todo o estoque contado e apenas o processo de atualização do sistema pendente. Sabíamos que tal processo tomaria bastante tempo e que a hidráulica iria demorar mais que os outros.

A atividade de atualização ocorreu de forma tranquila, por ser um processo muito rápido. Segundo Dantas, Isensee e Xavier (2002) existem fatores que são considerados os principais responsáveis pelas variações da demanda dos produtos, entre eles estão: o consumo médio, tendência da média, demanda, sazonalidade e ciclicidade (demanda de um novo produto no mercado). Entende-se que cada uma dessas variáveis exerce influência nos resultados finais das vendas. Portanto, se torna importante o estudo da demanda e tal estudo depende dos sistemas de estoques estarem atualizados.

A tranquilidade durante o processo deve-se ao fato de se tratar de uma alteração apenas de números, onde não haveria nenhuma alteração de cadastro. Tínhamos cerca de quatro horas para finalizar a tarefa e 10 funcionários trabalhando na mesma. Eram 14h e 15min quando o funcionário responsável pelo setor de madeiras concluiu a atividade. Liberamos o funcionário para ir para casa e colocamos a responsável pela expedição na atualização da hidráulica, setor que necessitava de atenção por ter muitos itens e já ter começado a atualização com atraso.

Na sequência tivemos a conclusão dos departamentos de louças e, logo na sequência, metais. Com isto tínhamos mão de obra parada e percebemos a necessidade de mais pessoas auxiliando nos departamentos de elétrica e iluminação, hidráulica, ferramentas e ferragens, que estavam com as atividades em andamento, mas poderia ter atrasos no processo. Então decidimos realocar os funcionários que haviam terminado para auxiliar nos demais setores, colocando mais uma pessoa na elétrica e iluminação e outra na hidráulica.

O responsável pelas tintas e o responsável pelos revestimentos cerâmicos concluíram suas atividades às 15h e 40min. Foram realocados então um para ferramentas e outro para ferragens. A ideia inicial era de liberar os funcionários conforme eles iam terminando, até mesmo por uma questão financeira devido as horas extras que estavam sendo pagas, porém, com a grande diferença de tempo de execução entre setores foi necessário realocar pessoas e apenas alguns conseguiram liberação antes do horário previsto.

O departamento de ferragens concluiu às 16h e 50min e, logo após, o departamento de ferramentas. Estávamos com apenas 30 minutos faltantes para o encerramento do prazo estipulado e ainda havia trabalho a ser feito nos setores de iluminação e elétrica e hidráulica, por isso colocamos mais um funcionário em cada e liberamos os outros dois que haviam concluído a atividade. Conseguimos encerrar as atividades somente às 18h e 30min, com a conclusão da atualização dos setores de hidráulica e iluminação e elétrica.

Liberamos os demais funcionários que estavam ainda na empresa e nos reunimos com o gerente para fazer uma rápida análise da operação que havíamos realizado. A princípio havíamos atingido nossos dois objetivos principais que também eram objetivos deste estudo, tornar o sistema mais enxuto, correto, com números confiáveis, que possuam uma margem de erro que seja a mínima possível. Conseguimos fazer o “pente fino” e também a contagem e

atualização dos dados no sistema. Restava-nos agora acompanhar o funcionamento da empresa com os funcionários usando o sistema como referência na hora da venda e a expedição despendendo mais atenção na hora da conferência das mercadorias que estão saindo.

4.3.3 Acompanhamento da Loja Após a Intervenção

Após a conclusão da intervenção programada chegamos ao acompanhamento das atividades com o novo sistema. Restava-nos agora saber se o que foi feito realmente contribuiria para o bom funcionamento da empresa, a otimização do departamento de vendas, a organização em geral do sistema e do processo de vendas, onde agora existia um sistema atualizado e supostamente confiável, no qual os funcionários deveriam se basear na hora da venda e da expedição de mercadorias vendidas.

Na segunda-feira, dia 10 de junho de 2013, antes do início do expediente, foi feita uma reunião com todos os colaboradores lembrando a necessidade de alterar a forma de trabalho, tendo a partir desta data, o sistema como fonte de referência na hora da venda. Ao final de todos os dias, por volta das 18 horas, um dos pesquisadores entrava em contato com o gerente para saber como havia sido o dia de trabalho e se havia aparecido alguma dificuldade no decorrer da atividade com a nova forma de trabalho.

