

GRAZIELA MENDES BORGES

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES DA KILAR PRESENTES DO  
BEIRAMAR SHOPPING

FLORIANÓPOLIS

2002

GRAZIELA MENDES BORGES

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES DA KILAR PRESENTES DO  
BEIRAMAR SHOPPING

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Materiais.

Professor Orientador: Rolf H. Erdmann

FLORIANÓPOLIS

2002

GRAZIELA MENDES BORGES

ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES DA KILAR PRESENTES DO  
BEIRAMAR SHOPPING

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de agosto de 2002.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



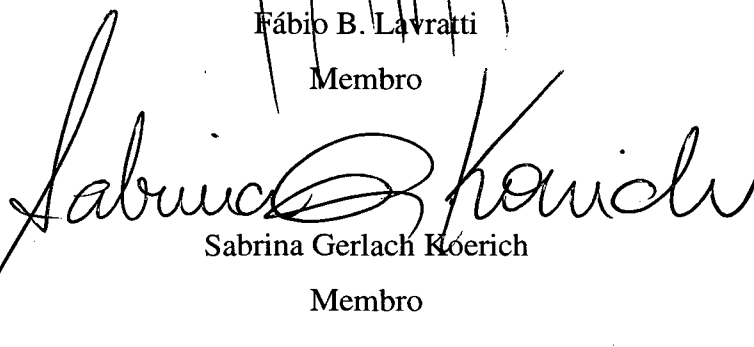
Rolf H. Erdmann

Orientador



Fábio B. Lavratti

Membro



Sabrina Gerlach Koerich

Membro

## Dedicatória

“Dedico a construção desta monografia exclusivamente aos meus pais que, desde criança, investiram em minha educação e me encheram até os dias de hoje, do amor mais sincero que já vivenciei”.

## RESUMO

BORGES, Graziela Mendes. **Análise da gestão de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping**. 2002. (48 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio com Graduação em Administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Professor Orientador: Rolf H. Erdmann

Este trabalho objetiva identificar os principais fatores que podem levar a uma melhora de desempenho do gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, avaliando as ações de compra, analisando o sistema informatizado de gerenciamento de estoques e identificando os problemas relativos ao espaço físico do almoxarifado. Foram realizados pesquisas bibliográficas e levantamentos de dados através de entrevistas, observação participante e análise documentais. Concluiu-se que as ações de compra atendem satisfatoriamente às expectativas, que o sistema de informação atende de forma aceitável os principais requisitos que envolvem o controle de estoques e que os problemas de espaço físico do almoxarifado são reais e merecem atenção dos dirigentes da rede Kilar.

Palavras-chave: compras, sistema informatizado e almoxarifado

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Objetivos .....	9
1.1.1 Objetivo geral .....	9
1.1.2 Objetivos específicos .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Compras .....	13
2.2 Sistema de informação .....	15
2.3 Problemas intrínsecos ao controle de estoque .....	16
2.4 Custos .....	17
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	20
3.2 Coleta de dados .....	20
3.3 População e amostra .....	21
3.4 Análise dos dados .....	22
3.5 Seqüência de atividades .....	22
<b>4 O DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA PARA A GESTÃO DE ESTOQUES DA KILAR PRESENTES DO BEIRAMAR SHOPPING .....</b>	<b>24</b>
4.1 Descrição da situação atual da área de administração de materiais .....	24
4.1.1 Compras .....	25
4.1.1.1 Processo de compras.....	25
4.1.1.2 Processo de recebimento.....	27
4.1.1.3 Processo de reposição .....	28
4.1.2 Sistema de informação utilizado .....	31
4.1.3 Almoxarifado .....	36
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>43</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Fluxograma do sistema de reposição .....	30
Figura 2 - Sistema de controle de estoques .....	31
Figura 3 - Gráfico dos principais problemas do almoxarifado .....	36

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Consulta de produtos em estoque .....	32
Tabela 2 - Consulta de notas de entrada .....	34



# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado na empresa Kilar Móveis e Decorações Ltda, tradicional na grande Florianópolis, que foi fundada em 25 de julho de 1977, estando no mercado há 25 anos. É uma empresa privada, constituída por uma rede de 17 lojas e sua matriz encontra-se na rua Deodoro, no centro da capital.

A Kilar Móveis e Decorações Ltda é composta atualmente por 244 funcionários, sendo que há um gerente em cada uma das lojas. Esta empresa adota como filosofia básica fornecer bens e serviços com qualidade, escolhendo conscientemente investir na satisfação do cliente.

A especialidade deste estabelecimento é atuar na área comercial, tendo como ramo de negócios a parte de móveis, eletrodomésticos, decorações e utilidades em geral. No entanto, os trabalhos de diagnósticos e análise da organização, no que se refere ao gerenciamento de estoques, foram realizados na Kilar Presentes do Beiramar Shopping, uma loja especializada apenas na parte de decorações e utilidades em geral.

Pretende-se analisar como se desenvolve o gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping. Sabe-se que a meta principal de qualquer empresa é maximizar seu retorno sobre o capital investido. Com relação ao controle de estoques, este investimento deve ser apenas aquele que estabeleça níveis adequados ao bom funcionamento da empresa, com menores custos, compatíveis com a garantia de abastecimento dos materiais componentes da produção da empresa.

Grande parte dos empresários tem mostrado interesse por métodos de aperfeiçoamento da administração de estoques. Numa época de incertezas, como a atual, é imprescindível que a empresa acompanhe atentamente a evolução dos estoques em relação à evolução das vendas, sendo capaz de analisar a situação do mercado, e a partir das informações que obtiver nessa análise, administrar corretamente seus estoques.

O estudo em questão faz-se importante visto que, o gerenciamento de estoques nesta loja específica encontra-se deficiente e sabe-se que, com uma correta gestão nos estoques, a empresa agiliza a sua produção, diminui os problemas inerentes à ociosidade, obsolescência e manutenção (sem contar no custo que isto implica), o giro das mercadorias torna-se constante e ainda, os clientes que são os agentes diretos desse processo saem contentes e satisfeitos.

Aproveitando os conhecimentos adquiridos no curso de Administração, torna-se oportuno esse estudo, pois se trata de um problema real e atual que a loja enfrenta e que

merece atenção e dedicação especial. A própria empresa demonstra interesse nesse estudo e pela acadêmica estar trabalhando efetivamente na empresa há cerca de seis anos, há uma maior facilidade com relação ao acesso às informações e aos dados necessários. Sendo assim, a viabilidade desta pesquisa encontra-se presente.

A partir destas informações surge o problema de pesquisa: como melhorar o desempenho da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, através do gerenciamento de estoques?

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar os principais fatores que podem levar a uma melhora de desempenho do gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Avaliar as ações de compra
- Analisar o sistema informatizado do gerenciamento de estoques, apontando possíveis carências
- Identificar os problemas relativos ao espaço físico do almoxarifado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas de hoje estão cada vez mais à procura de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, e a oportunidade de atender bem os clientes no momento e na quantidade desejada é facilitada com a administração eficaz dos estoques.

Estoque é um conjunto de materiais que não é utilizado em determinado momento na empresa, mas precisa existir em função de futuras necessidades. Essa existência se dá devido a uma diferença de ritmo ou de taxa de fornecimento e demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item nunca seria estocado. Segundo Chiavenato (1991), um dos grandes desafios da administração de estoques é controlar e dimensionar os estoques para mantê-los em níveis adequados sem aumentar os custos financeiros.

As várias razões para o desequilíbrio entre a taxa de fornecimento e de demanda leva a diferentes tipos de estoques, que são classificados, segundo Martins e Alt (2000), em cinco grandes categorias:

*Estoques de matérias-primas* - são todos os materiais armazenados que a empresa compra para usar no processo produtivo.

*Estoques de produtos em processos* - são todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados.

*Estoques de produtos acabados* - são todos os itens que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais.

*Estoques em trânsito* - são todos os itens que já foram despachados de uma unidade para outra e que ainda não chegaram a seu destino final.

*Estoques em consignação* - são todos os itens que continuam sendo de propriedade do fornecedor até que sejam vendidos. Caso contrário são devolvidos sem ônus.

Inserido neste contexto, surge a importância do estudo da gestão de estoques, onde o administrador pode verificar se os estoques estão tendo a utilidade adequada, se estão bem localizados, bem manuseados e bem controlados. Deve-se ter a garantia de que as operações serão contínuas, pois um atraso causado pela falta de materiais pode repercutir em uma paralisação de uma linha de produção ou de um departamento. Tais interrupções são sérias e onerosas. A administração deve chegar a um meio-termo entre o excesso e a falta de estoque, a fim de reter os clientes e maximizar as vendas.

Como representam uma parcela considerável dos ativos da empresa, os estoques devem ser encarados como um fator potencial de geração de negócios e de lucros. Quanto maior for o investimento no estoque, mais eficaz terá que ser o controle dos mesmos, porque nas pequenas empresas em geral, o estoque é a maior parcela de capital investido.

