

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

PRISCILA SOARES

**ANÁLISE DO FLUXO DE VENDAS DE UMA FRANQUIA DE CURSOS
PROFISSIONALIZANTES**

Botucatu-SP
Dezembro – 2011

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

PRISCILA SOARES

ANÁLISE DO FLUXO DE VENDAS DE UMA FRANQUIA DE CURSOS
PROFISSIONALIZANTES

Orientador: Ms. Ivan Fernandes de Souza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
FATEC - Faculdade de Tecnologia de
Botucatu, para obtenção do título de
Tecnólogo no Curso Superior de Logística

Botucatu-SP
Dezembro – 2011

A minha mãe, que esteve ao meu lado nessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por me ajudar a não desistir diante de todos os obstáculos que surgem na nossa vida.

A minha mãe e ao meu namorado pelo tempo que estiveram me apoiando ao longo desses anos.

Aos professores que me ensinaram e me prepararam para um novo rumo.

Aos meus amigos que estiveram nos momentos ruins e bons.

Ao meu orientador Ivan que me ajudou nas etapas com muita paciência e dedicação.

RESUMO

A proposta desse estudo é mostrar a importância de um controle bem planejado de estoque de um almoxarifado, para que a empresa tenha o necessário para atender a sua demanda e deixar os seus clientes satisfeitos. A principal variável é uma análise de um fluxograma de um pedido de venda que precisa atender o consumidor final de maneira rápida e eficiente, já que o fornecedor é apenas uma empresa. Foi utilizado dados da empresa, seu fluxograma através do software Visio, Word e Excel, embasado em uma pesquisa exploratória, para análise dos dados coletados e realização da compilação, através de planilhas, gráficos e fluxograma. Mostra o processo que a empresa utiliza e apresenta estratégias para melhorar o seu ciclo logístico.

PALAVRAS-CHAVE: Controle. Estoque. Fluxograma. Vendas.

LISTA DE FIGURAS

| Figura | | Página |
|--------|---|--------|
| 1 | Simbologia utilizada em fluxograma..... | 18 |
| 2 | Análise crítica de um fluxograma de processo..... | 19 |
| 3 | Fluxograma de recebimento de materiais..... | 30 |
| 4 | Estimativa de vendas | 31 |
| 5 | Fluxograma de expedição..... | 32 |
| 6 | Fluxograma de vendas | 34 |
| 7 | Fluxograma de contagem de estoque..... | 39 |
| 8 | Layout do almoxarifado piso inferior..... | 41 |
| 9 | Layout do almoxarifado piso superior..... | 41 |

LISTA DE TABELAS

| Tabela | | Página |
|--------|---|--------|
| 1 | Demonstrativo 5W2H..... | 20 |
| 2 | Classificação dos custos logísticos quanto à finalidade da informação | 21 |
| 3 | Estágios e custos associados a um pedido individual..... | 23 |
| 4 | Vendas mensais 2011 | 31 |
| 5 | 5W2H processo de venda..... | 35 |
| 6 | 5W2H recebimento de mercadoria..... | 37 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 Objetivos..... | 10 |
| 1.2 Justificativa e relevância do tema | 11 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 12 |
| 2.1 Logística..... | 12 |
| 2.2 Estoque | 13 |
| 2.3 Armazenagem | 14 |
| 2.4 Movimentação de Materiais | 15 |
| 2.5 Layout..... | 16 |
| 2.6 Expedição | 16 |
| 2.7 Clientes | 16 |
| 2.8 Qualidade | 17 |
| 2.9 Custos..... | 20 |
| 3 MATERIAL E MÉTODOS | 25 |
| 3.1 Material | 25 |
| 3.2 Método | 25 |
| 3.3 Estudo de caso..... | 25 |
| 3.3.1 <i>Almoxarifado</i> | 26 |
| 3.3.2 <i>Expedição</i> | 26 |
| 3.3.3 <i>Atividades diárias</i> | 27 |
| 3.3.4 <i>Clientes</i> | 27 |
| 3.3.5 <i>Compras</i> | 27 |
| 4 RESULTADO E DISCUSSÃO | 28 |
| 4.1 Levantamentos do funcionamento dos processos | 28 |
| 4.1.1 <i>Homologação de fornecedores</i> | 28 |
| 4.1.2 <i>Compras</i> | 29 |
| 4.1.3 <i>Almoxarifado</i> | 29 |
| 4.1.4 <i>Vendas</i> | 31 |
| 4.1.5 <i>Expedição</i> | 32 |
| 4.2 <i>Atividades diárias</i> | 33 |
| 4.2.1 <i>Fechamento na loja virtual e sistema interno das notas expedidos no dia anterior</i> | 33 |
| 4.2.2 <i>Verificar pedidos novos que chegam à loja e encaminhar para a aprovação</i> | 33 |
| 4.2.3 <i>Separação do material para envio</i> | 35 |
| 4.2.4 <i>Passar dados para o setor de faturamento</i> | 35 |
| 4.2.5 <i>Identificação das caixas para expedir pedido</i> | 35 |
| 4.3 <i>Compra de produtos</i> | 36 |
| 4.3.1 <i>Efetivando a compra</i> | 36 |
| 4.3.2 <i>Recebimento dos produtos</i> | 36 |
| 4.3.3 <i>Cadastramento de produto novo</i> | 38 |
| 4.4 <i>Contagem de estoque</i> | 38 |
| 4.5 <i>Tarefas das vendas de produtos aos clientes</i> | 39 |
| 4.5.1 <i>Funcionamento do processo</i> | 39 |
| 4.6 <i>Layout e organização</i> | 40 |
| 4.7 <i>Tarefas periódicas</i> | 42 |
| 4.7.1 <i>Erro de envio</i> | 42 |
| 4.7.2 <i>Pesquisa de transportadora</i> | 42 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 4.7.3 Promoções | 42 |
| 4.7.4 Convenção | 43 |
| 4.7.5 Atraso de entregas | 43 |
| 4.7.6 Falta de material..... | 43 |
| 4.8 Políticas de venda | 43 |
| 5 CONCLUSÃO | 44 |
| REFERÊNCIAS | 45 |

1 INTRODUÇÃO

No passado, até a Revolução Industrial (século XVIII) o almoxarifado não era considerado importante para uma empresa, ele era visto como um simples depósito que poderia ser no pior lugar da empresa sem se importar com a qualidade, com o controle dos produtos. A mão de obra era totalmente desqualificada e sem noções nenhuma da importância do que acontecia com aqueles produtos, relata Martins (2003).

A forma de contabilizar estoque era muito simples, o contador confrontava com o valor das mercadorias vendidas e as despesas do local então se obtinham o demonstrativo de resultados e como as mercadorias eram produzidas por pessoas e muitas vezes sem ter uma empresa jurídica, era apenas uma consulta nos documentos que marcavam as compras para saber o custo que se adquiria dos bens que seriam vendidos.

Com o crescimento do mercado e muitas concorrentes, a visão da empresa teve uma mudança em se tratar do seu estoque, não poderia ser somente um simples lugar sem controle algum, teria que ter todo o gerenciamento dos produtos, a qualidade e buscar sempre ser o diferencial. O estoque começou a ter um espaço nas empresas se tornando muito importante e essencial na sua administração.

O procedimento do controle de estoque enfoca não só o registro, mas também a fiscalização e o gerenciamento das entradas e saídas de matérias-prima, produtos ou mercadorias vendidas.

Mas nem todas as empresas têm um planejamento ideal e faz com que muitos pedidos sejam atrasados devido à falta de experiência e controle de seu estoque.

O planejamento se destaca por contribuir numa estratégia de estocagem eficiente, que leva em consideração a necessidade do setor de vendas em ter um elevado estoque para

melhor atender os clientes, como também no setor produtivo trabalhar com maior margem de segurança de estoque e a necessidade do departamento financeiro que prefere os estoques reduzidos e assim diminuir o capital investido e melhorar seu fluxo de caixa.

Tendo como objetivo o melhor retorno dos investimentos, a administração dos estoques decide os níveis de estoques que podem ser mantidos, através de uma programação, controle de compras, consumo, e vendas, gerenciando-os:

- a) Quanto comprar; quando comprar; o que comprar; quanto manter em estoque;
- b) Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- c) Controlar os estoques em termos de quantidades, valores e fornecer informações sobre a posição dos itens estocados;
- d) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados e;
- e) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados;
- f) Evita o extravio de mercadorias;
- g) Planejar as compras, evitando a estocagem de itens desnecessários;
- h) Conciliar os saldos físicos com os contábeis;
- i) Efetuar a promoção dos itens que não estão girando,
- j) Permite acompanhar com maior rapidez das mudanças de hábito de consumo dos clientes.

Na elaboração desse projeto será analisado o funcionamento do fluxo de um pedido de venda, os passos que são necessários para que o cliente receba seus produtos de forma rápida e satisfatória, pois a empresa em análise é seu único fornecedor.

Para que o processo seja feito de forma a atender a necessidade do cliente, será verificado o fluxo de caixa.

O fluxograma demonstra o tempo que leva essa empresa a entregar seus produtos e com isso poderá empregar estratégias para reduzir tempo, melhorar satisfação clientes e colaboradores e ampliar o setor logístico.

1.1 Objetivos

O objetivo desse estudo é analisar o processo de vendas que é executado em uma empresa do ramo de franquias de cursos profissionalizantes e através de seu fluxograma verificar se todos os passos são realmente necessário e o tempo desse ciclo.

Assim, através dessa análise, pretende-se demonstrar as estratégias que podem ser inseridas para que o ciclo logístico tenha rapidez e satisfação do cliente.

1.2 Justificativa e relevância do tema

Observa-se um crescimento das empresas no setor logístico e que muitas têm esse setor como parte essencial na administração de seu estoque. Mas para chegar ao cliente final são várias etapas que precisam ter um planejamento.

O controle bem definido faz que a empresa reduza o seu estoque garantindo maior capital para outros investimentos e uma melhor rentabilidade.

Pode-se destacar que um controle gerenciado de forma eficiente, contribui ao setor de compras, direcionando-o às compras necessárias e assim obter rapidez nos giros do processo logístico.

Através desse estudo, serão avaliadas as possibilidades de reduzir tempo e desperdício de funções no setor logístico realizando-o com rapidez de modo que seja perceptível aos clientes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Logística

A tendência da logística no Brasil começou na década de 70, conta Pozo (2007), com a visão de organizar e minimizar os conflitos dentro de uma organização. Porém estudiosos já estudavam a logística empresarial, mas só com a 2ª guerra mundial esse conceito veio a surgir. Eles se organizaram no transporte e distribuição das tropas.

Para Pozo (2007), a logística perfeita é aquela que dá certo desde a matéria prima até o consumidor final e que esses ciclos estejam em harmonia e que os clientes fiquem plenamente satisfeitos; isso é um fluxo de logística ideal.

Segundo Moura (2003) a logística é a inteligência da empresa, pois é com toda a estrutura logística que vai conseguir medir os processos que estão sendo feitos e saber se ali esta plenamente satisfatória tanto para a empresa como para os consumidores.