Para Arnold (1999), os componentes da decisão de compra não são definidos apenas pela área de compras. Para definição de o que e quanto comprar é necessário a participação de outras áreas como marketing e vendas. Na Madeireira Carvalho - Rede Construir esta situação por um lado é facilitada, pois todas as decisões são concentradas em uma só pessoa. A responsabilidade da atividade de compras se resume a obter o material certo, nas quantidades certas, com tempo e lugar de entrega corretos, da fonte certa e no preço mais adequado, tarefas que ficaram muito mais fáceis após as atualizações do sistema.

Em conversa com o gerente na sexta-feira, dia 14 de junho de 2013, ele informou que os funcionários estavam trabalhando conforme as orientações e que as movimentações de entrada e saída de produtos estavam atendendo a nossas expectativas. O gerente apontou que ele percebeu que ainda existia dificuldade no setor de expedição, onde o funcionário ainda não estava atendendo as recomendações que lhe foram passadas. Foi pedido ao mesmo atenção na hora de baixar as mercadorias no sistema de forma a contribuir para a melhoria contínua do sistema, mas ele ainda estava agindo da mesma forma como agia anteriormente. O mesmo foi chamado pelo gerente para reforçar as orientações e será cobrado disto com mais frequência.

No sábado, dia 15 de junho de 2013, um dos pesquisadores foi até a empresa e conseguiu acompanhar as atividades no período das 16h às 18h. Nesta observação pode perceber que realmente os vendedores estavam utilizando as informações passadas pelo sistema, efetuando atendimentos e passando informações aos clientes confiando nos dados do sistema.

Por fim, no sábado mesmo, combinamos de efetuar um pedido com base nas informações do sistema. Como era a primeira semana de experimentação, orientamos os funcionários do balcão de vendas a continuarem anotando itens que necessitavam de compra para que pudéssemos compará-los com os que o sistema indicaria. Acompanhamos um pedido de compra de material que foi efetuado, conforme combinado, no próprio sábado à noite. O gerente gerou no sistema um relatório de “Produtos com Estoques Baixos”, nome dado pelo próprio sistema para o relatório gerado. Nele constavam alguns itens que possuem giro muito baixo e que a empresa não tem por costume manter estoque de muitas unidades. Tal fato não era esperado, pois constavam cerca de 40 itens excedentes e, como não iam ser comprados, tivemos que excluí-los do relatório

Finalizamos a exclusão e logo após conferimos se os itens restantes batiam com os que haviam sido apontados pelos funcionários no antigo bloco de papel que costumava ser usado antes como “registro para compra”. O relatório gerado pelo sistema, após a exclusão, apontava a necessidade de compra de 58 itens, e na lista apontada pelos funcionários haviam somente 26. Isto se deu pelo fato de que os funcionários só apontam para compra os itens que eles identificam como faltantes, e para que eles identifiquem é necessário que alguém solicite a compra deste produto, pois se não houver procura daquele determinado produto em uma semana, ele não será lembrado para a solicitação de compra. Concluimos o pedido com todos os itens que o sistema apontava como faltantes e deixamos o envio do pedido pendente para segunda-feira, pois no sábado à noite não era mais possível enviá-lo. Dessa forma havíamos concluído o último passo deste processo de intervenção.

Segundo Ballou (1995) o reconhecimento da necessidade de compra de forma planejada permite que exista um processo de negociação, o qual é feito com o intuito de adquirir os produtos com o menor preço possível, dentro das condições e prazos de pagamentos possíveis. Se a compra se der de forma emergencial, tal negociação acaba não sendo viável, o que vinha acontecendo de forma sistemática na empresa.

5 Considerações Finais

O estudo realizado tinha como objetivo analisar a estrutura do funcionamento de estoque e das compras da empresa Madeireira Carvalho – Rede Construir, apontando as deficiências existentes na gestão e no controle dos estoques, levantando pontos que precisavam de alterações ou que precisavam de mais atenção, propondo uma estratégia que tornasse o estoque da loja mais confiável e com dados reais. A proposta era realizar uma intervenção que fizesse com que o sistema fosse atualizado, tanto em número de itens em estoque quanto nas nomenclaturas usadas para denominar cada um destes itens. Após a realização e análise dos passos da intervenção, poderíamos chegar ao nosso objetivo final que era responder a questão objeto deste estudo: como um bom gerenciamento do sistema de estoque pode auxiliar na gestão de compras da empresa?