Geralmente altos níveis de estoque significam maior probabilidade de atendimento imediato aos clientes. O aumento dos estoques se dá, na concepção de Martins e Alt (2000), principalmente em dois aspectos:

1. Se os pedidos de materiais forem feitos acima do nível necessário para satisfazer a futura demanda;
2. Se forem projetados muitos estoques de segurança, por medo de atrasos de entrega pelos fornecedores ou instabilidade do processo.

Um investimento mínimo em estoques significa custos mais baixos para o espaço de armazenamento, impostos, seguro e a deterioração ou obsolescência dos materiais também é menos extensa.

O controle de estoques deve começar, portanto, desde a sua compra, controlando seus custos até sua saída da empresa. Para organizar um setor de controle de estoques, devem-se primeiramente, descrever suas principais funções tais quais: determinar o número de itens a permanecer no estoque; determinar o seu período de reabastecimento; determinar a quantidade a ser comprada em um período pré-determinado; controlá-lo em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre sua posição, propõe Dias (1985).

Sanvicente (1997) afirma que são necessárias ainda algumas providências na administração deste setor como:

Emissão de relatórios regulares - devendo constar os principais problemas em relação ao aproveitamento do investimento de recursos em estoques, como o índice de obsolescência e de perdas e a possibilidade de faltas de materiais.

Emissão de requisições - movimentar os estoques apenas com a emissão de requisições feitas pelos próprios funcionários.

Foco em certos materiais - dar mais ênfase aos itens que participam mais significativamente em termos de investimento total.

Preocupar-se apenas com unidades físicas - o controle de preços unitários, em estoques só deve ser utilizado baseado em uma classificação ABC, onde é dada a porcentagem do valor total investido em estoques.

O fato de considerar os estoques como um desperdício, levou os japoneses a desenvolver a técnica do *just in time*, onde sua meta é estoque zero com 100% de qualidade.

Isto significa que novos materiais só chegam quando necessários, exigindo uma sincronização entre as programações de produção do fornecedor e do cliente, tornando desnecessário qualquer estoque de segurança.

Conforme Messias (1989), o estabelecimento de uma margem de segurança ou estoque mínimo, é o risco que a empresa está disposta a assumir com relação à ocorrência de falta de estoque. O estoque mínimo pode ser determinado através de uma projeção estimada do consumo (dos últimos 6 meses ou 1 ano). Calcular o ponto de pedido requer consideração do tempo necessário para se obter um novo suprimento que, por sua vez, depende de outros fatores como a localização dos fornecedores, da programação dos transportes, etc.

O tempo de reposição é o tempo gasto desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada dos produtos no almoxarifado. O risco de ficar sem estoque ocorre após a emissão do pedido de compras, pois se a demanda for maior do que a média utilizada na determinação do ponto de pedido, a empresa poderá ficar sem estoques antes do recebimento das mercadorias. (Messias, 1989).

Uma ferramenta administrativa muito utilizada para se conhecer e controlar os estoques, segundo Martins e Alt (2000), é a análise da curva ABC.

Também chamada de curva de Pareto, é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Consiste na verificação, em certo período de tempo (6 meses ou 1 ano), do consumo dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. O método ABC separa itens de estoque em três categorias e classifica-os de acordo com valores como prazos de validade, volume, peso, condições no mercado, valor monetário, etc. Os itens de classificação A são os mais caros e em menor número, merecendo um controle mais rígido e devendo permanecer em estoque por no máximo 15 dias. Os itens de classificação B têm quantidades e valores intermediários, podendo ficar estocados de 30 a 60 dias. Já os itens da classificação C têm pouco valor e grandes quantidades e seus custos de manutenção não são grandes o suficiente para justificar um controle rigoroso, podendo ficar estocados de 120 a 180 dias.

## 2.1 Compras

Para estar organizada, toda empresa precisa que seus departamentos estejam em harmonia e interação. A área de compras não é diferente. Ela deve interagir com todas as outras áreas, recebendo e repassando dados e informações úteis que auxiliam na tomada de decisão. Saber o quê, quanto, quando e como comprar é uma condição de sobrevivência nos dias atuais de acirrada concorrência.

Segundo Martins e Alt (2000), os objetivos das compras devem estar em sintonia aos objetivos estratégicos da empresa, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Essa preocupação tem tornado a função de compras extremamente dinâmica, passando-se a utilizar recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados. Uma boa política de compra é estratégia para a prevenção de excessos em estoque.

### *O quê comprar?*

Com um índice de variabilidade de materiais bastante grande, saber o que comprar torna-se essencial para a coordenação do fluxo, de modo a aplicar um mínimo de investimento que não afete a operacionalidade da empresa.

Segundo Dias (1985), uma boa seleção de fornecedores é um dos aspectos responsáveis pela eficácia do departamento de compras. Entre essa seleção, deve-se verificar a sua qualidade (e a qualidade dos materiais que ele oferece), os prazos de entrega, a confiabilidade e, sobretudo, os preços.

Para uma compra efetivamente completa, o comprador deve se utilizar e aproveitar de seu poder de negociação. Essa habilidade adquirida pode influenciar significativamente o curso e o resultado das compras. Para Dias (1985), através das negociações, obtém-se preços satisfatórios, o cumprimento dos prazos e condições contratuais, além de desenvolver uma saudável e continuada relação amistosa com os fornecedores. Estes aspectos possibilitam condições ótimas para a execução de uma excelente compra.

### *Quanto comprar?*

Uma decisão muito importante na área de compras é definir quanto pedir. O instrumento utilizado que auxilia a determinar o quanto pedir é o LEC (Lote Econômico de Compra). Sanvicente (1997, p.137) define o LEC como sendo “a quantidade que minimiza o custo total e é o número ideal de unidades a comprar, através de uma encomenda, ou solicitar, numa ordem de produção”.

Conforme Martins e Alt (2000), para se determinar o quanto comprar em um sistema de reposição periódica, deve-se verificar a quantidade ainda disponível em estoque e comprar apenas o que faltar para atingir um estoque máximo, previamente determinado.

É comum, no processo de compra, obter descontos quando a quantidade adquirida for representativa. Quanto maior a quantidade pedida, menos freqüente um pedido precisa ser feito. Para Kotler (1998), as empresas precisam balancear os custos de processamento dos pedidos e os custos de manutenção do estoque. Se o estoque médio aumentar, aumentará também seus custos de manutenção. Na visão de Corrêa (1974), deve-se tomar cuidado em adquirir quantidade maior do que aquela necessária na ocasião, pois tende a provocar compras por impulso. Devem-se antes, verificar qual a vantagem financeira do desconto comparando-o com os custos de compras.

#### *Quando comprar?*

A decisão de quando pedir se dá à medida que o volume de estoque fica baixo e a administração deve conhecer o nível adequado para providenciar um novo pedido. Esse nível de estoque é chamado de ponto de pedido ou ponto de reposição.

Alguns fatores, na concepção de Stockton (1976), influenciam na análise do ponto de pedido, como: o prazo de entrega dos materiais, a flutuação da demanda e até mesmo os padrões de atendimento ao consumidor, pela ocorrência de falta de material. Segundo Kotler (1998), o ponto de pedido deve balancear o risco da falta de estoque em relação ao custo de excesso do mesmo, pois ambos podem ser caros para a empresa.

#### *Como comprar?*

O fenômeno da globalização tem trazido grande impacto na forma como as compras são efetuadas. Para Martins e Alt (2000), uma das formas de compras que mais cresce atualmente é o EDI (Eletronic Data Interchange). Através de aparelhos e softwares específicos para comunicação e tradução dos documentos eletrônicos, o computador do cliente é ligado diretamente ao computador do fornecedor. Os pedidos de compra são enviados por dados compactados, permitindo uma maior rapidez, segurança e precisão do fluxo e informações e ainda uma redução significativa dos custos. Com esse processo automatizado, varejistas e fornecedores conhecem muito mais os hábitos de compra do consumidor.

O problema ético no setor de compras é muito discutido e amplo e, em razão aos altos valores monetários envolvidos, se torna maior ainda. Por estar relacionado com critérios muitas vezes subjetivos de decisão, fica extremamente difícil saber até onde uma decisão de comprar segue um critério técnico onde prevaleçam os interesses da empresa.

O objetivo de um código de ética, na concepção de Martins e Alt (2000), é estabelecer os limites de uma forma clara e que eles sejam também de conhecimento dos fornecedores para que os mesmos possam reclamar quando se sentirem prejudicados. A empresa deve definir políticas objetivas que resulte em uma conduta homogênea tanto da venda dos produtos aos clientes, quanto da compra de materiais aos fornecedores.

## 2.2 Sistema de informação

Segundo os autores Lesca e Almeida (1994), a informação é apontada como uma atividade cada vez mais importante que reduz as incertezas e auxilia no processo de tomada de decisão. Para os autores, as empresas que administram a informação dominam a concorrência e melhoram os seus desempenhos, pois ela influencia diretamente o comportamento dos indivíduos dentro e fora das empresas.

Vaz (1999) afirma que um bom uso de um sistema de informação eficiente é capaz de direcionar as estratégias de uma empresa. Mas para se obter vantagens a partir de um sistema informatizado é necessário o envolvimento da empresa como um todo no momento da mudança. Além disso, depois de coletada as informações, faz-se necessária à correta interpretação dos dados levantados. Dentro desse processo, a informática passa a ser um fator determinante no sucesso da utilização dos dados coletados.