Com a globalização o mundo esta cada vez mais exigente e rápido, e as empresas com seus produtos ficam nessa concorrência, quem for mais eficiente e tiver a estrutura da logística montada dentro de sua empresa, será a empresa diferencial para acompanhar a competitividade e conseguir funcionar de uma maneira nova no mercado, diz Moura (2003).

A velocidade é de suma importância para Moura (2003), pois os consumidores querem produtos com qualidade e rapidez e como a concorrência é alta, existem muitas opções, com o mesmo preço. Nesse contexto se destaca a logística na empresa, é ela quem vai ajudar a planejar para que não falem os materiais no mercado e assim sair na frente com seus produtos, satisfazendo os consumidores e a sua marca.

Como conta Moura (2003), muitos vêem a logística como algo separado e que sua função é armazenar e transportar e isso faz com que o processo não seja uma cadeia com todas as etapas que giram ao mesmo redor, que tem a mesma sincronização para que todos os passos fluam. Juntar tudo, talvez seja um risco, mas se não fizer essa integração os problemas do mesmo processo vão continuar acontecendo e sua empresa não consegue minimizar falhas. A empresa precisa enxergar que a integração dos processos é a chave do seu negócio, que vai ajudar a corrigir erros, falhas e reduzir os custos e assim poder alcançar uma empresa que consegue se manter tanto no financeiro como na qualidade para os consumidores.

Conta Moura (2003) sobre a importância que às vezes não é lembrado no processo logístico, o financeiro. A logística serve para que toda a estrutura seja feita com minimização de custos, qualidade, rapidez, clientes satisfeitos, entrega pontual, redução de falhas, enfim é uma maneira da empresa planejar, porém algumas pessoas responsáveis por esse setor tão importante da logística não se interagem sobre as finanças da empresa e isso causa problemas futuros na hora de tomadas de decisões.

Para Pozo (2007), a empresa que quer ser competitiva no mercado e alcançar liderança, precisa ter uma estrutura organizacional e logística muito bem planejada. Esse planejamento é operar com baixo custo e satisfazer clientes.

2.2 Estoque

As organizações para Pozo (2007), precisam se preocupar muito com o seu estoque, pois é através desse controle que afeta o resultado da empresa. É um dilema muito grande atender a todos os seus clientes a um custo baixo no estoque. As organizações precisam ter um giro de capital para investir nos produtos, porém na quantidade exata e é por isso que o controle é essencial na tomada de decisões.

Segundo Pascoal (2008) estoque é necessário nas organizações para que não falem produtos aos consumidores. Porém é necessário ter um bom planejamento e controle de todas as entradas e saídas do estoque, ter um equilíbrio entre o consumo dos consumidores e o custo da empresa.

Diz Pascoal (2008) que gerenciar estoque é fiscalizar, ter um controle do que é feito na empresa e poder ter um custo menor, mas com os consumidores estando satisfeitos.

O estoque é de muita importância para a empresa, pois é dinheiro investido e por esse motivo é necessário ter um controle para não haver desperdícios e perdas desnecessárias. O controle tem que mostrar quando e quanto comprar, os materiais que estão saindo com mais

velocidades, os que estão parados, e com essa identificação, poder enxergar quais produtos são mais e menos importantes e administrar tal situação, relata Pascoal (2008).

Assim Pascoal (2008) também nos mostra os diferentes métodos para controlar melhor o estoque e assim garantir a saúde da empresa. São: Curva ABC, Lote Econômico de Compra, Previsão de Estoque, Estoque de Segurança, enfim cada um desses métodos nos ajuda a chegar mais perto da realidade e assim ter um custo menor, mas sem que falte a mercadoria para o nosso consumidor ou produção.

Ressalta Pozo (2007) que o método ideal vai variar do sistema que cada organização utiliza, porém é de grande importância ser pesquisado os métodos das empresas que são vencedoras no mercado.

O estoque de segurança é um método utilizado para que as empresas não atrasem sua produção e assim cumpra as datas combinadas com os seus clientes. Porém como os demais métodos, ele precisa de um planejamento, cálculos para uma maior assertividade do estoque caso haja atraso de matéria prima ou alta demanda e assim não prejudicar os pedidos e poder manter a quantidade ideal dentro da empresa, diz Pozo (2007).

2.3 Armazenagem

Como conta Banzato et al. (2003), a armazenagem tem como principal método, administrar o tempo e o espaço. O espaço é um grande problema, pois muitos gerentes não se preocupam em aperfeiçoar melhor a distribuição dentro do armazém. Eles querem que os lugares sejam moldados conforme a necessidade, esticando de um lado para o outro e isso é claro que não é possível. Porém na era da informática existem muitos softwares que conseguem mostrar o tamanho e como situar o estoque naquela área, mas ele tem que ser alimentado e se não for feito da maneira correta, as falhas vão continuar e o estoque todo empilhado e desorganizado.

O tempo também é muito difícil de ser avaliado e descobrindo soluções para ele, pois os funcionários se deslocam de um lugar para o outro praticamente a todo o momento e nem sempre os gerentes sabem exatamente o que e nem como eles estão fazendo suas atividades, mas que na verdade deveriam, para poder medir o desempenho e a produtividade, diz Banzato et al. (2003).

No entanto Banzato et al. (2003) diz que ainda é necessário ter armazenagem nas empresas, porém o que falta é saber administrar. As empresas precisam avaliar muito bem o custo que terá com o armazém, a sua manutenção para que a qualidade tanto dos produtos

como dos trabalhadores sejam satisfatórios. Sem esquecer os clientes que precisam ser atendidos o mais rápido possível, então a armazenagem é necessária, porém é preciso avaliar muito bem a real necessidade da empresa e as estratégias que irão fazer para se obter bons resultados.

Segundo Banzato et al. (2003), customizar a armazenagem requer determinar a configuração de sua empresa. Analisar o que ela trará de benefícios para você e fazer com que esse método traga sempre minimização de custos e não problemas futuros. Mas se for bem planejada, ela trará muitos resultados positivos, como níveis de estocagem de alguns produtos reduzidos, maior controle do espaço, enfim a sua empresa consegue crescer e seu cliente ficar satisfeito.

Uma parte muito importante que é esquecida pelos gerentes ou que eles acham que não é papel deles, é controlar as funções que existem no armazém, e uma forma muito praticada é a Regra de Pareto. Na verdade com o Pareto é possível além de identificar o layout do armazém e o controle do estoque, os erros e quem os provocam, facilitando assim as descobertas das falhas e as corrigindo, fazendo uma ação corretiva em cima dos erros. Com essa regra também podemos enxergar a manutenção, fornecedores e muitas outras ações que acontecem no armazém e que nem sempre a olhos nus os gerentes conseguem ver, retrata Banzato et al. (2003).

2.4 Movimentação de Materiais

Como conta Moura (2010) a movimentação já existia há séculos atrás, quando se conheceu o primeiro carrinho do Egito por volta 3.500 antes de Cristo. Também toda construção de navios, pirâmides, era necessário movimentar todos esses materiais, porém não se tinha muita importância.

Tivemos vários acontecimentos que mostram a movimentação dos materiais, como em 1500 que foi aplicada a movimentação em armamentos e roupas, depois em 1780 foi instalado em uma indústria de correias para se ter um processo contínuo da produção, diz Moura (2010).

Não podemos esquecer Taylor (1980) que fez um estudo sobre o movimento de materiais. Mas somente após a segunda guerra mundial, as empresas começaram a se preocupar em como carregar materiais pesados, já que o homem e animal era quem fazia todo esse papel de carregamento com as poucas opções que se tinham naquela época, lembra Moura (2010).

Nos dias atuais, o homem controla o movimento dos materiais através de empilhadeiras, pontes rolantes, guindastes sejam na entrega, na expedição, e até mesmo dentro da produção onde se tem que ter os materiais para a produção não parar, através de pequenos controles, ou o Just Time, Kanban, ressalta Moura (2010).

De acordo com Moura (2010) movimentar os materiais, é um deslocamento dos materiais, uma atividade que é comum nos armazéns, porém é necessário ajustar o tamanho do estoque com a realidade, colocando os equipamentos de manuseios necessários para aquele local.

2.5 Layout

Como conta Lemos (2003), layout é saber colocar em ordem os materiais, equipamentos e homens dentro do almoxarifado. É cuidar e administrar o espaço para que tudo fique organizado e em harmonia. É saber colocar o palete certo naquele espaço e fazer com os corredores tenham um espaçamento entre eles para que a circulação consiga ser feita.

A importância em se ter um layout correto é para as questões de produtos que podem ser sazonais, ou que precise lançar um novo e também garantir a qualidade com o pessoal que ali trabalha, pois se o espaço for ruim, a produtividade irá cair e assim ter o custo daquele local comprometido, diz Lemos (2003).

2.6 Expedição

Segundo Banzato et al. (2003) a expedição é uma função muito importante, pois é a última etapa para seguir aos clientes e ela tem que ser muito projetada para que todas as etapas que foram passadas não sejam perdidas em meio de um mal processo na hora do carregamento.

O lugar da expedição tem que ser muito bem planejada, pois se pode perder muito tempo e tempo custa dinheiro se não tiver uma seqüência, como o caminhão não conseguir chegar até o local do embarque, isso atrasa e faz com que se utilizem mais movimentos para que mercadoria seja embarcada, salienta Banzato et al. (2003).

2.7 Clientes

Costa e Faria (2005) diz que para o cliente ficar satisfeito ele quer que o produto ou serviço esteja disponível no momento e lugar certo para que ele possa adquirir. A logística de

como fazer para que o cliente possa tomar posse dessa utilidade ou efetivar a compra que ele deseja depende de como a empresa faz todos os processos logísticos para que chegue ao consumidor final.

Uma grande arma das empresas é manter ou é ser fiel aos seus clientes do que viver buscando novos, pois os clientes são garantia de sobrevivência das empresas nesse mercado competitivo, diz Costa e Faria (2005).

O valor para cliente é algo individual, pois cada um tem uma necessidade diferente e para Christopher (1997) citado por Costa e Faria (2005), o valor para cliente é gerado quando “as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade.”

Segundo Costa e Faria (2005), custo total de propriedade é quando o cliente é atendido com satisfação no momento que ele precisa que se caracteriza por consumo de tempo e energia.

Conta nos Moura (1997) que para ser uma empresa bem sucedida tem que ouvir e conversar com os clientes para saber as suas necessidades e ter o foco no cliente, pois para ser um diferencial é preciso planejar para se ter os produtos disponíveis no momento exato que eles irão consumir.

2.8 Qualidade

Segundo Queiroz (2009) qualidade é estar junto com o mercado em suas atualizações, é ser estratégico para sobreviver nessas aceleradas competições de empresas.

Fazem parte da qualidade algumas estratégias para você ser competitivo no mercado, como ter um custo menor do que do que suas concorrentes sem deixar de lado a qualidade, ter produtos novos, atendendo aos clientes de forma única e o alvo que se quer atingir, conta-nos Queiroz (2009).