Tivemos durante o processo uma série de dificuldades que ocorreram conforme a intervenção evoluía. Pudemos perceber que alguns vendedores e, principalmente, o funcionário da expedição, não demonstravam interesse na realização das atividades. Identificando que a intervenção não era importante para eles temíamos que não conseguíssemos concluir o processo ou até mesmo não tivéssemos bons resultados. Se erros de procedimentos humanos na alimentação do sistema continuassem ocorrendo, em médio prazo teríamos ocorrências de erros, tais como venda de produtos que não constavam no estoque físico por não terem sido comprados em virtude do sistema não os apontar como em falta ou com estoque baixo.

Podemos dizer que conseguimos realizar a intervenção de forma correta e dentro do que havia sido planejado, uma vez que conseguimos efetuar todos os processos sugeridos dentro do prazo e conseguimos efetuar uma compra bem sucedida com o sistema atualizado. O processo de compra baseado nos relatórios gerados pelo sistema não aconteceu exatamente como previsto, uma vez que, como descrito nos resultados, obtivemos relatórios com mais itens do que era esperado. A partir de agora a delimitação de estoques mínimos e lotes mínimos de compra, com a devida parametrização do sistema, deverão ser feitas para aprimorar o processo.

Temos ciência que este foi apenas o primeiro passo de uma série de atitudes que precisam começar a fazer parte das rotinas de trabalho na empresa e de uma cultura de trabalho que precisa se adaptar ao novo modelo proposto. O processo de melhoria contínua é

fundamental para que a gestão dos estoques da empresa continue sendo observada, trazendo para a organização benefícios que vão além da organização do trabalho e de um processo de compra rápido. A empresa se encontra em um ritmo de crescimento acentuado e, juntamente com o crescimento, aparecem as dificuldades. A organização dos estoques e a gestão dos mesmos é fator fundamental para que a empresa consiga continuar seu crescimento com organização e funcionalidade porém, existem outros diversos fatores que precisam de atenção e que necessitam de planejamento antes que seja tarde demais. Junto com o grande crescimento que a empresa obteve nos últimos anos, houve um aumento proporcional das atividades e das responsabilidades, por isso deixamos como sugestão de estudo a nomeação de uma pessoa para gerenciar os estoques e ser responsável pelos movimentos e atualizações do mesmo.

Sugerimos ainda que seja feito um estudo sobre a delegação de tarefas nos diversos setores da empresa, buscando a melhor forma de criar uma hierarquia menos centralizada, delegando funções. Desta forma poderá ser tirada a sobrecarga que existe no gerente, permitindo a ele voltar suas atenções para o gerenciamento mais estratégico da empresa, podendo analisar de forma contínua os processos, a cadeia de funcionamento, o desempenho das equipes, entre outros diversos fatores que necessitam de dedicação especial do gerente e proprietário.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.R. Tommy. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1995.
- DANTAS, Sérgio Baptista; ISENSEE, Paulo Roberto; XAVIER, Luiz Fernandes da Silva. **Logística de materiais**. Apostila da Disciplina na Escola de Administração. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.
- DIAS, MARCO AURÉLIO P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- McIVOR, R.; HUMPHREYS, P.; McALEER, E. **The evolution of the purchasing function. Strategic Change**, v. 6, n. 3, p. 165-179, 1997.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 1ed. São Paulo: Imam, 1994. 355 p.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROMITO, Paulo Roberto. Gestão de Estoques: um Estudo em Empresa de Comércio Varejista. **VIII Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia**, Resende - Rj, n. , p.1-9, 20 ago. 2011.
- SUCUPIRA, Cezar A. de C.. Gestão de Estoques e Compras no Varejo. **Adminsitração de Varejo**. Niteroi - Rj, n. , p.1-26, 18 mar. 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo : Atlas, 2012.
- VIANA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**. Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: Editora E.P.U., 2001.