O microcomputador permite a realização mais eficaz das atividades como: controle de estatísticas da demanda, controle de estoque mínimo, controle de pedidos e inventário, indicando a posição do estoque de qualquer produto. (Martins e Alt, 2000).

Os softwares estão cada vez mais se tornando indispensáveis dentro das empresas. Ele armazena informações de extrema importância, controla todo o estoque, proporcionando rapidez e muita agilidade em relação à realização de todo o processo.

A capacidade de alteração dos softwares deve estar diretamente ligada às mudanças do meio e das necessidades da empresa, pois é justamente através destas mudanças que se detectam possíveis falhas e até mesmo oportunidades, viabilizando a execução de algumas ações e reações estratégicas para o bom desenvolvimento da empresa. (VAZ, 1999).



Martins e Alt (2000) afirmam que, como controlador de estoque, existem aspectos que devem ser especificados antes de se montar um sistema de controle de estoques. Um deles diz respeito aos diferentes tipos de estoques. Outro é em relação ao nível adequado de estoque que deve ser mantido, e ainda, a relação entre o nível de estoque e o capital envolvido.

Como a implantação da tecnologia da informação é uma intervenção feita na empresa para mudar o seu estado, com o intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência, seu resultado nem sempre é como o esperado e muitas vezes geram dificuldades no que se refere à participação das pessoas no processo, afirma Dias (2000). Daí a resistência de muitos ao uso da tecnologia da informação.

Embora seja reconhecido que os microcomputadores trazem benefícios para os indivíduos e para as empresas, Dias (2000) afirma ainda que algumas pessoas resistem ao seu uso no ambiente de trabalho e na vida privada, geralmente por não conhecerem suas facilidades e seu mecanismo de utilização. Já aquelas pessoas que habitualmente utilizam a tecnologia de computadores afirmam que eles aumentam a qualidade do trabalho, agilizando as tarefas e melhorando a produtividade.

É importante que os microcomputadores sejam fáceis de usar e que estejam ao alcance de todas as pessoas da empresa.

### 2.3 Problemas intrínsecos ao controle de estoque

Embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, acarreta um certo exagero para sua manutenção. Segundo Sanvicente (1997), esses altos custos resultam de despesas com o espaço ocupado, custo do capital, pessoal de almoxarifado, etc. Além disso, o processo de manuseio dos materiais afeta a quantidade e a qualidade dos estoques utilizados. Quanto mais um artigo é pego e manuseado, mais chances há de se estragar.

Uma das funções essenciais ao controle de estoques é a proteção contra roubo, depreciação ou deterioração dos materiais.

Através de uma manutenção preventiva, inspeciona-se se os materiais estão armazenados em locais apropriados, com boa iluminação bom espaço físico, se estão organizados de acordo com suas características e se há medidas de segurança a fim de se evitar acidentes. Com isso, consegue-se diagnosticar a situação dos materiais, identificando possíveis problemas e sugerindo medidas corretivas caso seja necessário.

Surge, então, a importância da rotatividade dos materiais estocados. A disponibilidade de capital para investir em estoque é que vai determinar o índice de rotatividade. Segundo Dias (1985), este índice indica quantas vezes o estoque se renova ou gira dentro do exercício. O giro é a velocidade com que um investimento em estoque é movimentado pelas vendas ou consumo deste estoque. Quanto maior for o índice de rotatividade, mais intenso será o processo de produção e mais rápido os recursos aplicados retornarão ao caixa, aumentando a liquidez da empresa. A maximização do giro pode ser obtida tanto pelo aumento das vendas quanto pela redução dos níveis de estoque. A análise periódica da rotatividade real demonstra se os estoques são adequados às reais necessidades da empresa, identifica superinvestimentos dos estoques de produtos para venda, além de alterar problemas ocultos nas operações rotineiras.

Para Dias (1985), os materiais sem giro e obsoletos não devem permanecer em estoque, pois representam capital parado. Para evitar estes problemas, o autor sugere identificar a vida útil do material e a sua regularidade no consumo. Segundo este autor, os principais fatores que geram formação de estoques obsoletos são: qualificação da demanda inadequada, arredondamento e quantidade mínima de pedido.

Sabe-se que os estoques são uma forma de desperdício e que devem ser eliminados ou reduzidos a um mínimo possível a fim de se evitarem problemas que os envolvem. Para que se reduzam os níveis de estoque, Martins e Alt (2000) propõem uma melhoria na precisão em termos de quantidades e prazos, precisão de vendas e propõe ainda parcerias com os fornecedores para obter melhores preços e condições de pagamento, mantidas a qualidade dos bens. Porém os autores alertam que baixos níveis de estoque, apesar de diminuir os problemas intrínsecos ao seu controle, fazem com que a empresa trabalhe com o risco, onde qualquer falha pode acabar afetando a produção e conseqüentemente as vendas.

## 2.4 Custos

Toda empresa precisa estocar seus bens acabados até que sejam vendidos. Os vendedores gostariam que suas empresas mantivessem estoque suficiente para atender imediatamente a todos os pedidos dos clientes. Entretanto, esse procedimento não é eficaz em termos de custo para a empresa. Saber os custos dos materiais é importante para que se possa medir o quanto, em moeda real, a empresa tem investido em estoque.

Gonçalves e Schwember (1979) consideram três métodos para a obtenção dos custos: *estimativas de valores*, calculados em termos de porcentagens para os valores de menor importância; *base orçamentária*, onde os orçamentos detalhados servem de base para as estimativas de custo e *base na contabilidade geral*, onde a contabilidade da empresa fornece informações para efetuar as estimativas de custo.

Os custos de manter estoques, para Martins e Alt (2000), podem ser classificados em três grandes categorias:

*Custos diretamente proporcionais aos estoques* - custos que crescem à medida que cresce também a quantidade média estocada. Podem ser divididos em duas sub-categorias:

1. Custo de capital, que correspondem aos valores investidos na compra de mercadorias armazenadas em estoque;
2. Custo de armazenagem, que compreendem vários custos como os custos de manutenção, custos de seguro, custos de movimentação (depreciação dos materiais, manuseio, perdas, etc.).

*Custos inversamente proporcionais aos estoques* - custos que diminuem com o aumento do estoque médio. São chamados de custos de obtenção (no caso de materiais comprados) e custos de preparação (no caso de materiais fabricados internamente). Quanto mais vezes se comprarem ou se preparar à fabricação, menores serão os estoques médios e, portanto, maiores serão os custos decorrentes de tais processos.

*Custos independentes aos estoques* - geralmente são custos fixos que independem da quantidade estocada. Ex: aluguel de um galpão. É emitido em unidades monetárias por unidades de tempo (R\$ / mês ou US\$ / ano).

Existem ainda alguns métodos mais utilizados na avaliação dos custos reais, que segundo Dias (1985), são:

Método *FIFO* (primeiro a entrar, primeiro a sair): pressupõe-se que os materiais saiam conforme a ordem cronológica da entrada, ou seja, os mais velhos primeiro. As saídas dos materiais são avaliadas pelo custo unitário do lote que pertenciam e o estoque remanescente é avaliado pelos custos unitários mais recentes.

Método *LIFO* (último a entrar, primeiro a sair): pressupõe-se que os materiais são consumidos na ordem inversa do recebimento. Este método tende a nivelar os lucros e perdas durante o período de alta ou baixa dos preços, porém o estoque será avaliado pelos preços mais antigos, desatualizados.

Método PREÇO MÉDIO: pressupõe-se uma média ponderada no preço dos materiais em estoque, estando sujeito a constantes variações.

O custo da falta de estoque, além de interromper o fluxo de vendas, traz várias conseqüências para a programação da empresa e acarreta em custos.

Os custos de falta de estoque podem envolver os custos adicionais de “emergência” necessários para fornecer um consumidor quando ele exige um produto que não está em estoque.

É importante salientar que os custos de estoque sejam eles quais forem, afetam em muito a rentabilidade da empresa. Uma boa política de estoques deve refletir em um bom equilíbrio dos custos.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de pesquisa

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois foi obtida como análise a interpretação dos valores, das percepções, ao invés do uso de técnicas estatísticas.

Segundo o modelo de Vergara (1998) que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios, esta pesquisa quanto aos fins é exploratória e descritiva, pois foi observada, pesquisada, descrita e exposta minuciosamente nesta pesquisa. Foram verificados os assuntos em questão na forma como eles são e não como eles deveriam ser. Quanto aos meios, o enfoque desta pesquisa foi através do método “Estudo de Caso”, pois houve um estudo, um trabalho acerca desses assuntos na empresa onde se realizou a pesquisa, que precedeu sua execução.

### 3.2 Coleta de dados

Os dados utilizados para a realização da pesquisa foram obtidos através de entrevistas, observação participante e análises documentais.