Para Queiroz (2009) as empresas precisam rever sempre os seus processos, melhorar no que for preciso para conquistar cada vez mais clientes com as suas formas diferenciadas de atuação e para isso é preciso gerenciar e usar as ferramentas da qualidade para se obter mais resultados positivos de sua entidade.

Conta-nos Queiroz (2009) que se utilizando essas ferramentas adequadamente, é uma forma de solucionar problemas que afetam a empresa e faz com que a qualidade não deixe a desejar. São elas: fluxograma ou diagramas de processos, folhas de verificação, gráficos de



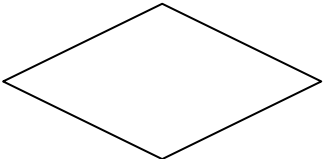


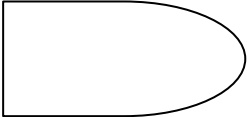
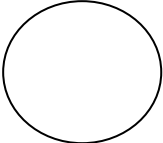
controle estatístico de processos, análises de pareto, histogramas, diagramas de causa e efeito e diagrama de dispersão ou correlação.

O fluxograma é uma forma de padronizar e entender a lógica dos processos de uma empresa e para Paladini (1997, p. 72) citado por Queiroz (2009) diz que:

Os fluxogramas são ferramentas recomendadas em qualquer atividade de programação computacional. Sua utilização na área da qualidade refere-se à determinação de um fluxo de operações bem definido. O fluxo permite visão global do processo por onde passa o produto e, ao mesmo tempo, ressalta operações críticas ou situações em que haja cruzamento de vários fluxos (que pode, por exemplo, constituir-se em ponto de congestionamento).

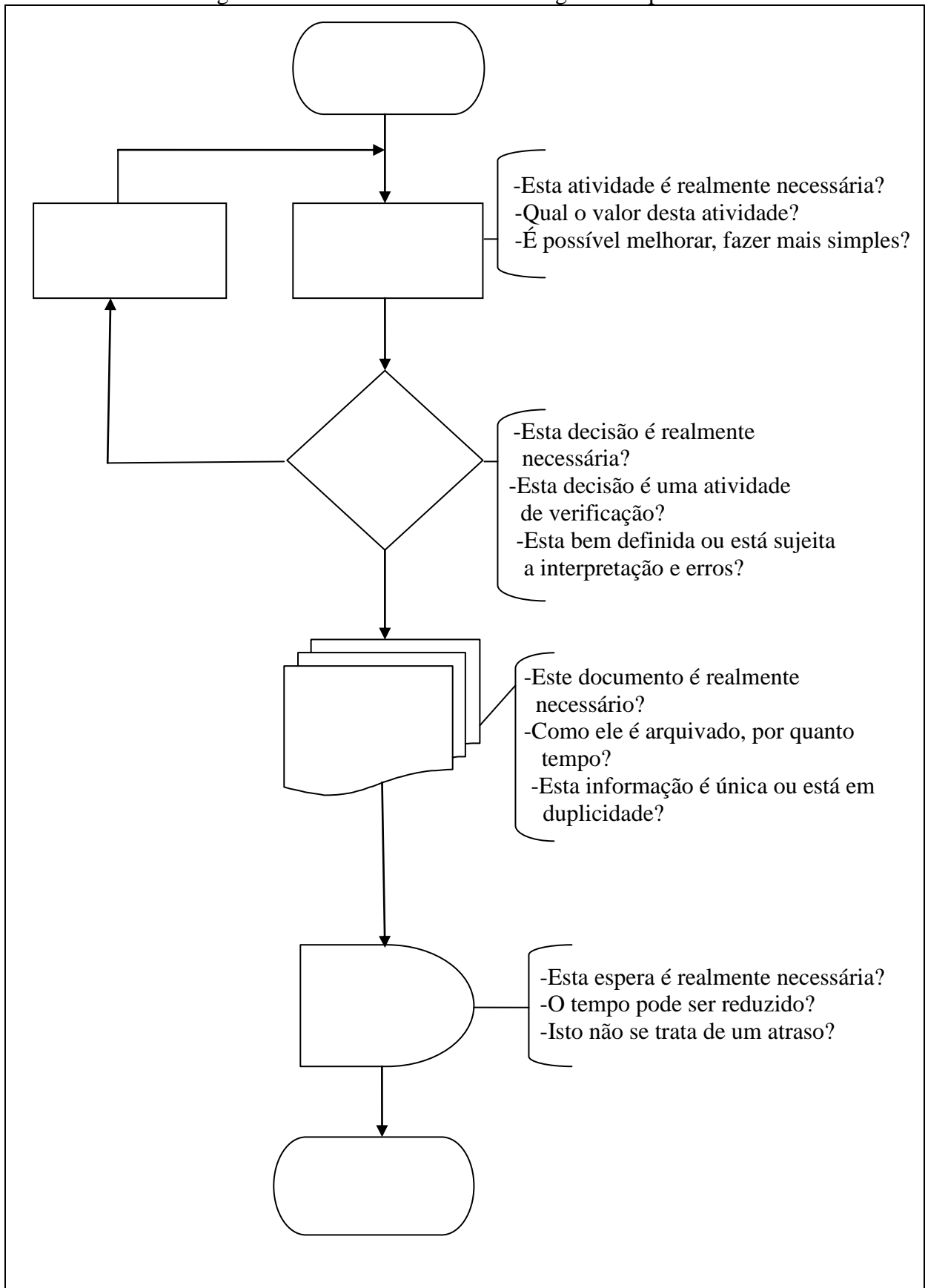
Queiroz (2009) mostra-nos os símbolos para se desenhar um fluxograma de atividades de uma entidade e assim poder identificar os pontos para serem melhorados, conforme figura 1 e 2.

Figura 1 - Simbologia utilizada em fluxograma

| | |
|---|--|
|  | Indica o início ou fim do processo. |
|  | Indica cada atividade que precisa ser executada. |
|  | Indica um ponto de tomada de decisão. (Testa-se uma afirmação. Se verdadeira, o processo segue por um caminho, se falsa, por outro). |
|  | Indica a direção do fluxo de um ponto ou atividade para outro. |
|  | Indica os documentos utilizados no processo. |
|  | Indica espera. No interior do símbolo é apresentado o tempo aproximado de espera. |
|  | Indica que o fluxograma continua a partir deste ponto em outro círculo com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior. |

Fonte: Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

Figura 2 - Análise crítica de um fluxograma de processo



Fonte: Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

Segundo Queiroz (2009) uma ferramenta muito conhecida para programar etapas de um processo, é o 5W2H que é um plano de ação da qualidade, onde existem perguntas que vão ser respondidas e assim elaborar a ação que teve ser feita na entidade. São: What, When, Where, Why, Who, How, How Much como mostra a tabela 1.

Tabela 1 - Demonstrativo 5W2H

| O que (What)? | Quem (Who)? | Quando (When)? | Onde (Where)? | Por que (Why)? | Como (How)? | Quanto custa (How Much)? |
|--------------------------|-------------|----------------|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Assunto Contramedidas | Responsável | Prazo | Local | Justificativa Cenário | Procedimento | Custo |

Fonte: Queiroz (2009, p. 63).

2.9 Custos

Segundo Martins (2003), a contabilidade é a forma de a entidade entender a riqueza que é o seu patrimônio e assim poder controlar, planejar e ter uma tomada de decisão assertiva nos seus negócios.

A contabilidade está associada a várias ramificações, que é a forma pela qual vai conseguir estudar melhor o ramo das entidades. São elas: Contabilidade Agrícola, Gerencial, Social, Comercial, Custos, entre outras, diz Martins (2003).

Contabilidade Geral são fatos que ocorrem na entidade para ter informações aos administradores, diretor, gerentes e também para o externo que é acionista, governos, fornecedores. Ela faz os acompanhamentos de todas as transações financeiras e materiais nos fatores produtivos e envolve a comercialização dos produtos e serviços, e ainda tem a cobrança posterior dos mesmos. Também atende as exigências fiscais e societárias, que podemos citar o imposto de renda das pessoas jurídicas, ressalta Martins (2003).

Conta Martins (2003) que a Contabilidade de Custos tem sua atenção no estudo dos cálculos de custos e que observa o resultado dos centros ou dos processos produtivos e tem como característica ser de controle interno. Alguns estudiosos a dividem em: Contabilidade de Custos Sintéticos, A Contabilidade de Custos Analítica, A Contabilidade Setorial de Custos e a Contabilidade de Custos dos Produtos.

Para Martins (2003), a história da contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira, com o início da Revolução Industrial, pois se sentiu a necessidade de avaliar os estoques que existiam na indústria, já que antes os produtos eram feitos por artesãos que não eram pessoas jurídicas e tão pouco se preocupavam com custos e estoques. Naquela época a maior parte da população se destinava a comércio e o cálculo para saber o resultado final das

suas vendas era muito simples, porém com a entrada mais forte de indústrias, teve-se a necessidade de calcular os estoques, surgindo o cálculo de custos.

Hoje, a contabilidade de custos é muito utilizada nas indústrias, mas também é possível utilizar-se nos custos comerciais, de serviços, agrícolas, entre outras, porém a ênfase maior é industrial, já que nesse segmento sua atuação é mais identificada como sinônimo de contabilidade industrial. Esse sistema de custos realiza os gastos da produção que são os custos totais e assim as entidades tem maiores controles e planejamentos e assim poder fazer tomadas de decisão, conta Martins (2003).

Conta-nos Martins (2003), que a contabilidade de materiais é o levantamento, registro de todas as informações e a obtenção dos dados que circulam os materiais na empresa.

Para se calcular os estoques de uma entidade, existem duas formas: Métodos de controle periódico e Método de controle permanente. O periódico é controlado com inventários e o permanente é controlado a cada fato que ocorre, como compra, venda e consumo interno, diz Martins (2003).

Ressalta Martins (2003) que após todo o processo contábil, cabe aos administradores avaliar e analisar os resultados para buscar sempre aprimorarem-se melhorias nas entidades.

Para Costa e Faria (2005), alguns básicos conceitos contábeis é essencial para o gestor tomar decisões dentro da empresa, como os gastos, investimentos, despesas e custos.

Para a tomada de decisão ser assertiva, os gestores precisam entender alguns conceitos de custos, que incluem várias informações e qual a sua importância para a empresa, diz Costa e Faria (2005). A tabela 2 mostra essa classificação de custos.

Tabela 2 - Classificação dos Custos Logísticos quanto à finalidade da informação.

| Finalidade da Informação | Classificação dos Custos Logísticos |
|---|--|
| Quanto ao relacionamento com o objeto | Diretos e Indiretos |
| Quanto ao comportamento diante do volume de atividade | Variáveis e Fixos |
| Quanto ao relacionamento com o processo de gestão | Controláveis e Não Controláveis; Custos de Oportunidade; Custos Relevantes; Custos Irrecuperáveis; Custos Incrementais ou Diferenciais; Custos Ocultos (Hidden Cost); Custo-Padrão; Custo-Meta; Custo Kaizen; Custo do Ciclo de Vida. |

Fonte: Costa e Faria (2005, p. 70).

