

GESTÃO DE ESTOQUE, ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS, PROJETO DE REFORMA ESTRUTURAL: AUMENTO DA LUCRATIVIDADE

Livia Del Masso Figueiredo (UNIVEM)

liviadm@gmail.com

Fabio marciano zafra (UNIVEM)

zafra@dori.com.br

Edson Detregiachi Filho (UNIVEM)

engedson2009@gmail.com

Jussara Mallia Zachi (UNIVEM)

sarazachi@yahoo.com.br

Vania Erica Herrera (UNIVEM)

vania.erika1@terra.com.br



Nos dias atuais, devido à concorrência cada vez mais acirrada as empresas precisam cada vez mais se atualizar para não perder clientes. Dessa maneira, atuar de maneira eficiente se torna um desafio, principalmente para pequenas empresas. O presente trabalho mostra como conceitos de Engenharia de Produção podem ser aplicados em uma empresa varejista. A empresa é uma loja do segmento de decoração, presentes e utilitários. Foi realizado um estudo de caso, para identificação do cenário atual da empresa com as metodologias Cinco Forças de Porter e Análise SWOT. Através desta análise foi traçado um plano de ação para melhorias. Com o objetivo

principal de aumentar a lucratividade da empresa foram identificados os itens obsoletos através da Curva ABC do giro do estoque dos produtos e para controle, foi realizada uma gestão de estoque com a finalidade de também reduzir os custos. Com base nestes princípios, foi modificado o portfólio de produtos e proposto um projeto de reforma para adequação estrutural da empresa e, como consequência houve um aumento de mais de 30% no faturamento.

Palavras-chaves: Lucratividade. Estoque. Projeto.

1. Introdução

Nos dias atuais, atuar de maneira eficiente é um grande desafio para empresas de pequeno porte, sendo muitos os aspectos que sofrem influência e interferem de maneira significativa em seu faturamento. Dessa maneira, estoque, clientes, tributação, mão de obra, fornecedores e vendas devem ser muito bem planejados, executados e controlados.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma loja do segmento de decoração, presentes e utilitários, localizada na cidade de Marília – SP. Por ser uma loja com grande diversidade de itens, um dos principais problemas concentra-se no excesso de estoque. Serão aplicados os conceitos de Estoque de Segurança, Máximo, Mínimo e Giro de Estoque para que a loja tenha os produtos certos na prateleira e no estoque, e principalmente, na hora e na quantidade corretas.

No estudo, será utilizada a ferramenta cinco forças de Porter como forma de descrever o ambiente e cenário atual da loja, destacando-se as principais vantagens e desvantagens para que se possam definir ações e estratégias futuras. Com a utilização do estudo da curva ABC (ou análise de Pareto) espera-se obter a representação de itens de maior importância para a loja e verificar seu giro no estoque e seu lucro. Através da análise SWOT pretende-se traçar o planejamento para potencializar os aspectos positivos da empresa e com isso: aumentar a lucratividade, reduzir custos de estoque e elaborar um plano de reforma e estudo de retorno de investimentos. Na empresa em questão, nunca foi feito nenhum estudo para analisar estes fatores.

2. Revisão da literatura

2.1. Ferramentas de auxílio à tomada de decisão

Para melhor estudo e aprofundamento do Estudo de Caso, foram utilizadas algumas ferramentas, dentre elas Planejamento Estratégico, Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, Curva ABC, Gestão de Estoque e Gerenciamento de Projeto.

2.2. Cinco forças de Porter

Para o desenvolvimento estratégico de uma empresa, o modelo de ferramenta das cinco forças de Porter é muito eficiente. Além de auxiliar no entendimento do ambiente externo, identifica ações e estratégias futuras.

Este modelo foi criado por Michael Porter em 1979, por isso o nome Porter, e as cinco forças, são forças competitivas que identificam o mercado. São elas:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de barganha dos clientes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos substitutos.

2.2.1. Rivalidade entre os concorrentes

Segundo Serra, Torres & Torres, (2004), a mais significativa das cinco forças de Porter é a rivalidade entre os concorrentes. A rivalidade entre empresas existe quando estas trabalham com o mesmo tipo de produto ou serviço, ou seja, atuam no mesmo segmento, praticam os mesmos tipos de preço e condições e provavelmente têm a mesma posição de mercado.