A fim de obter informações detalhadas sobre o recebimento, a reposição e o processo de compras da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, foi realizada uma entrevista com a pessoa encarregada pelas compras. Esta pessoa trabalha na empresa há dez anos, porém atua na área de compras desta loja há apenas dois anos. É uma pessoa de altíssima confiança, até mesmo por fazer parte da família fundadora da rede Kilar. A entrevista foi realizada em um ambiente informal, através de um roteiro estruturado. Neste roteiro foram questionados se há ou não concordância com o processo atual de compras; se há alguma necessidade de mudança neste processo e, em caso afirmativo, o que poderia ser feito para melhorá-lo; e se por ser uma empresa familiar dificultaria a introdução de pessoas capacitadas que pudessem contribuir de uma forma mais técnica para a eficiência de todo o processo que envolve o ato de comprar.

Os dados e as informações relacionados ao sistema de informação utilizado para o gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping foram obtidos através de entrevistas com os funcionários que compõem a amostra da pesquisa, baseando-se também

em um roteiro pré-estabelecido. Dois dos três funcionários também são integrantes da família e participam das atividades da empresa há quatro anos. No roteiro da pesquisa, constavam perguntas as quais levavam os entrevistados a responderem sobre a dificuldade encontrada para lidar com o sistema informatizado; o que poderia estar dando errado ou se o sistema atende a todos os pontos a que lhes são designados; se é um sistema rígido ou flexível; e se possui interferência de outra empresa para o monitoramento e aperfeiçoamento dos programas utilizados.

Para a obtenção das informações relacionadas aos problemas relativos aos almoxarifados da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, foram realizadas entrevistas com todos os funcionários desta loja. Nestas entrevistas foram sugeridas, em conversa informal, que estes funcionários avaliassem, em ordem de importância, quais os principais problemas que os almoxarifados apresentam. Em um senso comum, os principais problemas foram encontrados e demonstrados em um gráfico ilustrativo.

A integração da pesquisadora através da observação participante foi fundamental para a busca dos objetivos propostos neste trabalho e melhor entender os hábitos e atitudes da organização.

Buscando completar a coleta de dados, foi utilizada a análise documental. A pesquisa, o estudo dos documentos juntamente com uma posterior análise, foi efetuada através dos manuais internos existentes na organização.

Todos estes instrumentos de coleta de dados proporcionaram um estudo mais aprofundado sobre a situação do gerenciamento de estoques da loja particular em estudo.

### 3.3 População e amostra

Com a finalidade de obter dados e informações sobre o estilo de gestão dos estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, a população, segundo Vergara (1998), foi constituída por todos os funcionários envolvidos na área de administração de estoques. No entanto, a fim de obter dados sobre o processo que envolve a área de compras, foi entrevistada a pessoa responsável por esta atividade. Para a obtenção das informações referentes ao sistema de informação utilizado, foram entrevistados somente aqueles que participam do controle de estoques desta loja específica, num total de três funcionários, compondo a amostra da pesquisa. Esta amostra foi não probabilística por acessibilidade. Não foram utilizados

dados estatísticos e estas pessoas foram selecionadas pela facilidade de acesso e pelo seu maior grau de contribuição que poderiam dar ao estudo.

### 3.4 Análise dos dados

Foi materializada em forma de texto, com análise qualitativa do conteúdo das informações. Segundo o modelo proposto por Vergara (1998), foram analisados os valores, as percepções, os conhecimentos ao invés de números ou medidas probabilísticas. A análise dos dados e verificação dos procedimentos da empresa foi proveniente das informações obtidas com a coleta de dados. Desta forma, preocupou-se em obter uma análise interpretativa e fiel da realidade organizacional.

### 3.5 Seqüência de atividades

As seqüências de atividades utilizadas ao longo desta pesquisa compreendem a execução de algumas etapas:

A primeira etapa diz respeito ao reconhecimento e formulação do problema de pesquisa. O tema proposto para a execução do desenvolvimento desta pesquisa teve início a partir da exploração do assunto por parte da pesquisadora e dos mestres de ensino. A formulação e a definição do problema de pesquisa deu-se pela deficiência da gestão de estoques da loja Kilar Presentes, situada no Beiramar Shopping.

A segunda etapa compreende o planejamento da pesquisa, iniciando-se com a formulação de hipóteses, questões de pesquisa, bem como a definição dos objetivos. Estes objetivos foram definidos destacando os pontos mais relevantes que pudessem levar a uma melhora de desempenho do gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping. Estabelecidos os objetivos, foi-se em busca dos dados, das variáveis e indicadores que seriam usados na pesquisa. Para isto, determinou-se a fonte de dados e a metodologia da pesquisa, inserindo os métodos e as técnicas de coleta de dados, a determinação da população, do tamanho da amostra e do processo de amostragem e ainda a previsão do processamento e análise dos dados.

A execução efetiva da pesquisa dá início à terceira etapa do seu desenvolvimento. Primeiramente preparou-se o campo de trabalho para a coleta de dados. Foram utilizados

como instrumentos de coleta de dados as entrevistas, observação participante e a análise documental das informações. Mediante esta preparação, realizou-se o processamento das informações obtidas.

A quarta etapa relaciona-se com a digitalização e a verificação eletrônica dos dados. As análises, interpretações, conclusões e recomendações finalizaram a execução do desenvolvimento da pesquisa. A completa execução da terceira e da quarta etapa deu-se em 6 semanas de estudo, iniciando-se na última semana do mês de junho de 2002 e terminando-se na primeira semana do mês de agosto de 2002.

A quinta e última etapa compreende a apresentação dos resultados. A entrega do relatório de pesquisa devidamente corrigido e finalizado dá-se na terceira semana do mês de agosto de 2002 e a apresentação oral destes resultados na semana seguinte.



## **4 O DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE MELHORIA PARA A GESTÃO DE ESTOQUES DA KILAR PRESENTES DO BEIRAMAR SHOPPING**

A Kilar Móveis e Decorações Ltda é uma empresa privada, pois exerce o direito de propriedade em favor próprio, bem como uma empresa terciária ou de serviços, que atua na área comercial. A Kilar Presentes do Beiramar Shopping, inaugurada em 27 de outubro de 1993 é uma filial desta empresa, uma loja especializada apenas na parte de decorações e utilidades em geral.

Preliminarmente, a organização comercial visa dotar-se de recursos (humanos, materiais, tecnológicos, entre outros) para desenvolver as funções de compra e venda.

A administração de estoques dentro da empresa tem papel fundamental e sua eficiência traz vários benefícios para a organização. O controle de estoques deve começar desde a compra das mercadorias, controlando seus custos, até sua saída da empresa. Vale ressaltar que os estoques devem ser encarados como fator potencial de geração de negócios e de lucros, e que quanto maior for o capital investido em estoques, mais eficaz terá que ser o controle dos mesmos.

### **4.1 Descrição da situação atual da área de administração de materiais**

Pretende-se, a partir deste momento, analisar a situação atual que se encontra a área de administração de materiais da loja em estudo, identificando os principais fatores que podem levar a uma melhora de desempenho do gerenciamento de estoques da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, avaliando suas ações de compra, analisando o sistema informatizado do gerenciamento de estoques, apontando possíveis carências e identificando os problemas relativos ao espaço físico do almoxarifado.

## 4.1.1 COMPRAS

### 4.1.1.1 Processo de Compras:

As compras da Kilar Presentes do Beiramar Shopping geralmente são feitas por uma pessoa encarregada ou, quando autorizadas, pelo gerente da loja. Não há um valor estipulado para as compras em função da grande variedade de produtos existentes, nem há um setor específico para tal.

Alguns produtos são comprados baseados na intuição do responsável pelas compras ou pelo *feeling* do gerente, que através da experiência do dia a dia tem condições de diferenciar quais produtos são mais vendáveis. Através de catálogos, o responsável escolhe o modelo e a quantidade a ser comprada. Não é verificada no sistema a quantidade da última compra e nem o que foi adquirido naquele período. Esse tipo de compra tende a provocar compras por impulso, podendo gerar problemas como compras em excesso de certos produtos ou falta de outros.

Quanto à expressão *feeling*, uma palavra da gramática inglesa e utilizada por um hábito de linguagem em nosso dia a dia, poderia ser traduzida como uma sensação, um sentimento que surge para demonstrar algo.

No campo administrativo, o *feeling* se fundamenta em percepções as quais levam os administradores a decidirem por uma ou outra opção, com base no histórico ou experiência em determinada situação.

No processo de compras, o histórico de vendas torna-se o principal fator determinante na escolha do que deverá ou não ser comprado. Como não são feitos levantamentos dos produtos que mais são vendidos antes das compras, o então encarregado em efetuá-las, usa de seu *feeling* para fazer novas compras, baseando-se em vendas passadas.

Novas tendências de estilo devem ser levadas em consideração juntamente com o gosto do consumidor, pois hoje em dia as pessoas estão preferindo peças e artigos mais modernos, com design arrojado. Além dessas exigências, o cliente da Kilar Presentes do Beiramar Shopping quer exclusividade, peças únicas e diferentes. A mídia, relacionada com a imagem, nestes casos pode ser uma grande aliada, pois as vendas de certos produtos aumentam quando estes aparecem em novelas ou em programas de televisão. O responsável pelas compras deve estar atento a estes que, aparentemente, são meros detalhes, mas que

podem ser um diferencial importante e fundamental para que a empresa se solidifique no mercado de presentes.