Dentre vários, existe o Custo Marginal Oculto, que afeta muito a empresa e que nem sempre é visto pelos gestores, já que esta associada, mais as falhas do ciclo logístico, que são atividades do cotidiano que pode ter alguma tarefa que não é tão necessária ou que pode ser melhorada para otimizar tempo e conseqüentemente os custos, ressalta Costa e Faria (2005).

Segundo Costa e Faria (2005) custo de armazenagem e movimentação podem ser minimizados com reduções nos movimentos dos materiais, com layout bem estruturado, onde estejam sincronizado todos os produtos e a facilidade no manuseio e o objetivo das empresas é evitar muitos estoques e assim ter um giro mais rápido nesse ciclo.

Sobre o custo de transporte, precisa ser muito bem analisado o elo até o consumidor final, pois o cliente quer um valor baixo e isso faz parte da maneira que a empresa vai tratar com o modo de transporte porque nesse meio competitivo, precisa existir um diferencial e é isso que vai fazer o seu cliente ficar satisfeito, diz Costa e Faria (2005).

Para Costa e Faria (2005) embalagem correta é essencial para os produtos serem movimentados sem danificá-los e as embalagens podem ser classificada em dois tipos que seriam embalagem para o consumidor e voltada à logística. Para o consumidor visa o marketing que vai chamar a atenção de quem comprar e da logística para que se faça a movimentação e manuseio com qualidade, rapidez e fácil integração até a entrega e escolhendo a embalagem ideal para as mercadorias e o modo que vai transportá-las, irão chegar protegidos e correndo o mínimo risco de perdas e danos, evitando custos desnecessários.

A logística precisa projetar as embalagens junto com o marketing para que seja combinada a proteção para o envio como segue a afirmação de Costa e Faria (2005, p. 103):

A embalagem deve ser analisada e projetada em função de sua movimentação e utilização na cadeia logística e não, como freqüentemente ocorre, condicionando a cadeia aos tipos de embalagens preexistentes. Significa que, eventualmente, o maior custo de embalagem pode resultar em importante redução do custo total da cadeia em que ela é utilizada.

Cada empresa deve fazer a sua política na decisão da quantidade de estoque, baseando-se na demanda e no seu fornecedor. Cada setor quer mostrar o seu desempenho em relação ao estoque, pois é preciso atender ao volume da produção com os materiais que estão disponíveis, ter um custo baixo nas compras e ainda disponibilizar estoque para os clientes, diz Costa e Faria (2005).

Costa e Faria (2005) ressalta que diminuir estoque sem análise apenas para se obter um menor custo, pode ocorrer o inverso, porque para tal decisão é necessário um estudo sobre

os transportes, processamento dos pedidos e assim poder tomar a decisão em relação à redução de estoque e seus custos.

Para Costa e Faria (2005) atender a todos os clientes que procuram a disponibilidade de produtos ou serviços requer muito desempenho e planejamento, pois vai haver um aumento no estoque e no pessoal que estão envolvidos fazendo com que os custos logísticos mensurados sejam alterados e é nesse decorrer que toda a logística precisa estar envolvida para que o consumidor final fique satisfeito e não haja ruptura de valores na empresa.

Conta-nos Costa e Faria (2005) que alguns custos das atividades logísticas são parecidos tanto para um pedido pequeno como um pedido grande, e muitos clientes preferem comprar aos poucos somente quando precisar e é claro que depende muito de cada empresa porque tem os custos de se manter um estoque e também do transporte caso a compra seja feita esporadicamente. A tabela 3 nos mostra um estágio de como é processado um pedido que independe da quantidade.

Tabela 3 - Estágios e custos associados a um pedido individual.

| Estágios do Ciclo do Pedido | Custos Associados |
|------------------------------------|--|
| Colocação do pedido e comunicação | Descontos de vendas; custos de recebimento do pedido e de transmissão. |
| Lançamento do pedido | Lançamento, emissão e reemissão, caso ocorra algum problema. |
| Liberação de crédito | Checagem de crédito e disponibilidade de estoque. |
| Documentação | Reconhecimento do pedido, preparação do conhecimento de carga, instrução para separação e embalagem, emissão da nota fiscal. |
| Separação do pedido | Separação, embalagem, preparação para carregamento e descarregamento. |
| Entrega | Modos de transporte, auditoria do conhecimento de frete e pagamento da fatura. |
| Pós-entrega | Recibo e postagem do pagamento, cobrança da dívida. |

Fonte: Adaptado de Gattorna; Walters (1996, p. 207) citado por Costa e Faria (2005, p. 349).

Segundo Moura (1997) a empresa precisa avaliar os custos para se planejar em relação aos armazéns, como o seu layout, quantidades produtos, equipamentos e para isso é preciso conhecer quais são os custos que existem ao mantê-lo, como custos de mão-de-obra, custos dos encargos sobre mão-de-obra, custos das áreas comuns da empresa, despesas com a manutenção, juros sobre o estoque, rateio das áreas comuns, depreciação sobre instalações, depreciações sobre sistemas de movimentação, uniformes e seguranças individuais, limpeza e

higiene, iluminação, obras civis, seguros contra riscos, despesas administrativas correção sobre o valor dos bens.

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Material

- Computador;
- Internet;
- Programa Visio (Microsoft Office);
- Literatura,
- Dados da empresa.

3.2 Métodos

Este trabalho envolverá a pesquisa exploratória, pois garantirá o conhecimento da atual situação da empresa, e possibilitará verificar os problemas existentes como também possíveis soluções, através de artigos, revistas, monografias, dissertações e sites da Internet objetivando embasar o tema.

Tem ainda por objetivo, prover um maior conhecimento, adequado no início, e posteriormente, um aprofundamento maior do assunto, para estabelecimentos de questões, hipóteses para os fatos a serem estudados. A avaliação dos dados será qualitativa.

3.3 Estudo de caso

As empresas de Franchising crescem muito em diversos setores e sabemos que se tornando uma franquia é necessário se alinhar com a norma de cada uma. O mundo atual esta

em mudanças e abre novas tecnologias e as empresas que querem ficar nesse mercado tem que se aperfeiçoar e fazer o diferencial para se manter e sobreviver. Os clientes a cada dia têm muitas opções e com isso você tem a missão de ter essas pessoas com você, com a sua marca e para isso é necessário planejamento e estratégias para permanecer nesse mundo.

Será analisado como funciona um almoxarifado de uma Franquia que precisa atender as suas unidades com qualidade, satisfação dos clientes e da marca. Também será analisado o controle eficiente de estoque.

A partir das informações de funcionamento do processo, verifica-se a importância de um estoque bem planejado, controlado, e o fluxograma real de uma empresa que além de ter toda a estrutura bem planejada também caminhará para um mercado de trabalho que cresce a cada dia e ainda obtendo a qualidade para seus clientes e de sua marca.

3.3.1 Almoxarifado

Para Moura (1997) dois termos se confundem muito, estocagem e armazenagem. Estocagem é guardar e ordenar em prioridade de uso os materiais que serão processados como matéria prima e é uma parte da armazenagem e já a armazenagem é guardar materiais acabados para serem distribuídos. As funções básicas são as seguintes:

- Recebimento;
- Identificação e classificação;
- Conferência;
- Endereçamento para o estoque;
- Estocagem;
- Separação do pedido;
- Embalagem,
- Expedição.

Mas essas atividades podem ser descentralizadas sejam em departamentos ou prédios, dependendo da necessidade da empresa, diz Moura (1997).

3.3.2 Expedição

O setor de expedição separa o pedido, embala, identifica as caixas e agenda coleta.

Na separação dos pedidos, são colocados todos os produtos em uma bancada, feito uma nova conferência sobre alguma danificação em algum material e muito importante é separar um pedido de cada vez para que não seja enviado material errado.

As identificações nas caixas são feitas através de etiquetas com informações do cliente, número da nota fiscal, volumes e transportadoras.

Para Moura (1997) separar pedidos exige tempo, pois é o momento que você está separando o que o cliente precisa e para isso é necessário um procedimento bem claro aos empregados.

3.3.3 Atividades diárias

Para Lakatos e Marconi (2007) a análise das informações vem dos acúmulos obtidos através da observação participante e assim obter amostragens do estudo.

O setor logístico da empresa é composto por um funcionário, como também o setor financeiro que atua na liberação, cadastros e nota fiscal.

3.3.4 Clientes

Para que o cliente se encante com o produto ou serviço é necessário a empresa administrar todas as atividades que vão ter ao longo do processo até a chegada final, como a qualidade, eficiência ao atendê-los, o menor custo, o meio de transporte utilizado e confiabilidade de que será atendido no tempo esperado, diz Costa e Faria (2005).

3.3.5 Compras

Segundo Reinert (2006) compras é um papel de importância no setor logístico, pois realiza várias tarefas entre elas podem-se citar estratégias de negociação, compara preços e qualidade, mas não pode sair do foco principal que é suprir as necessidades da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Levantamentos do funcionamento dos processos

Para chegarmos ao processo de vendas e poder analisar o seu funcionamento, é necessário conhecermos o funcionamento do setor logístico da empresa.

Através de uma pesquisa exploratória que para Lakatos e Marconi (2007) tem como objetivo formular questões ou problemas, e possui várias maneiras de ser utilizada como entrevistas, observações, entre outras.

As informações dos processos que vão ser apresentadas foram observadas, que para Lakatos e Marconi (2007) é uma maneira de conseguir informações, porém não é apenas ouvir e ver, mas também examinar os fatos.

4.1.1 Homologação de Fornecedores

A homologação é feita para que a empresa tenha cadastros fornecedores habilitados e vai ocorrer quando um fornecedor procurar a empresa para oferecer seus produtos ou a empresa tenha a necessidade de um novo fornecedor. Na análise é enviado um e-mail com solicitações de preenchimentos de algumas informações sobre a empresa e amostras dos produtos. Nas amostras é analisada a qualidade da produção como os acabamentos, material e assim comparar se o custo está aceitável ao determinado produto. Se habilitado, é encaminhado ao setor de compras para cadastro nas próximas cotações, caso contrário comunica-se o fornecedor via e-mail que não foi aprovado.

4.1.2 Compras

Para iniciar o processo de compras são solicitados três orçamentos que deveram contém toda a especificação dos produtos, valor de frete e seguro (se houver), prazo de entrega e forma de pagamento. É analisado não só o melhor preço, mas a qualidade e suas especificações. Os orçamentos são lançados no sistema interno da empresa e aguarda a liberação do gestor. Toda a comunicação de compras e aprovação é feita por um status que contém no sistema. Após a liberação é enviado um e-mail ao fornecedor avisando da efetivação da compra e para os que não foram aprovados é enviado um e-mail comunicando que não foi aceito a sua proposta.