A sobrevivência e um bom ambiente para uma empresa dependem de como ela age para reduzir a rivalidade competitiva. Evitar a concorrência de preço, diferenciar os produtos e focar em segmentos diferentes são exemplos de como reduzir e até mesmo barrar a concorrência.

2.2.2. Poder de barganha dos clientes

Quando a empresa tem diferencial de preço e qualidade, ela possui poder de barganha sobre seus clientes, ou seja, vantagem competitiva entre empresas do mesmo segmento.

Porém o contrário também pode acontecer. Quando o mercado é altamente concorrido, o cliente passa a ter o poder de barganha sobre a empresa. É importante verificar a facilidade de o cliente trocar de fornecedor ou ditar preços e condições de pagamento.

São exemplos de diferenciais competitivos das empresas para com o seus clientes os seguintes itens:

- Qualidade dos produtos;
- Pouca concorrência;
- Preço baixo;
- Produtos diferenciados;
- Facilidade na condição de pagamento.

2.2.3. Poder de barganha dos fornecedores

Em relação aos fornecedores de produtos das empresas, existe uma situação similar a dos clientes quando se fala em poder de barganha. Quando existem poucos fornecedores, eles podem ter o controle sobre os preços, condições de pagamento e fornecimento e qualidade dos produtos oferecidos.

O contrário acontece quando além do volume de compra ser alto, o número de fornecedores também. Sendo assim, a empresa como cliente, tem maior poder de negociação com os fornecedores, obtendo vantagens. Como fornecimento gratuito, desconto no volume de pedidos, exclusividade de marcas, entre outros.

2.2.4. Ameaça de novos entrantes

Quando um novo concorrente entra no mercado, a consequência disso para a empresa depende das condições em que ela está, ou seja, as barreiras que ela tem para suportar os novos entrantes (SERRA, TORRES & TORRES, 2003).

Os principais tipos de barreiras são:

- Diferenciação de produtos;
- Exclusividade de marcas;
- Acesso aos subsídios do governo;
- Capital de investimento;
- Lealdade dos clientes.

2.2.5. Ameaça de produtos substitutos

Uma empresa tem que considerar como ameaça, outra empresa que tenha produtos similares e que o resultado final seja o mesmo. O principal problema é o impacto que isso pode causar na demanda, mesmo que o produto não seja o mesmo.

Quando se pensa em planejamento estratégico e principalmente na escolha certa dos produtos e sua segmentação é importante verificar a facilidade ou dificuldade da sua substituição.

Produtos substitutos podem limitar o retorno de investimento, uma vez que estes podem interferir no preço de mercado (TULESKI,2009).

2.3. Análise SWOT

Para um bom planejamento estratégico, identificar os cenários em que a empresa se encontra é fundamental. Isso deve ser um dos, senão o primeiro passo. Análise SWOT é uma ferramenta utilizada como base para este tipo de gestão.

A principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha da melhor estratégia, para que a empresa alcance os seus objetivos (SERRA, 2004). Esta ferramenta foi desenvolvida há mais de 40 anos na Universidade De Harvard. Do Inglês, SWOT significa:

S = Strengths (Forças)

W = Weaknesses (Fraquezas)

O = Opportunities (Oportunidades)

T = Threats (Ameaças)

Adaptar-se ao ambiente externo é muito importante para as empresas. A análise SWOT é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequências. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007).

2.4. Curva ABC

Segundo Carvalho (2002), análise de Pareto, regra 80/20 ou curva ABC é um método de classificação de informações, para separar os itens de maior importância ou impacto para uma empresa.

Analisando e aplicando corretamente os resultados obtidos em um estudo da curva ABC é possível ter a percepção da representação de cada item no faturamento, verificar o giro dele no estoque e o seu lucro (PINTO, 2002).

Os itens são classificados como (CARVALHO, 2002):

- Classe A: maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total (demanda de 65%);
- Classe B: importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total (demanda de 25%);
- Classe C: menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total (demanda de 10%).

Os parâmetros acima podem variar de empresa para empresa nos percentuais descritos. A definição das classes A, B e C obedece apenas a critérios de bom senso e conveniência dos controles a serem estabelecidos e é definida pelo gestor.