As estações do ano sempre influenciaram o ser humano. O clima, as cores, o temperamento e os desejos mudam conforme a temperatura. Diante disto, é levada em consideração a sazonalidade, isto é, determinados produtos são comprados em menos ou mais quantidades em certas épocas, como por exemplo, aparelhos de fondue ou aquecedores e copos de conhaque, que são mais adquiridos no inverno. O lançamento de novos produtos, com a chegada das estações é uma grande oportunidade para turbinar as vendas.

Para a responsável pelas compras da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, atualmente o processo de compras está atendendo satisfatoriamente às expectativas pretendidas, mesmo não possuindo um setor específico para tal. Ela acredita que por ser uma empresa familiar, todas as pessoas entendem e realizam um pouco de cada tarefa, como é o caso dela, que trabalha na cobrança e participa das compras das lojas de presentes. Futuramente, segundo ela, a rede Kilar passará por um processo de divisão de suas lojas, e com isso a rede ficará mais departamentalizada por áreas de atuação, implicando em uma melhora não somente do processo de compras, mas de todos os outros que fazem parte da operacionalização da empresa. Cada público alvo poderá ser mais bem trabalhado e os administradores terão mais tempo e foco para pensar em estratégias e posicionamento da empresa no mercado comercial.

A introdução de pessoas capacitadas é sempre bem vinda à empresa, pois a mesma acredita que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a interação que ocorre dentro de uma equipe de trabalho. Para ela, o crescimento da empresa só pode ser amplificado através de discussões, observações e compartilhamento de informações e experiências. Neste caso, a entrada de pessoas com mais conhecimentos técnicos, que compartilhem do mesmo objetivo, só tenderia a somar para a empresa.

Prepõe-se, então, a implantação de um setor específico para realizar o processo de compras para as lojas de presentes, e uma pessoa que se atenha somente a esta atividade. Com a atenção, o trabalho, e a preocupação direcionada à função de compras, o gerenciamento dos estoques seria administrado de uma forma mais eficaz. Isto ainda implicaria em um estudo mais aprofundado dos tipos de clientes que compõe cada loja, seus comportamentos, suas exigências, seus desejos e necessidades e assim, poder-se-ia trabalhá-lo de uma forma mais ampla e completa de modo que fossem satisfeitos, além dos anseios destes clientes, a meta e

os objetivos propostos pela empresa. Teria-se tempo suficiente para desenvolver estratégias e programas de ação.

#### *4.1.1.2 Processo de Recebimento:*

As mercadorias que chegam, depois de efetuado o processo de compras, são entregues pelas transportadoras no depósito central da rede Kilar. Em posse da nota fiscal, os volumes das mercadorias são conferidos.

A nota fiscal do fornecedor é enviada para o setor de controle de estoques da rede Kilar que se encarrega de cadastrar as mercadorias no sistema conforme códigos criados pela própria empresa. São conjuntos de números específicos para cada item. A partir disso, é dada entrada dos produtos no estoque, onde se emite uma nota de transferência das mercadorias do depósito para a loja destinada.

O transporte dessas mercadorias do depósito central para as lojas de presentes (num total de três lojas) é feito por um motorista especial que atende em dias combinados: segundas, quartas e sextas-feiras em horários específicos. No caso da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, essas mercadorias são entregues até às 10:00 h, antes da abertura das lojas do shopping.

Quando as mercadorias chegam, são conferidos os produtos com a nota de transferência. Se houver algum inconveniente como produtos quebrados ou mesmo a falta de algum deles, o gerente entra em contato com os representantes para comunicar o ocorrido. Mediante isto, as providências necessárias passam a serem tomadas.

Na medida em que estes procedimentos são adotados, surgem diversos contratemplos em relação ao recebimento das mercadorias:

Como este processo envolve uma série de pessoas até que as mercadorias cheguem na loja exata, há riscos de que tais mercadorias não sejam devidamente cuidadas sem merecerem atenção especial, já que na sua maioria, são frágeis e delicadas. As caixas precisam ser inseridas no depósito com cautela, principalmente aquelas em que os fornecedores são fábricas de cristais. Por não se aterem a estes detalhes e sem conhecerem os produtos de cada fabricante, os funcionários que trabalham no depósito central ou até mesmo os funcionários das transportadoras podem depositar estas caixas de maneira errônea, arriscando ou afetando a vida útil dos materiais.

Mesmo com a identificação na caixa sobre o destino das mercadorias, muitas vezes acontece das mesmas serem entregues na loja errada, ocasionado por uma desatenção dos funcionários que participam deste processo. Além da perda de tempo e do transtorno que a devolução acarreta, há riscos destas mercadorias, no transporte, serem danificadas, proporcionando à empresa despesas desnecessárias.

O recebimento dos produtos pelo depósito central da rede Kilar ainda requer um espaço físico adequado para instalar os produtos que chegam. Como são três lojas de presentes, este espaço precisa ser considerável. Este espaço, então, poderia ser ocupado para outras finalidades da empresa, caso as mercadorias fossem entregues pelas transportadoras diretamente nas lojas de presentes.

Em relação ao processo de recebimento das mercadorias e com a finalidade de evitar o comprometimento dos materiais, sugere-se então que as mesmas passem a ser entregues pelas transportadoras nas lojas a que foram destinadas, onde o próprio gerente ficaria responsável pela conferência dos volumes. Além da praticidade, o deslocamento destas mercadorias seria menor e o tempo até que elas estivessem expostas na área de vendas também. Isto resolveria ainda o problema do espaço que tais mercadorias iriam ocupar no depósito central de rede Kilar.

#### *4.1.1.3 Processo de Reposição:*

O gerente da loja verifica visualmente os produtos e as quantidades que precisam ser repostos. Se houver necessidade de reposição de certos materiais com urgência, entra-se em contato com o responsável pelas compras e pede-se autorização para fazer o pedido. Imediatamente, liga-se para o representante e faz-se o pedido. Se não houver urgência, aguarda-se a visita dos representantes.

Os representantes vão à loja quando solicitados ou quando se encontram na região, pois a maioria deles não reside em Florianópolis. A verificação para reposição no estoque é feita no momento em que o representante chega à loja, sem planejamento antecipado. O gerente da loja, muitas vezes até mesmo com o próprio representante, dirige-se ao almoxarifado e verifica a quantidade e os produtos necessários que deverão ser repostos.

Antes de fazer o pedido é verificado se há alguma troca ou devolução a fazer. Se houverem, coloca-se a mercadoria à disposição e emite-se uma nota fiscal de devolução e só então, remete-se à empresa fornecedora.

Deve-se levar em consideração os prazos de entrega das mercadorias e a flutuação da demanda, principalmente em certas épocas do ano como nos meses de maio (mês das noivas) e dezembro (festas de final de ano), onde há maior fluxo de vendas. Como não são projetados estoques de segurança, há o risco da falta de estoque, podendo ocasionar uma paralisação nestas vendas e acarretar em custos adicionais à empresa.

Visto que o processo de reposição é efetuado somente quando os representantes visitam a loja, não há um planejamento adequado, por parte do gerente, da situação dos materiais de cada fabricante. E só a partir deste momento é que se buscam informações detalhadas sobre o desempenho destes materiais, se tiveram uma boa rotatividade ou tornaram-se obsoletos, se possuíam boa aceitação pelos clientes que frequentam a loja, se as características do produto condizem com o estilo de loja proposto pela Kilar Presentes, etc.

No entanto, há preocupação do gerente com a qualidade dos produtos que são oferecidos pelos representantes. No momento em que se realizam as reposições ou novas compras, o gerente procura conciliar o preço à qualidade, buscando satisfazer os desejos e as necessidades de seus clientes e ainda mantendo o nível de variedades e de prestígio que esta loja conquistou.

Como a verificação da reposição do estoque é feita apenas no momento em que o representante chega à empresa, sugere-se que esta seja feita com antecedência. As quantidades e os produtos a serem repostos já poderiam estar escolhidos, diminuindo com isso, o tempo disponibilizado tanto para o gerente quanto para o representante. Deve ser verificada ainda, a quantidade vendida naquele período para ter-se uma noção da quantidade a repor.