4.1.3 Almojarifado (estoque)

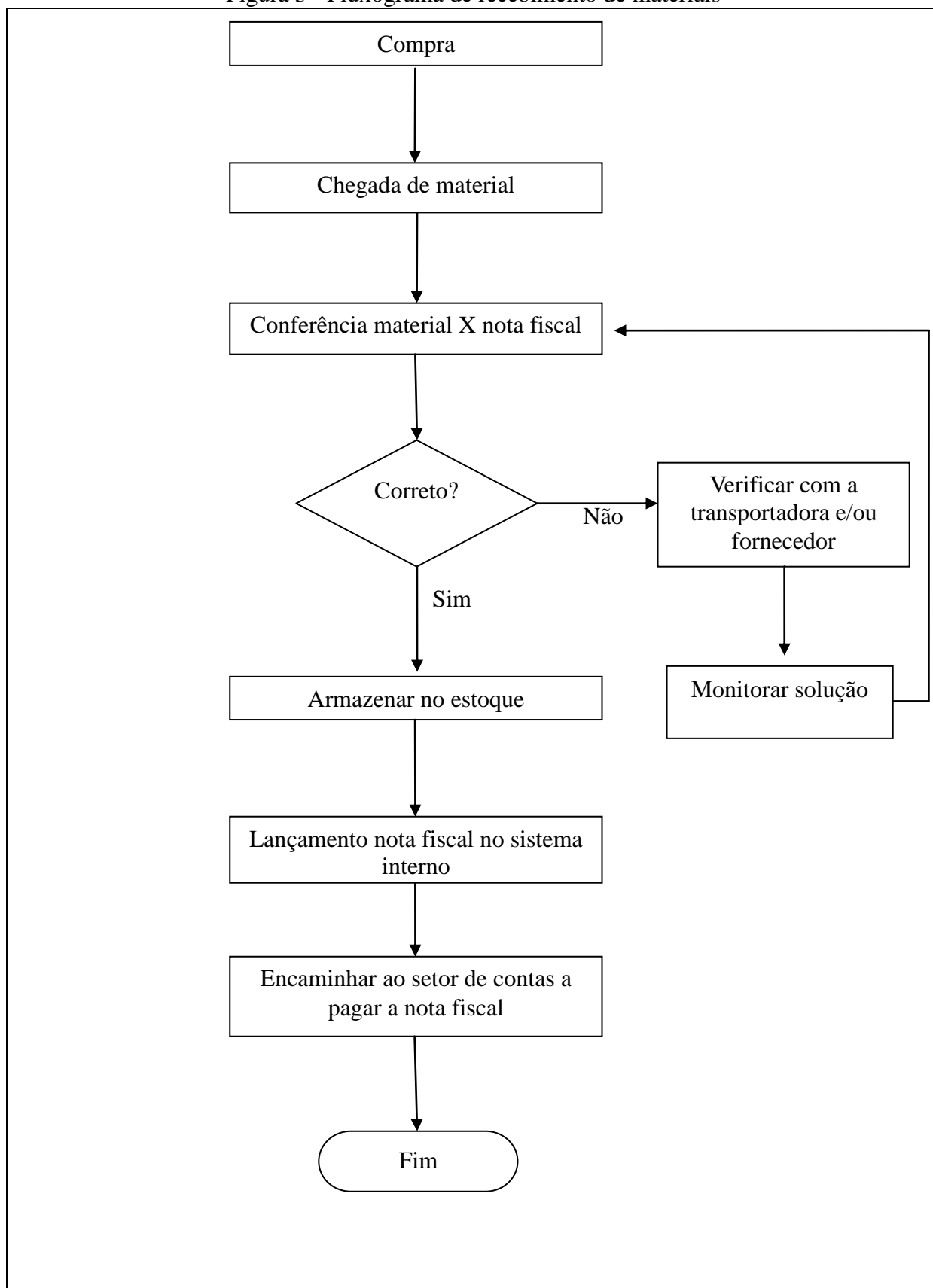
No estoque as principais funções são:

- Receber material comprado;
- Conferir o material;
- Armazenar e manter a organização,
- Fazer o inventário periódico.

Na hora do recebimento dos produtos, se faz a conferência e caso haja irregularidade verificar com a transportadora e/ou fornecedor. Essas irregularidades podem ser: nota fiscal não esta de acordo com o que foi lançado no sistema, falta caixas e/ou pacotes, caixas e pacotes amassados, produtos quebrados ou amassados, entre outras que podem ocorre. Se o material esta correto, é armazenado e lançado a nota no sistema interno. É com esse lançamento que se faz o fechamento do pedido e automaticamente alimenta-se o estoque. Após o lançamento envia-se ao setor contas a pagar.

Análise do fluxograma do processo de recebimento de materiais conforme figura 3.

Figura 3 - Fluxograma de recebimento de materiais



Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

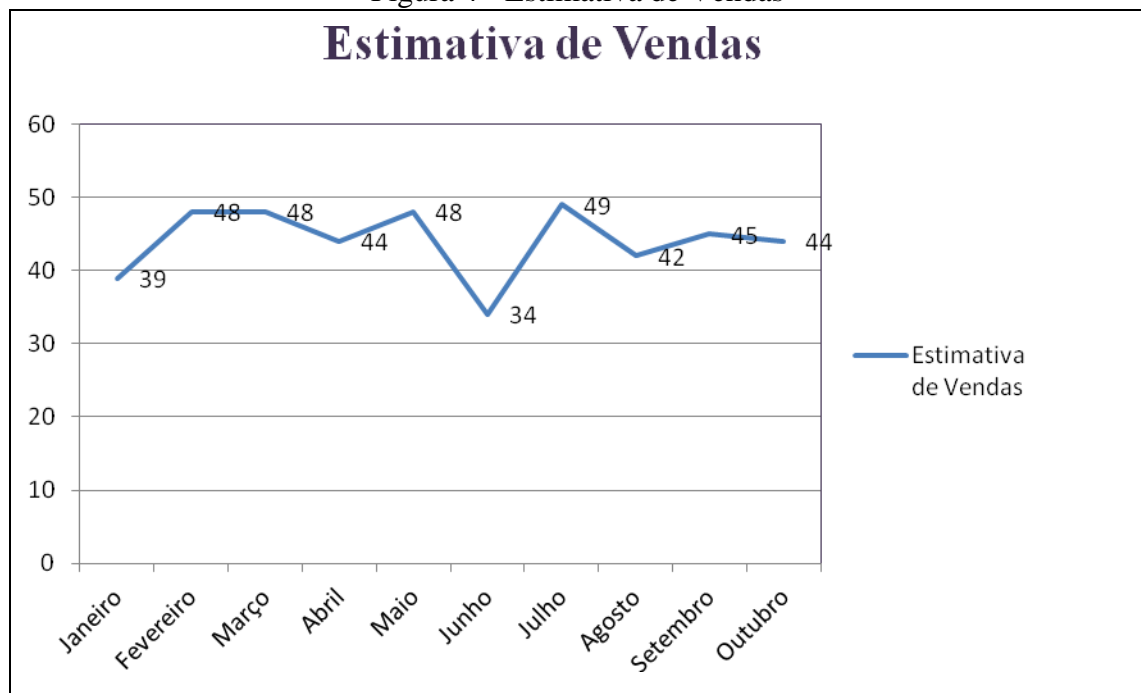
4.1.4 Vendas

Todas as vendas da empresa são feitas através de uma loja virtual. Os clientes entram na loja, fazem a compra e o pedido chega ao setor de vendas. O mesmo encaminha o pedido para ser aprovado e após a aprovação é encaminhado ao setor de expedição. Tem-se uma estimativa de vendas por mês da quantidade de pedidos conforme tabela 4 e figura 4.

Tabela 4 - Vendas mensais 2011

| Mês | Volume de Vendas em Unidades |
|-----------|------------------------------|
| Janeiro | 39 |
| Fevereiro | 48 |
| Março | 48 |
| Abril | 44 |
| Maio | 48 |
| Junho | 34 |
| Julho | 49 |
| Agosto | 42 |
| Setembro | 45 |
| Outubro | 44 |

Figura 4 - Estimativa de Vendas



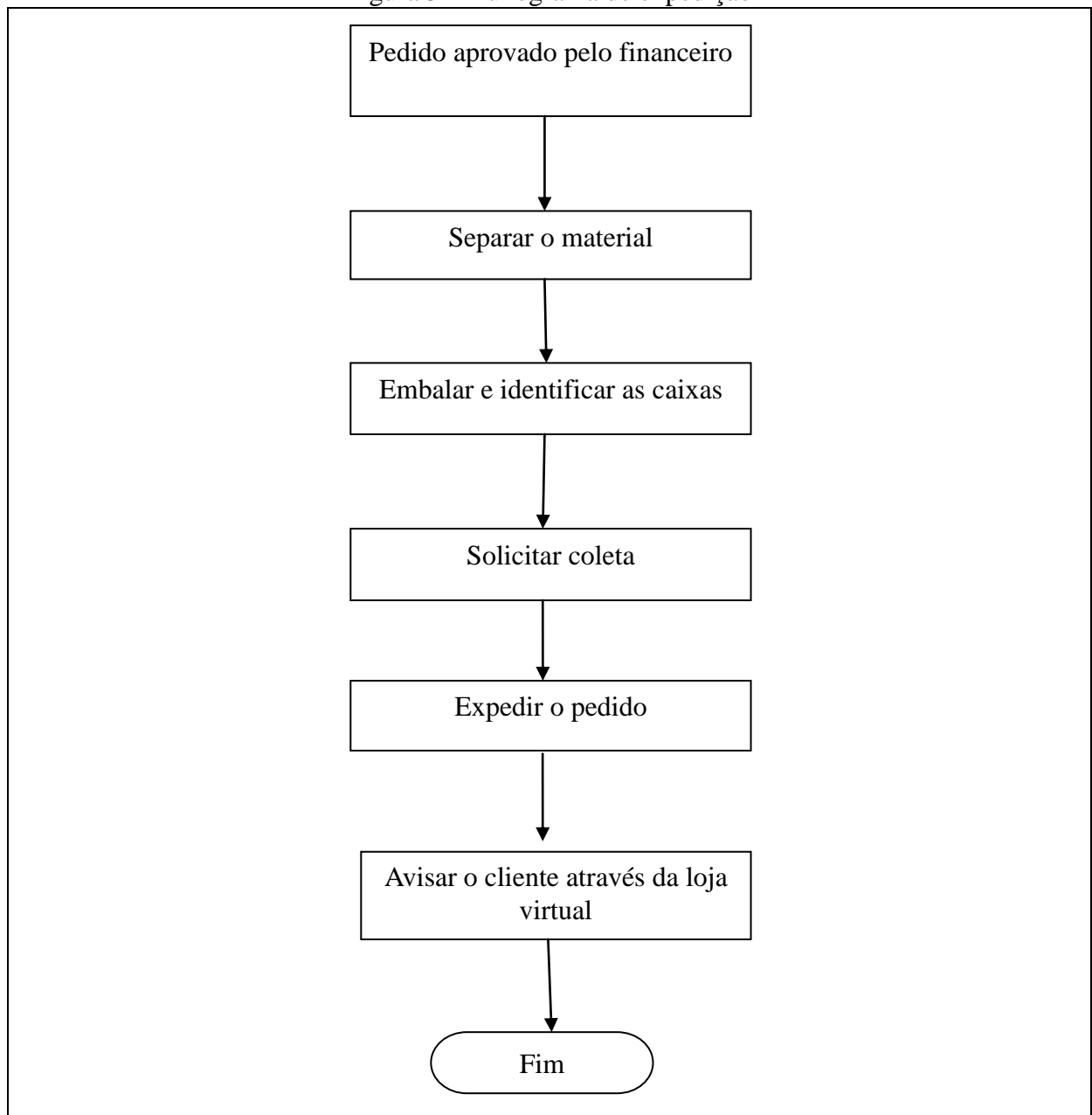
4.1.5 Expedição

No setor de expedição separam-se os pedidos, embalam-se, identificando as caixas e agendando a coleta.