2.5. Gerenciamento de Projeto

Um projeto pode ser considerado uma ação estratégica para a empresa. Ele é uma iniciativa para suprir necessidades, aplicar melhorias ou até mesmo potencializar as vantagens competitivas internas ou externas de uma organização.

São necessários recursos e planejamento para que um projeto possa ser realizado com eficiência. É aí que entra o gerenciamento de projetos, que são atividades pré-determinadas, com prazos, custos e qualidade definidos para alcançar o objetivo final do projeto.

Qualquer projeto necessita ser planejado e controlado, a fim de não ser posto em condições de risco. Por menor ou pouco importante que pareça, ainda assim, um determinado nível de

gerenciamento deve ser aplicado. Desconsiderar esse aspecto pode levar muitos projetos ao fracasso (PASSOS, 2008, p. 16).

Segundo Passos (2008), gerenciar um projeto aplicando conhecimento e habilidades é fundamental para alcançar o sucesso. Administração de Projetos, Gerência de projetos ou gestão de projetos é justamente a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para elaborar atividades relacionadas para atingir objetivos pré-definidos.

3. Metodologia

Segundo Silva e Menezes (2001), pesquisa é a atividade voltada para solucionar problemas com o emprego de processos científicos. Quanto à natureza, este trabalho é classificado como pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento para solução de problemas.

Visando o conhecimento já existente da situação atual da empresa em questão, é necessário descobrir novos métodos e maneiras para alcançar os objetivos deste trabalho. De acordo com a classificação da natureza (aplicada) desta pesquisa, sabe-se que estão envolvidos verdades e interesses locais, que junto com o conhecimento e o que foi descoberto serão utilizados a curto ou médio prazo.

De acordo com os objetivos, a metodologia da pesquisa utilizada foi a exploratória, pois foi feito um levantamento bibliográfico para poder familiarizar os temas abordados.

De acordo com a abordagem, a classificação é combinada, pois se trata da quantitativa e da qualitativa. Seguindo para o Estudo de Caso a pesquisa se baseia na abordagem qualitativa, pois busca entender a natureza do problema identificado. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY 1995).

Esta pesquisa além de demonstrar números para apresentar e alcançar os resultados possui uma única fonte de dados: da empresa. Segundo Polit (2004), a pesquisa quantitativa enfatiza a objetividade na coleta e análise dos dados.

4. Estudo de Caso

4.1. Análise da Empresa

Para a análise de verificação da situação atual da empresa foram usados dados dos anos de 2010 e 2011. Em 2012 foi executado o plano de ação e os resultados comparados até 2013. Dividiu-se o ano por trimestre e os produtos (itens de compras), foram classificados da seguinte maneira:

- Decoração: vasos, centros de mesa, flores artificiais, quadros, castiçais, entre outros;
- Presentes: canecas, porta-retratos, copos, squeezes, bandejas de notebook, chaveiros, capas de celular, bolsas, canetas, borrachas, necessários, luminárias, almofadas, etc;
- Utilitários: jogos de copo, aparelhos de jantar, faqueiros, utensílios de cozinha, cestas de pães, aventais, potes, peças de banheiro.

A descrição deste estudo de caso se resume em observar o investimento feito em cada categoria de produto e o faturamento para buscar o objetivo principal que é o aumento da lucratividade. Em um primeiro momento foram levantadas todas as informações necessárias para tal análise.

As tabelas 2 e 3 e as figuras 1 e 2 mostram os cenários de compras e vendas dos anos de 2010 e 2011. Os gráficos comparam o investimento e vendas de cada ano e as tabelas informam o resumo para os cenários de compras e vendas de 2010 e 2011.

Em uma breve observação, percebe-se que o investimento em compras está 50% na categoria utilitários, 30% presentes e 20% decoração. Porém 45% das vendas estão concentradas nos presentes, 40% nos utilitários e 15% nos produtos de decoração. Com tais informações verificamos que os produtos parados no estoque se concentram nas categorias decoração e utilitários.