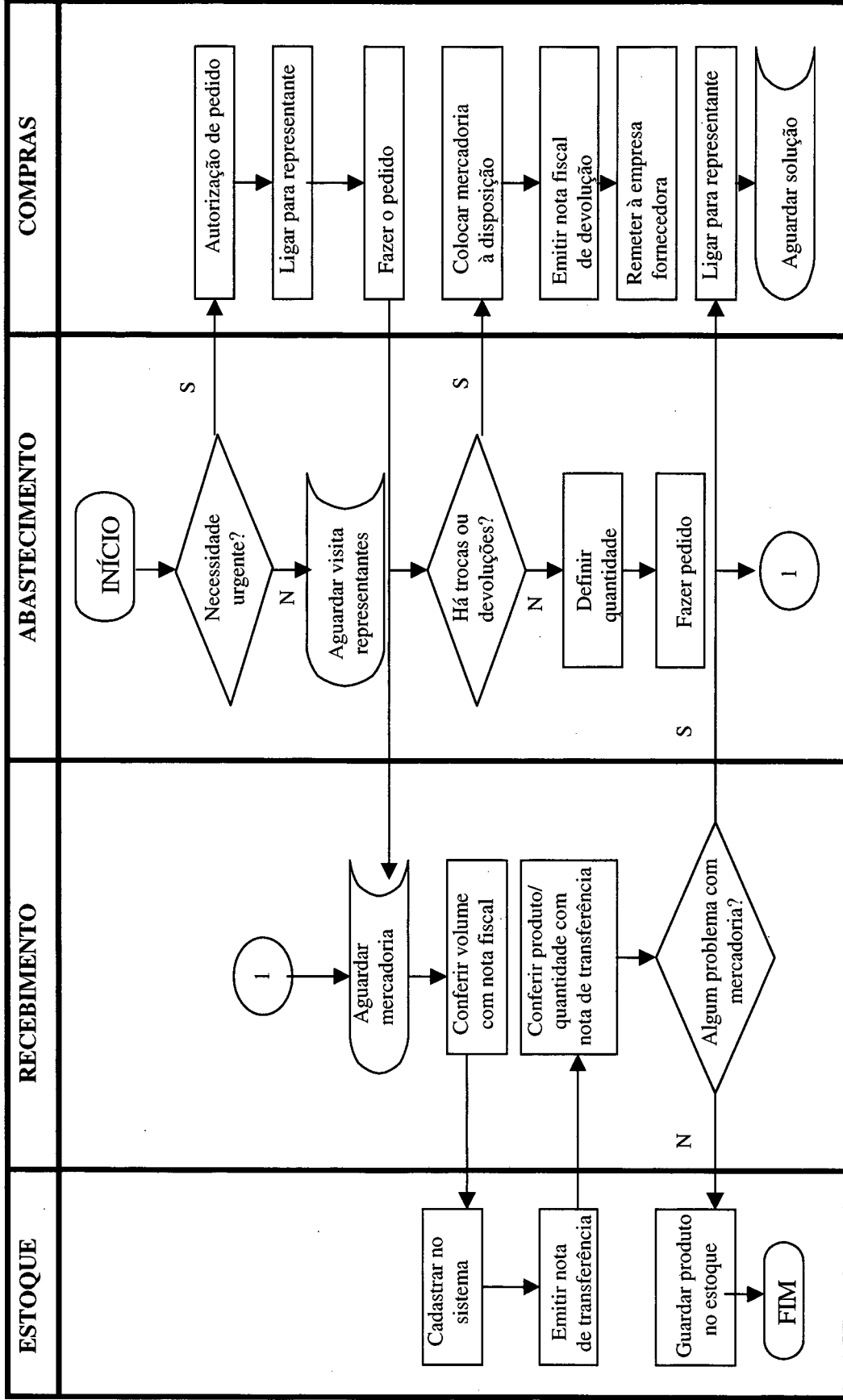


Figura 1. Fluxograma do sistema de reposição  
 Fonte: Dados Primários (2002)

#### 4.1.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO UTILIZADO

A Kilar Presentes do Beiramar Shopping possui um sistema de controle de estoques informatizado denominado TECGES (Tecnologia de gestão de estoques), que é integrado com os sistemas de faturamento, contabilidade e vendas. É um programa característico da rede Kilar, versão 6.01, configurado no sistema DOS desenvolvido em linguagem Pascal, que pode ser usado em Windows. Este sistema é indicado para facilitar tanto no controle de estoques quanto no controle financeiro e contábil. Algumas características que movimentam o sistema de controle de estoques são demonstradas na figura abaixo:

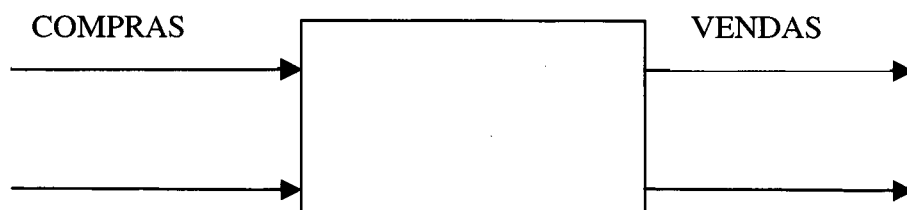


Figura 2. Sistema de controle de estoques

Fonte: Dados Primários (2002)

O sistema informatizado como um todo possui um programa específico para cada tipo de necessidade. Esses programas fornecem informações importantes, porém nem todos estão disponíveis ao acesso dos funcionários. O sistema de gerenciamento de estoques da rede Kilar compreende três tipos de módulos (partes do sistema): o módulo de consulta, que é utilizado para a verificação se uma mercadoria encontra-se ou não em estoque; o módulo de administração do sistema de estoque, que está restrito a dois funcionários; e o módulo de



gerenciamento de movimentação de mercadorias, que está restrito ao setor de controle de estoque.

Todos os funcionários tanto do Beiramar Shopping quanto das outras lojas tem acesso ao módulo de consulta e aos programas relacionados com as vendas, mesmo porque é através deles que são emitidos as notas fiscais aos clientes e que são feitas todos os tipos de consultas necessárias. Todos esses funcionários receberam treinamentos para que estivessem aptos a utilizar o sistema, com a consciência da sua importância dentro da empresa. Com a descrição do produto e o seu respectivo código, consegue-se perceber em que filial a mercadoria pretendida encontra-se em estoque e mais além, visualiza-se também o seu preço de venda, conforme é demonstrado no quadro que segue:

Tabela 1- Consulta de produtos em estoque

tecGES		CONSULTA DE PRODUTOS EM ESTOQUE				10/08/02	
Produto	0123650 JOGO DE SOBREMESA 50/3/13				Filial		
Grupo	CRIS CRISTAIS						
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	CODIGO	FIL	Em Estoque	OUTROS	PREÇO VENDA		
JOGO DE SOBREMESA 50/3/13	0123650	001	0,00	0,00	130,00		
JOGO DE SOBREMESA 50/3/13	0123650	035	0,00	0,00	130,00		
JOGO DE SOBREMESA 50/3/13	0123650	047	1,00	0,00	130,00		
JOGO DE SOBREMESA 50/3/13	0123650	049	1,00	0,00	130,00		
AltF3Imagem F4Ref F5Reserva F6Outros F7Produto F8Compl F9Obs F10Etq							tecSOFT

Fonte: Sistema informatizado Kilar

O módulo de gerenciamento de movimentação de mercadorias é de acesso apenas de três funcionários que participam do controle de estoques das lojas da rede Kilar. Somente estes funcionários dispõem de uma senha que lhes permitem intervir no estoque das lojas. Este módulo segue uma seqüência de quatro etapas até que a mercadoria chegue a cada loja específica.

A primeira etapa diz respeito ao cadastro de fornecedores. A partir de um código seqüencial criado pela empresa, os fornecedores são cadastrados. Neste cadastro, constam informações exclusivas do fornecedor em questão, como seu endereço, telefone, e-mail, CGC, inscrição estadual, etc. Há um espaço reservado para observações que os funcionários julgarem relevantes. Esta etapa agiliza o processo de busca na hora de dar entrada nas mercadorias respectivas.

A segunda etapa está relacionada ao cadastro dos produtos. Cada produto que entra também é cadastrado conforme código criado pela própria empresa, de acordo com a descrição da mercadoria. São levados em consideração características como grupo em que se inserem as mercadorias (cristais, eletrodomésticos, porcelanas, metais etc.), número de volumes, unidade (peça, jogo etc.), entre outros. Há também um campo para observações que os funcionários considerarem importantes. Os produtos são cadastrados pelos funcionários responsáveis na matriz que, posteriormente, repassam às outras filiais.

A terceira etapa consiste na entrada das mercadorias em estoque. Assim que a nota fiscal emitida pelo fornecedor chega à empresa e que são conferidos os volumes das mercadorias, é feito o lançamento das mesmas no estoque de cada filial. Os funcionários responsáveis pelas entradas das mercadorias no estoque, antes de lançarem o produto, procuram através do código, o fornecedor daquele produto. Mediante a descrição da mercadoria deste fornecedor, é dada entrada nos produtos com códigos já existentes. Se os produtos não possuírem códigos próprios, imediatamente são criados para que se possa dar continuidade a este processo. A partir daí as quantidades dos respectivos produtos são inseridas nas filiais designadas. A seguir, demonstra-se o quadro de consulta de notas de entrada:

Tabela 2- Consulta de notas de entrada

tecGES		CONSULTA DE NOTAS DE ENTRADA				10/08/02	
Histórico Referencia		Movto					
Nº Lançamento	091.511	-- Datas		Nº Duplicatas	1	Moeda	
Espécie/UF	NFF/SP	Emissão	29/03/02	Valor da Nota	292,00		
Código Fiscal	2.12	Lanço	17/04/02	Alíquota ICMS	12,00%		
P R O D U T O S							
	Código	Descrição		Qtde	Unitário	IPI	Pedido
01	0185329	PORTA TALHER 390		3,00	54,00	0,00	000.000
02	0095753	PORTA GARDANAPO 35094		5,00	26,00	0,00	000.000
03							
04							
05							
06							
Filial	047	Forn	01061-8	RSN METAIS		NºNota	000268 /S-1
							tecSOFT
F4 Estorno							

Fonte: Sistema informatizado Kilar

Acontece muitas vezes da mercadoria já possuir seu código próprio e por descuido ou falta de atenção ser cadastrada novamente. Aí é que surgem os problemas e os “furos” no estoque. Não há um programa no sistema que acuse o erro ou que acuse que tal mercadoria já esteja cadastrada. Portanto, a mesma mercadoria pode possuir diferentes códigos.