Importante observar que as embalagens são acondicionadas de forma que fiquem bem seguras nas caixas para evitar danificação ao longo do trajeto.

Análise do fluxograma desse processo conforme figura 5.

Figura 5 - Fluxograma de expedição



Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

4.2 Atividades diárias

Com os procedimentos diários foi analisado o processo de vendas que é um fator de suma importância para a empresa, pois apresenta agilidade e rapidez diante de outras funções que acontecem no setor.

4.2.1 Fechamento na loja virtual e sistema interno das notas expedidas no dia anterior

São separadas as notas fiscais dos produtos expedidos, abre-se a loja virtual e é feito o lançamento no pedido com o número da nota e alteração de status e assim é lançada uma mensagem ao cliente avisando que seu pedido foi enviado.

A mensagem enviada para que o cliente abra seu histórico de compras e possa saber como esta a situação e assim se programar para o recebimento.

Depois de feito o lançamento, abre-se o sistema interno, entrando-se no módulo de materiais, colocando uma observação dos dados de saída do pedido, para uma futura consulta. Após esse preenchimento altera-se o status de concluído no sistema.

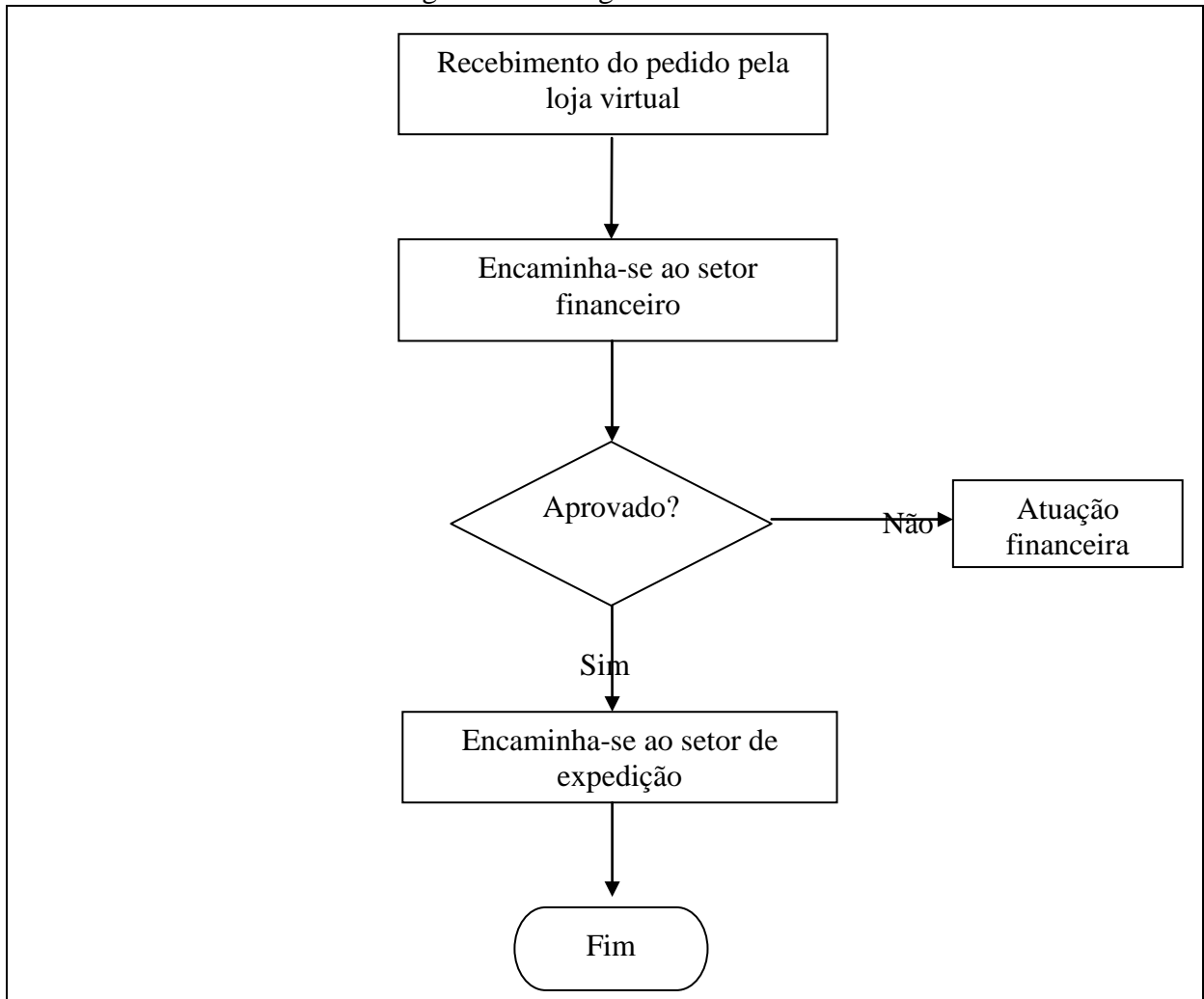
4.2.2 Verificação dos pedidos novos que chegam à loja e encaminhar para a aprovação

Na loja virtual verificam-se quais pedidos foram feitos, entra-se no pedido novo e envia-se uma mensagem confirmando o mesmo. Faz-se a impressão e envia-se ao setor financeiro através de mudança de status para aprovação.

Esse é o momento da venda, onde os clientes fazem a compra, e inicia-se o processo de liberação. É um momento muito importante e que requer atenção e agilidade, pois a perda de foco nesses procedimentos irá chegar até o cliente final fazendo com que a satisfação não seja alcançada.

Análise do fluxograma de vendas conforme figura 6.

Figura 6 - Fluxograma de Vendas



Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

Essas tarefas são executadas muito rapidamente para que o cliente fique satisfeito em relação à rapidez e qualidade quando receber sua mercadoria e diante dessas atividades em uma ferramenta da qualidade 5W2H para efetividade do ciclo, conforme tabela 5.

Tabela 5 - 5W2H processo de vendas

| O que | Como | Quem | Quando | Onde | Por que |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|--------------|---------------------------------|
| Recebimento do pedido | On line | Setor logístico | A qualquer momento | Loja virtual | Cliente necessita dos produtos |
| Encaminhamento para aprovação | Status na loja virtual | Setor logístico | Quando for feito o pedido | Loja virtual | Para liberar o pedido |
| Atuação do financeiro | Contato com o cliente para negociação | Financeiro | Quando o cliente tiver restrições | Na empresa | Para liberar ou cancelar pedido |
| Encaminhamento ao setor de expedição | Status na loja virtual | Financeiro | Quando o pedido for aprovado | Loja virtual | Para a preparação do envio |

Fonte: Adaptado de Queiroz (2009, p. 63).

4.2.3 Separação de material para envio

Com a impressão do pedido, inicia-se a separação. É importante muita atenção nesse momento, pois quaisquer produtos enviados errado irão gerar despesas para a empresa. A separação é feita uma por vez e sempre conferindo os produtos antes de condicionar nas caixas. Lacrar e pesar as caixas deixando-as separadas em um palete e fazer a identificação como número do pedido, cliente, transportadora, peso e volume.

4.2.4 Passar dados para o setor de faturamento

As informações são enviadas para o setor de faturamento emitir nota fiscal e boletos se houver a necessidade, com anotações do número do pedido, transportadora, peso e volume.

4.2.5 Identificação das caixas para expedir pedido

Quando o faturamento entrega a nota e boletos, separa-se a via para alterações no sistema e faz-se o procedimento de impressão das etiquetas.

Nas etiquetas coloca-se o nome do cliente, número da nota fiscal, transportadora, peso e volume. Essas etiquetas são feitas no Excel e impressa em folha sulfite, coladas com durex para fazer a identificação nas respectivas cargas e aguardar a transportadora.

4.3 Compra de produtos

Nas compras, primeiramente precisam-se levantar alguns dados sobre o histórico da última compra como quantidade, preço, preço de venda, fornecedor, média de venda anterior e qual é o estoque atual do determinado produto.

Para todas essas informações, é encontrada no sistema interno da empresa, acessando um cubo de análise.

Depois de feito essa análise, são solicitadas três cotações com os fornecedores homologados (se houver apenas um fornecedor do determinado produto, há a necessidade de ter a cotação) e com todas essas informações encaminhar ao gestor para aprovação, inclusive se a quantidade que foi proposta é a ideal.

Para o gestor conseguir aprovar, é importante que se passe um relatório geral sobre as informações do produto, para se obter a quantia mais exata e assim não faltar materiais aos clientes.

4.3.1 Efetivando a compra

Após a aprovação pelo gestor, faz-se o lançamento no sistema interno com todas as informações da respectiva compra como descrição do produto, fornecedor, negociação de pagamento, frete, quantidade, valor e data de entrega. Altera-se o status e aguarda-se uma nova liberação que será da forma de pagamento, se esta adequada será liberada pelo setor financeiro.

Quando o setor financeiro aprovar pelo status do sistema, envia-se um e-mail ao fornecedor confirmando a compra e se faz a impressão desse lançamento e aguarda a chegada dos produtos.

4.3.2 Recebimento dos produtos

Quando chegam os produtos, é feito a conferência da quantidade com a nota fiscal e também se estão em boas condições sem danos para poder então assinar o canhoto e liberar a transportadora. Caso haja alguma quantidade diferente ligar para o fornecedor para resolver o problema enquanto a transportadora ainda está no local para uma possível devolução.

Depois de feito toda a checagem armazenar os produtos em paletes ou prateleiras e atualizar no sistema interno. Para a atualização é necessário colocar o número da nota fiscal, data da entrega e verificar se a quantidade é a mesma, pois é ela quem vai alimentar o estoque e verificar se as datas de vencimentos estão corretas. Faz-se o fechamento e a exportação para alimentação do estoque.

Atualiza-se a quantidade na loja virtual e entregar a nota com os boletos para o setor de contas a pagar.

Esse é um dos processos que gera muita atenção, pois se a quantidade que se aprova não for de fato verdadeira gera desacordos com o estoque físico.

Observa-se na ferramenta 5W2H o seguimento dessas ações conforme tabela 6.

Tabela 6 - 5W2H Recebimento de mercadoria

| O que | Como | Quem | Quando | Onde | Por que |
|--|---|-----------------|---|------------|--|
| Descarga do material | Transportadora ou correio | Setor logístico | Se existe um pedido compra em aberto | Na empresa | Por ter sido efetuado uma compra |
| Conferência material X nota fiscal | No ato do recebimento do material | Setor logístico | Se chegar o material | Na empresa | Para verificar se o material esta em acordo com o pedido |
| Verificar o com a transportadora e/ou fornecedor | Caso haja divergências | Setor logístico | Se houver divergências entre o material e a nota fiscal | Na empresa | Para que o estoque físico esteja de acordo com o que foi comprado |
| Armazenagem | Colocar o material em seu respectivo local seja em paletes e/ou estante | Setor logístico | Após conferência | Na empresa | Para manter o estoque organizado e de fácil localização, evitando erros de envio |
| Lançamento nota fiscal | No sistema interno | Setor logístico | Sempre que receber o material | Na empresa | Para controle do estoque |
| Encaminhar às contas a pagar | Entregar a nota fiscal | Setor logístico | Imediatamente após o lançamento no sistema | Na empresa | Para tramites financeiros |

Fonte: Adaptado de Queiroz (2009, p. 63).

4.3.3 Cadastramento de produto novo

No sistema interno é feito da seguinte forma: entrar no módulo, cadastrar o código que é sequencial, colocar a descrição, categoria, família, preço de compra e venda e classificação fiscal.

Na loja virtual, faz-se a inclusão com os respectivos dados: colocar o mesmo código, descrição e informações sobre o produto, inserir uma imagem que é solicitada ao setor de marketing, preço de venda e a quantidade disponível para compra.

4.4 Contagem de estoque

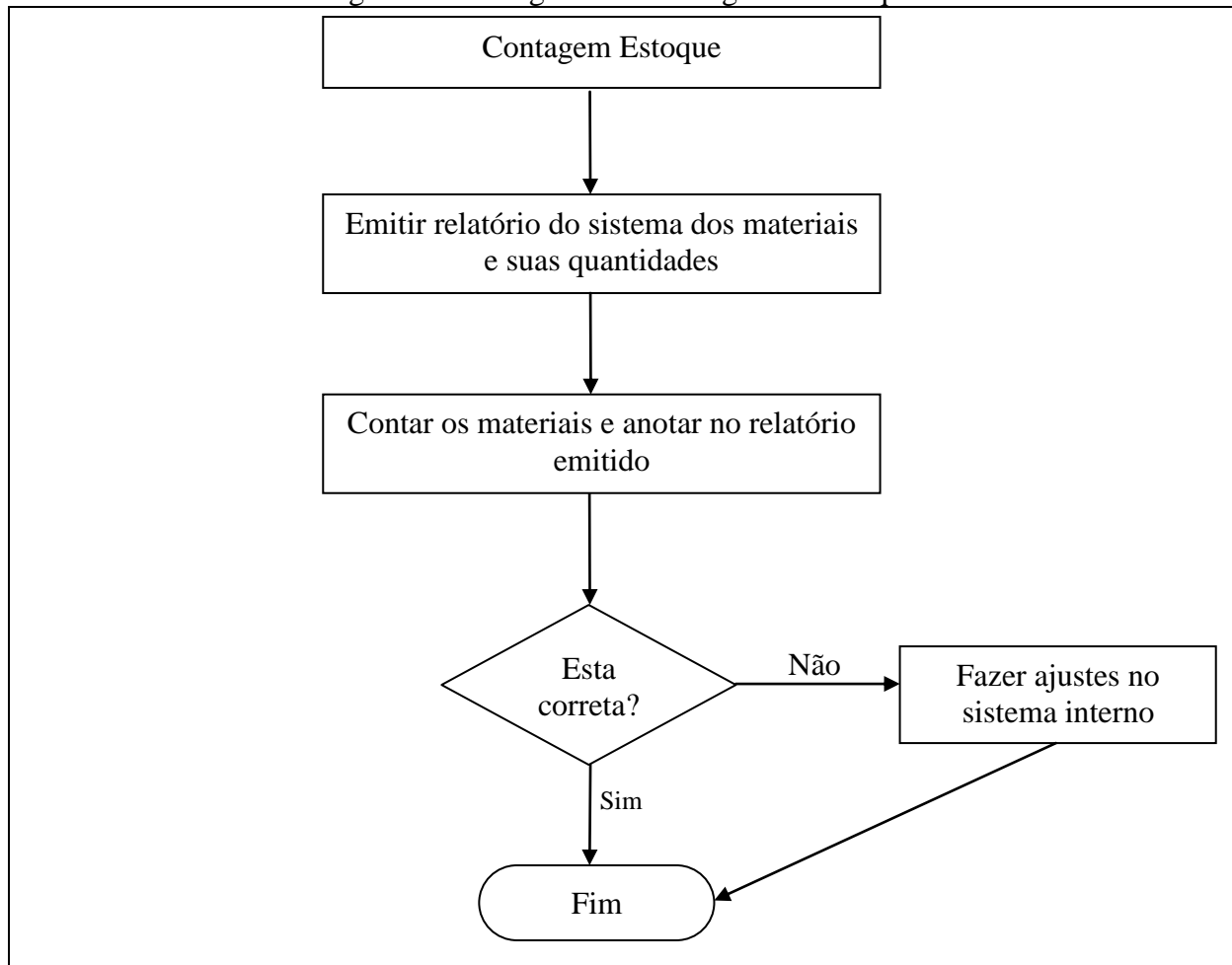
Para fazer essa contagem verificam-se todas as compras dos clientes e compras feitas pela empresa foram fechadas no sistema interno.

Ainda no sistema interno gerar o relatório de quantidade de produtos e assim iniciar a contagem. Nesse dia, o gestor acompanha o responsável pelo estoque para que se houver alguma divergência possam fazer nova conferência e relatar se realmente esta em desacordo.

Se houver divergências, é feito um ajuste no sistema interno e quem faz é o gestor e o responsável pelo estoque assina uma declaração.

No fluxograma pode-se analisar essa seqüência de tarefas, conforme figura 7.

Figura 7 - Fluxograma de contagem de estoque



Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007) citado por Queiroz (2009).

4.5 Tarefas das vendas de produtos aos clientes

Existem algumas tarefas que fazem parte da venda aos clientes que não é o setor de logística quem faz, mas como o nosso foco é o fluxo de vendas, segue o funcionamento desses procedimentos até o cliente.

4.5.1 Funcionamento do processo

O setor de logística encaminha via status loja virtual o pedido para aprovação financeira e se aprovado faz uma liberação via status e o cadastramento no sistema interno. Feito esse cadastro o setor financeiro altera um status para liberado e assim o setor logístico começa a embalar os produtos.

Devido à empresa ser de porte médio não existe todos os departamentos separados e o setor de faturamento é o setor financeiro e ele quem vai fazer a nota fiscal quando for solicitado.

Depois de embalados são passados por escrito os dados para emissão da nota fiscal, porém a nota é eletrônica e terá que ser cadastrados todos os dados novamente para emissão. Como é o próprio setor financeiro quem emite, ele já prepara os boletos que são cadastrados com ordem de protesto via banco e são colocados em um envelope. Nesse processo é lançado o mesmo pedido várias vezes devido a serem usados três sistemas separados como sistema interno, nota eletrônica e o sistema banco, e ainda faz alterações na loja para o cliente poder acompanhar o andamento de sua compra.

Com a nota eletrônica pronta e os boletos, é encaminhado ao setor de expedição (logístico) para preparar as etiquetas e aguardar a retirada dos produtos pela transportadora. Quando a transportadora retira, ela assina um documento constando que aqueles produtos foram retirados por ela.

No dia seguinte, é feito todo o cadastro que a compra saiu, porém não é o setor de logística quem fecha o pedido no sistema interno, ele apenas altera o status e o setor financeiro quem conclui.

No caso da compra não chegar ao prazo estimado, o cliente faz contato com o setor logístico e então se faz a análise para saber o andamento da compra (muito importante ter esse prazo correto, pois se tiver um atraso significativo pode comprometer as datas dos boletos).

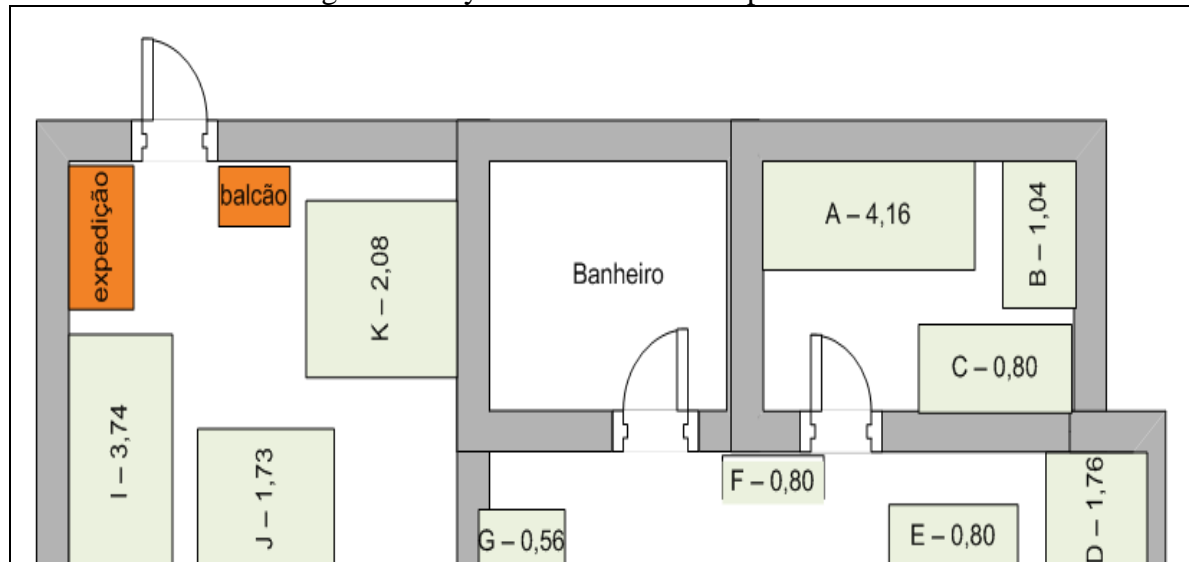
4.6 Layout e organização

O almoxarifado é dividido em oito ambientes para melhor localiza-se os materiais, são três pequenas salas que ficam caixas de papelão e material de maior valor que contém prateleiras, outra sala que ficam os materiais de saídas mais frequentes, dois corredores que são utilizados para armazenamento com paletes, a sala do responsável pelo setor logístico e a maior que ficam paletes de materiais de vendas e de expedição e também é o espaço da separação dos pedidos.