A última etapa compreende a transferência das mercadorias às filiais. É emitida uma nota de transferência, onde os gerentes conferem os produtos que chegam com as quantidades lançadas. O deslocamento destas mercadorias do depósito central para as lojas só pode ser realizado depois de emitida esta nota de transferência, até mesmo por fins de fiscalização e sob penalidade de multa. Esta etapa finaliza o módulo de gerenciamento de movimentação das mercadorias. Em seqüência, é de responsabilidade de cada gerente o constante monitoramento e controle dos seus estoques.

De acordo com os funcionários que participam do controle de estoques da rede Kilar, o sistema de informação utilizado é flexível, no sentido de que ele pode ser melhorado e alterado a partir das necessidades que a Kilar considerar conveniente. Este sistema foi implantado nesta rede de lojas a, pelo menos, quinze anos e desde então já passou por inúmeras alterações.

O sistema de informação foi desenvolvido por uma empresa terceirizada e é ela que acompanha a evolução dos seus programas. Este constante aperfeiçoamento e monitoramento do sistema acontecem até mesmo em função das leis ou da filosofia da empresa. Não há, entre os funcionários entrevistados, nenhuma dificuldade em lidar com este sistema, pois cada mudança que possa ocorrer, os mesmos recebem instruções e treinamentos desta empresa prestadora de serviços para que estejam aptos a utilizá-lo.

Porém, este sistema apresenta algumas restrições ou pontos que não atendem. No caso específico da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, não se consegue obter um controle total dos estoques desta loja porque o sistema de informação utilizado não permite a consulta do cadastro de produtos por fornecedores. Só está disponível aos usuários desta loja, a consulta pelo código ou pela referência da mercadoria. Se, por exemplo, houver a necessidade de pesquisar quantos produtos de um determinado fornecedor existem no interior da loja, o sistema não é capaz de fornecer esta informação e, tão pouco, determinar a quantidade vendida nos últimos meses. Esta restrição de acesso é um fator agravante que pode vir a comprometer o gerenciamento de estoques desta loja.

A Kilar Presentes do Beiramar Shopping possui hoje mercadorias em estoque que representam, em moeda corrente, R\$ 177.000,00 (cento e setenta e sete mil reais). É um número expressivo, considerando o espaço físico relativamente pequeno da loja. Porém, não se pode avaliar o estoque por seu valor monetário, mas sim pela diversidade de mercadorias que este apresenta. Esta loja oferece mercadorias para clientes com alto poder aquisitivo, o que requer um investimento grande em peças sofisticadas e de luxo. Isto faz subir o valor monetário do estoque, apesar da pouca quantidade comprada. Há também mercadorias para clientes com menor poder aquisitivo, mas estas não são tão representativas no que diz respeito ao valor total dos estoques desta loja.

Ter acesso imediato às informações de estoque e utilizá-lo em benefício à tomada de decisão é fundamental para garantir a competitividade da empresa. Neste sentido, sugere-se que a Kilar Presentes do Beiramar Shopping passe a ter acesso a programas que auxiliem no controle de estoques da mesma, não restringindo apenas a alguns funcionários. Com relação à codificação dos produtos, deveria haver no sistema informatizado um programa específico que acusasse quando um produto já possuísse um código próprio, sem a possibilidade de ser cadastrado novamente. Isto evitaria que o mesmo produto pudesse ter diferentes códigos, contribuindo para a eficiência dos processos que fazem parte dos estoques.

### 4.1.3 ALMOXARIFADO

O almoxarifado tem por finalidade auxiliar na administração de estoques, facilitando o controle dos materiais utilizados pela empresa.

A Kilar Presentes do Beiramar Shopping conta, no piso superior da sua loja, com dois espaços que são destinados ao almoxarifado da mesma. De um lado encontram-se as mercadorias em duplicidade e que já estão expostas na área de vendas. De outro lado, o espaço é utilizado para o armazenamento das caixas vazias destas mercadorias que, posteriormente, serão de serventia na necessidade de empacotá-las.

Em entrevista realizada com os funcionários que trabalham na Kilar Presentes do Beiramar Shopping, foram apontados os principais problemas encontrados nos almoxarifados desta loja. A representação destes problemas é demonstrada no gráfico abaixo, através de uma ordem de importância:

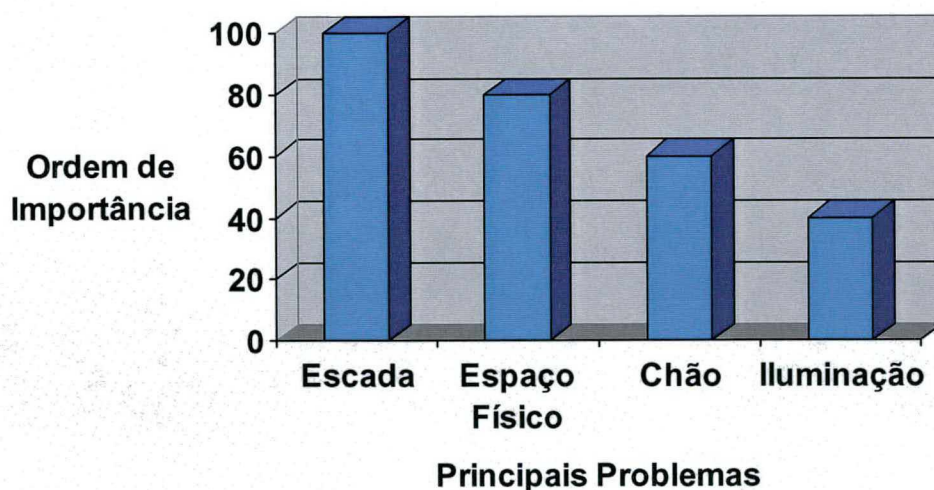


Figura 3. Gráfico dos principais problemas do almoxarifado

Fonte: Dados Primários (2002)

O acesso ao piso superior se dá através de uma escada em espiral que, além de indispensável, faz parte da decoração da loja. Surge aí o primeiro problema relacionado ao almoxarifado. Por ser em espiral, a escada não permite, ou permite de forma mais custosa, a passagem de mercadorias de maior porte, ou mesmo com formas mais quadradas. Nestes casos, apresenta-se, para todos os funcionários, uma dificuldade de deslocamento quando se possuem tais mercadorias em mãos. As chances de um possível choque ou tropeço são grandes e, às vezes, inevitáveis, colocando em risco a integridade dos produtos, uma vez que a maioria deles são frágeis.

O espaço físico de ambos os almoxarifados é pequeno quando comparados aos diversos materiais que neles são depositados. Essa diversidade de mercadorias acontece por se tratar de uma loja especializada em artigos para presentes. A falta de um espaço adequado para o armazenamento das mercadorias impede que as mesmas sejam organizadas de acordo com suas características e seus fabricantes. Esta situação reflete diretamente no processo de vendas, pois o tempo gasto para que se encontre a mercadoria desejada pelo cliente é muito maior do que se os produtos estivessem plenamente organizados. A demora na busca da mercadoria e a possível falta da quantidade desejada pode ser um fator determinante para que o cliente perceba a desorganização dos estoques e não mais volte a efetuar compras nesta loja. E, nos dias de hoje de concorrência acirrada e pelo constante trabalho em prol da satisfação do cliente, é inadmissível que vendas não sejam realizadas por problemas físicos referentes ao espaço do almoxarifado.

Outro fator destacável relacionado ao espaço físico dos almoxarifados é a falta de mobilidade quando dois ou mais funcionários encontram-se no mesmo ambiente. Para que se consiga realizar a tarefa com mais eficiência, é necessário que um dos funcionários se abstenha da tarefa, por alguns segundos, em favor do outro.

A estrutura que dá suporte ao chão do almoxarifado em que se encontram as caixas vazias é de compensado. Este tipo de madeira é leve e impossibilita uma sustentação adequada da prateleira e das caixas que ali estão e, ainda, dos funcionários que por ali transitam. Neste sentido, faz-se necessária uma atenção especial no que diz respeito à segurança. Com a ausência de uma base forte de sustentação, os funcionários estão sujeitos a possíveis acidentes de trabalho e a empresa sofre os riscos de adquirir despesas extras. Além disso, o cliente que permanece no interior da loja é afetado pelo barulho que tal madeira proporciona.