A identificação é feita através de um impresso com o nome e o código que estão no sistema interno e colado a frente dos produtos. A empresa hoje conta com aproximadamente cem produtos diferentes e se não estiver os materiais bem organizados, identificados fica difícil a separação e perde-se muito tempo neste processo.

A estrutura do layout pode-se analisar nas figuras 8 e 9.

Figura 8 - Layout do almoxarifado piso inferior

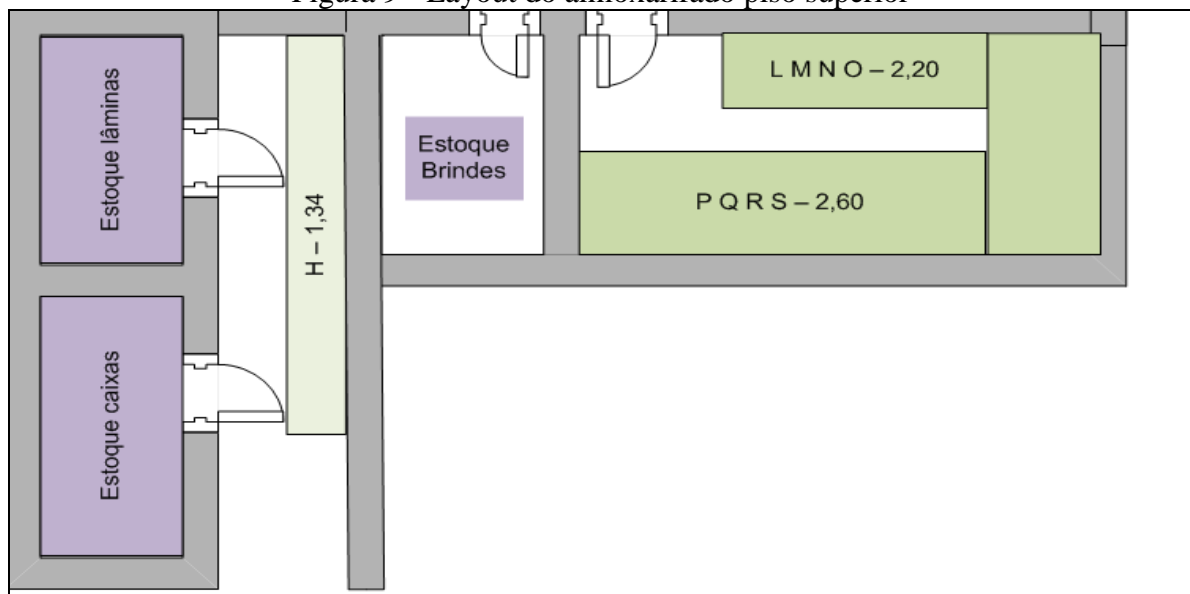


Nas áreas I, J e K ficam os paletes, expedição fica um palete com os materiais que aguardam retiradas da transportadora e no balcão é o local que se separa os pedidos.

O espaço A e C ficam pequenos materiais dentro de caixas e o B é a mesa do responsável pelo setor logístico.

O D, E, F e G é um corredor com pequenos paletes.

Figura 9 - Layout do almoxarifado piso superior



Estoques de caixas ficam as que serão utilizadas na embalagem, estoque de laminas e brindes ficam nesses pontos devido ao valor. No ponto H é um corredor com paletes e do L à S são local de fácil acesso com prateleiras.

4.7 Tarefas Periódicas

As tarefas periódicas recomendam situações que levam a observância de fatores para um melhor andamento das etapas.

4.7.1 Erro de envio

Para se evitar erros e transtornos para a empresa e o cliente, é preciso muita atenção, conhecimento dos processos, identificação adequada nas prateleiras e paletes e conferência, porém quando acontece, a empresa estabelece como um erro muito grave e faz-se o funcionário arcar com os custos de transporte para enviar produtos que faltam ou no caso de envio errado o funcionário paga-se os dois fretes, de ida e vinda.

A nota fiscal é emitida para pagamento à vista e como a fatura da transportadora é em nome da empresa, ela paga e faz-se um adiantamento para desconto na folha de pagamento.

4.7.2 Pesquisa de transportadora

O cliente é quem paga-se o frete e é necessário que se tenha uma tabela para negociação, e criar parcerias e assim conseguir melhores valores.

Para buscar preços e também para sempre ter opções quando precisar fazer cotações, faz-se uma pesquisa através de catálogos, internet, indicação e avalia-se a qualidade, como quais empresas utilizam-se os serviços.

Hoje a empresa conta-se com o serviço de correio e seis opções de transportadora. Ela tem um catálogo onde existe uma parceria e os custos ao cliente são reduzidos.

4.7.3 Promoções

Em determinada época do ano há uma queda nas vendas e para que a empresa consiga reverter essa situação, ela cria promoções com produtos estratégicos, monta-se um kit e avisam-se os clientes através de um e-mail e na loja virtual. Para que essa promoção possa existir avaliam-se os custos para que a empresa não tenha prejuízo.

4.7.4 Convenção

Anualmente acontece a convenção que é a reunião de todos os clientes em um local e que ali se tratam de estratégias, palestras, dificuldades do ano que passou e materiais novos.

É feito uma pesquisa de mercado para avaliarem-se quais produtos que estão em alta e levam-se amostras para apresentar-se nesse evento.

4.7.5 Atraso de entregas

Verifica-se quais no mês quais pedidos foram atrasados, entra-se no sistema interno e na opção previsão e data de entrega se consegue essas informações. Avalia-se o que esses atrasos ocasionaram para a empresa e faz-se um contato com o fornecedor para selar compromissos e se não for possível corta-se o mesmo e desenvolve-se um novo para ocupar-se o lugar.

4.7.6 Falta de material

Pode-se ocorrer que o material acabe, e isso irá trazer insatisfação aos clientes e para que isso não ocorra é necessário um planejamento e controle do estoque para que se mantenha sempre abastecido. A empresa faz-se uma média para saber o que a falta de material prejudicou-a levando-se em conta a reclamação do cliente verificam-se quantas reclamações houve no período e compara-se ao total de clientes da empresa.

4.8 Políticas de Venda

A empresa apresenta com uma política para vender os seus produtos que apesar de ser o único fornecedor aos seus clientes, caso algum não esteja conforme a regra não poderá comprar e assim terá que fazer contato com outros setores para ajustar a sua situação.

Nesta política os clientes encontram-se as formas de pagamento, como navegar na loja virtual, como obter descontos, quando se encontra com restrições, prazo de entrega, método de envio, comunicação, acompanhamento do pedido e troca de materiais.

É muito importante estar sempre atualizado e de fácil acesso para que as dúvidas na hora da compra sejam sanadas e assim o cliente não perder tempo na procura ou entendimento.

5 CONCLUSÃO

O processo de compra, o gestor que aprova as quantidades, pode-se estudar o financeiro junto com o responsável pelo setor financeiro e assim aprovar uma única vez o pedido, não precisando passar por aprovação duas vezes.

A empresa deve recalcular seu estoque mínimo para que não faltem materiais aos clientes.

Em vendas, o setor logístico deve fazer o cadastro do pedido e o financeiro apenas aprovar, não ficar como parte de um processo que não compete aquele setor fazer.

A empresa deverá pesquisar formas de minimizar tempo em relação aos lançamentos que são feito várias vezes.

A empresa deverá buscar formas de melhorar a identificação dos materiais já que apenas um papel colado pode-se perder e assim provocar erros na separação.

O sistema interno cada cliente também o possuiu e assim pode-se entrar remoto no sistema e fazer um estudo em relação às quantidades de materiais que irão precisar e assim se organizar no estoque e compras.

Com os fornecedores pode-se fazer um contrato com cláusulas de compromisso para evitar-se atrasos na entrega.

A empresa deverá pesquisar a possibilidade de mais um funcionário no setor para que a carga de trabalho seja diminuída e assim identificar e corrigir erros dentro do departamento.

Fazer projeções de vendas para os meses e assim criar estratégias de aumento nas vendas e faturamento.

A empresa deverá buscar parcerias com cartão de crédito, pois assim diminuí inadimplências e tempo ao emitir o boleto.

REFERÊNCIAS

- BANZATO, E. et al. O papel da armazenagem na gestão da cadeia de abastecimento . **In:** BANZATO, E. et al. **Atualidades na Armazenagem**. São Paulo: Imam. 2003, cap.1, p.9-52.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COSTA, M. F. C.; FARIA, A. C **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEMOS, W. B. L. **ALMOXARIFADO: Comparação entre a prática aplicada na empresa e a teoria existente**. 2003.80 p. Trabalho Conclusão Estágio em Administração – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003. Disponível em: <[http://biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0329A711FOCA95EDO3256FBD0050F4C5/\\$File/NT000A4D6A.pdf](http://biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/0329A711FOCA95EDO3256FBD0050F4C5/$File/NT000A4D6A.pdf)> Acesso em: 29 ago. 2011.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOURA, R. A. Introdução à movimentação e armazenagem de materiais. **In:** MOURA, R. A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 7 ed. rev., São Paulo: Imam. 2010, cap.1, p.5-33.
- MOURA, R. A .et al. Introdução à logística. **In:** MOURA, R. A. et al. **Atualidades na Logística**. São Paulo: Imam. 2003, cap.1, p.13-46.
- MOURA, R. A . **Armazenagem: Do Recebimento à Expedição em almoxarifados ou Centros de Distribuição**. São Paulo: Imam. 1997.
- PALADINI, E. P. **Qualidade Total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PASCOAL, J. A. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS MATERIAIS: controle de estoque e armazenagem**. 2008. 60 p. Monografia apresentada ao Centro Universitário de João pessoa-UNIPÊ, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

PEINADO, J; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Atlas. 2007.

QUEIROZ, J. C. R. A. **GESTÃO DA QUALIDADE SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS DO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL: estudo sobre a aplicação das ferramentas da qualidade no gerenciamento de uma organização do setor de mineração situada em Minas Gerais**. 2009. 115 p. Projeto de Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção de Grau em Engenheiro de Produção, Ouro Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.em.ufop.br/depro/attachments/64/Monografia%20J%C3%BAlio%20C%C3%A9sar%20da%20Rocha%20Queiroz.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

REINERT. R. **PROPOSTA DE MELHORIAS PARA ATIVIDADES QUE FAZEM PARTE DA CADEIA LOGÍSTICA DA FABIO PERINI S.A.**. 2006. 80 p. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção e Sistemas, Joinville, 2006. Disponível em: http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/2006-02/2006_2_tcc10.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2011.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas. 1980.

Botucatu, 05 de Dezembro de 2011.

Priscila Soares

De Acordo:

Prof. Ms. Ivan Fernandes de Souza
Orientador (a)

Prof.^a Ms. Bernadete Rossi Barbosa Fantin
Coordenadora do Curso de Logística