A iluminação é mais um empecilho encontrado nos almoxarifados da Kilar Presentes do Beiramar Shopping. A luminosidade precária é um fator agravante que torna os processos

não tão produtivos quanto necessários. Por estar inserida dentro de um shopping, a Kilar Presentes não possui contato algum com a iluminação solar. Além de ser benéfica à saúde, a luz natural reduziria o consumo de energia da empresa. Com a utilização obrigatória da luz elétrica e distante de janelas ou de contato com os corredores do shopping, a temperatura do ambiente dos almoxarifados torna-se elevada e, às vezes, sufocante. O ideal seria ter algum tipo de ventilação interna, como a implantação de ventiladores de teto. Tornaria estes ambientes mais agradáveis e elevaria o nível de satisfação dos funcionários que nesta loja trabalham.

É importante ressaltar que a qualidade do ambiente físico de trabalho interfere diretamente no desempenho profissional dos funcionários de uma empresa. Antigamente havia, nas organizações em geral, um controle demasiado sobre as pessoas. Em um novo ambiente organizacional, onde cada vez mais as empresas valorizam o seu capital intelectual, este controle é feito sobre as causas que impedem estas pessoas de serem produtivas.

Como propostas para tentar solucionar os problemas encontrados nos almoxarifados da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, tem-se:

→ Reformulação da estrutura da escada: além de bonita e de decorar a loja, a escada deve primeiramente apresentar praticidade aos que utilizam-na para o trabalho.

→ Ampliação do espaço físico: com a finalidade de agilizar o processo de vendas e para que se consiga diagnosticar com mais facilidade a situação dos materiais, identificando possíveis problemas, falhas na sua manutenção e a quantidade que cada material possui estocado.

→ Modificação da estrutura do chão: por medida de segurança aos funcionários e com a finalidade de uma sustentação mais reforçada, faz-se necessário uma urgente reforma no chão do almoxarifado onde estão inseridas as caixas vazias. Uma madeira mais consistente ou um piso cerâmico seriam ideais.

→ Investimento em iluminação: por se tratar de um local que não recebe iluminação solar e pela obrigação do uso da luz elétrica, sugere-se a implantação, por todo o compartimento dos almoxarifados, de várias lâmpadas fluorescentes, pois estas são as que consomem menos energia. Além de poupar energia elétrica, a eficiência do trabalho não é comprometida.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por ser uma empresa familiar e tradicional na grande Florianópolis, a rede de lojas Kilar cultiva e demonstra uma preocupação real com o bem-estar de seus funcionários e, sobretudo com a satisfação e a fidelização de seus clientes. Mas para que isto aconteça é necessário que as diferentes áreas que compõe a organização integrem-se e trabalhem em busca de um objetivo comum.

Como a maioria dos produtos vendidos na Kilar Presentes do Beiramar Shopping não é sazonal, a fidelização dos clientes torna-se fundamental no processo de venda. A compra destes produtos deve-se tornar um hábito periódico e duradouro, divulgando para o público seus benefícios e tornando-os objetos de desejo. A tendência hoje é oferecer ao consumidor uma linha cada vez maior e mais completa de produtos principais, secundários e acessórios dentro de um determinado estilo.

O shopping hoje não representa apenas um local de consumo. O consumidor vai ao shopping também para conferir as novidades e se informar. Daí a necessidade de expor os produtos adequadamente no interior da loja, transformando-a numa segunda vitrine. É importante também não apenas mostrar o produto e sim ambientá-lo, fazendo com que o cliente entenda sua utilização e sinta o desejo de possuí-lo. A partir daí dá-se início ao processo de compra.

O estudo então realizado na área de Administração de Estoques procurou identificar os principais fatores que pudessem levar a uma melhora de desempenho do gerenciamento de estoques da Kilar Presentes, filial localizada no Beiramar Shopping, no centro da capital, e que é especializada apenas na parte de decorações e utilidades em geral.

Como avaliação final das ações que envolvem o processo de compras da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, tem-se que este processo realmente atende de maneira satisfatória às expectativas pretendidas, tanto do responsável pelas compras quanto pelo gerente da loja. Estes resultados são atingidos e facilitados pela comunicação aberta e democrática existente entre estas pessoas. Porém, acredita-se que para aumentar a eficiência e a evolução deste processo é necessário sim que a rede Kilar possua em suas estruturas um setor específico destinado às ações de compra, com pessoas capacitadas para enfrentar os desafios característicos.



O atual processo de recebimento das mercadorias que a Kilar Presentes do Beiramar Shopping utiliza não é ideal quando se trabalha com artigos frágeis, delicados e que requerem um cuidado especial. Este processo é merecedor de uma reavaliação e, para fins de melhoria, de uma mudança dos métodos empregados.

A conduta do gerente da loja da Kilar Presentes do Beiramar Shopping, no que se refere à reposição dos materiais, não incentiva o pleno desenvolvimento deste processo. Fazem-se necessários uma organização e um planejamento adequado das atividades para que se obtenha, antecipadamente, as informações detalhadas sobre o desempenho dos materiais e a prevenção de falta ou de excesso de estoques.

O sistema de informação utilizado pelas lojas Kilar é indispensável para as atividades desenvolvidas em toda a rede. O sistema atende, de uma forma aceitável, aos principais requisitos que envolvem o controle de estoques. No entanto, ele ainda possui algumas restrições relacionadas às informações que poderiam ser enviadas às lojas de presentes. Estas restrições dificultam o controle de estoque das lojas e impossibilitam que decisões sejam tomadas de uma forma mais confiável e segura.

Os principais problemas apontados pelos funcionários da Kilar Presentes do Beiramar Shopping em relação ao almoxarifado são reais e merecem atenção especial dos dirigentes da rede. O não solucionamento destes problemas pode vir a interferir o desempenho profissional dos funcionários, impedindo estes de serem produtivos e comprometendo diretamente o fluxo das vendas.

De todas as propostas e sugestões dadas para que o objetivo geral desta pesquisa pudesse ser cumprido, algumas delas já estão sendo implantadas, como a ampliação do espaço físico e a modificação da estrutura que dá suporte ao chão do almoxarifado onde se encontram as caixas vazias das mercadorias. Com isso, está sendo executado um trabalho de preventivo no que diz respeito à segurança dos funcionários e está se melhorando a qualidade dos serviços prestados. Mais do que isto, o gerenciamento dos estoques desta loja já está sendo beneficiado.

Foi através da realização efetiva desta pesquisa que se pode verificar quão importante é o papel dos estoques dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, e que sua eficiente administração traz, de fato, vários benefícios para a organização.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, Joary. Gerência econômica de estoques e compras. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração de materiais. São Paulo: Makron Books, 1991.

DIAS, Donaldo de Souza. Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação. RAC-Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v.29, n.3, p.51-66, Maio-Agosto de 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. Gerência de materiais. São Paulo: Atlas, 1985.

GONÇALVES, Paulo Sérgio e SCHWEMBER, Enrique. Administração de estoques: teoria e prática. Rio de Janeiro, Interciência, 1979.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LESCA, Humbert e ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 29, n. 3, p.66-75, Julho – Setembro de 1994.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2000.

MESSIAS, Sérgio Bolsonaro. Manual de administração de materiais: planejamento e controle dos estoques. São Paulo: Atlas, 1989.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1997.

STOCKTON, Robert Stansbury. Sistemas básicos de controle de estoques: conceitos e análises. Trad. Dayr Ramo Américo dos Reis. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1976.

VAZ, Rodolfo. Discutindo sistemas de informações nas organizações. São Paulo: Developers, 1999.

VERGARA, Sílvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXOS**

**ANEXO I – Cadastro de fornecedores**

tecGES CADASTRO DE FORNECEDORES 10/08/02

Funcão F O R N E C E D O R Atualizado  
Atualização Impressão Código Descrição 24/07/02  
01061-8 MCD COMERCIO E REPRESENTAÇÃO LTDA  
F3 Próximo Código F6 Imprimir

Rua CARDOSO DE MORAIS, 145, SALA 1011 CGC MF 31.859.093/0001-38  
Bairro BAIRO BOM SOSSEGO CEP: 21032-000 I. Est 250.050.889  
Cidade RIO DE JANEIRO UF:RJ Fone (0474) 41-4141  
Contato FAX (0474) 41-4281  
E-Mail

SUBCONTAS MARK-UP Série OBSERVAÇÕES  
Crédito 0,00  
Débito  
00000-0 F10 Gravar

tecSOFT

**ANEXO II – Gerência de cadastro de produtos**

tecGES GERENCIA DO CADASTRO DE PRODUTOS 10/08/02

P R O D U T O		CODIGO BARRAS	Atualizado
Código	Descrição do Produto	0000000000000	25/05/01
0178446	APARELHO P/ FONDEU 1983		10/06/02
F		ênncia	CHARACTERISTICAS
00970-9 CON		ENTAL	Unidade PC
			Grupo DIV
			Número de Volumes 01
			Volume M3 0,00
			Vida Util Estimada 0000
			Prazo de Garantia 0000
O B S E R V A Ç Õ E S			PARAMETROS
			INFORMAÇÕES FISCAIS
			PERCENTUAIS

F3 Novo Alt-F3 Copia tecSOFT