Tabela 2 – Resumo Cenário de Compras e Vendas 2010

COMPRAS 2010		DECORAÇÃO PRESENTES		UTILITÁRIOS	
1º Trimestre	R\$7.312,18	R\$6.200,04	R\$14.875,30		
2º Trimestre	R\$8.167,13	R\$11.492,58	R\$22.483,77		
3º Trimestre	R\$8.138,53	R\$10.988,18	R\$19.023,73		
4º Trimestre	R\$5.403,62	R\$18.017,89	R\$30.174,41		TOTAL 2010
Total	R\$29.021,46	R\$46.698,69	R\$86.557,21		RS162.277,36
VENDAS 2010		DECORAÇÃO		PRESENTES	UTILITÁRIOS
1º Trimestre	R\$13.557,00	R\$26.510,00	R\$22.608,00		
2º Trimestre	R\$12.841,61	R\$32.403,00	R\$25.062,00		
3º Trimestre	R\$11.634,00	R\$33.391,00	R\$25.828,40		
4º Trimestre	R\$19.965,69	R\$48.200,90	R\$39.008,40		TOTAL 2010
Totais	R\$57.998,30	R\$140.504,90	R\$112.506,80		RS311.010,00

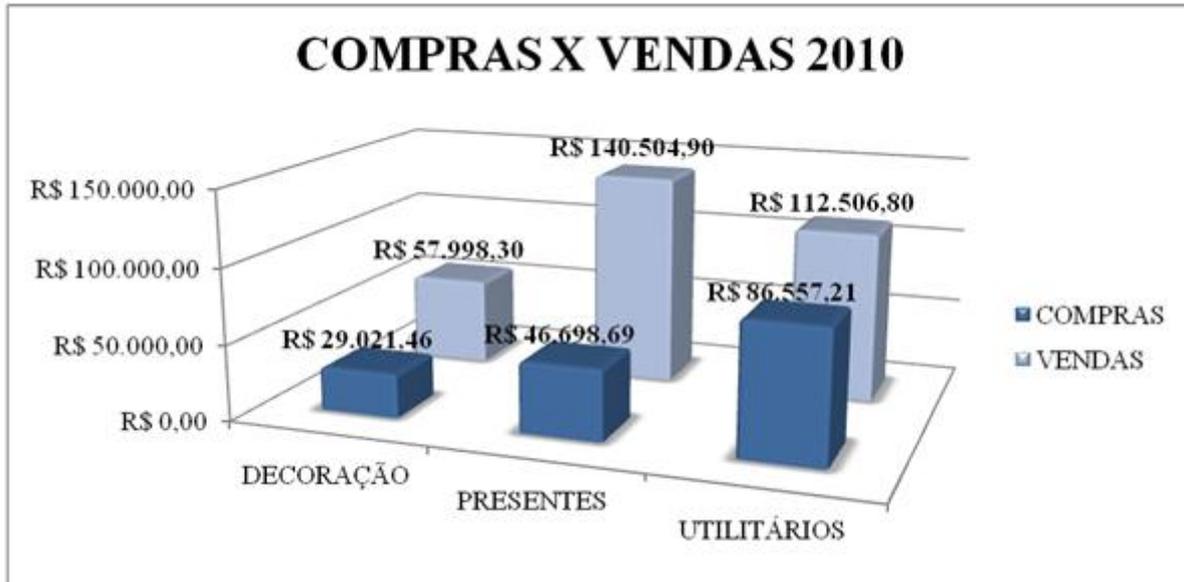
Fonte: Autoria própria

Tabela 3 – Resumo Cenário de Compras e Vendas 2011

COMPRAS 2011		DECORAÇÃO		PRESENTES	UTILITÁRIOS	
1º Trimestre	R\$5.823,23	R\$10.675,93	R\$15.852,13			
2º Trimestre	R\$7.195,89	R\$13.192,47	R\$19.588,82			
3º Trimestre	R\$7.043,76	R\$10.737,20	R\$15.771,20			
4º Trimestre	R\$9.780,42	R\$14.206,38	R\$23.149,95			TOTAL 2011
Total	R\$29.843,30	R\$48.811,98	R\$74.362,10			RS153.017,38
VENDAS 2011		DECORAÇÃO		PRESENTES	UTILITÁRIOS	
1º Trimestre	R\$5.438,17	R\$30.655,00	R\$27.084,00			
2º Trimestre	R\$12.816,00	R\$29.808,00	R\$26.647,00			
3º Trimestre	R\$5.083,00	R\$32.685,40	R\$25.625,00			
4º Trimestre	R\$28.860,92	R\$57.145,00	R\$50.886,00			TOTAL 2011
Totais	R\$52.198,10	R\$150.293,40	R\$130.242,00			RS332.733,50

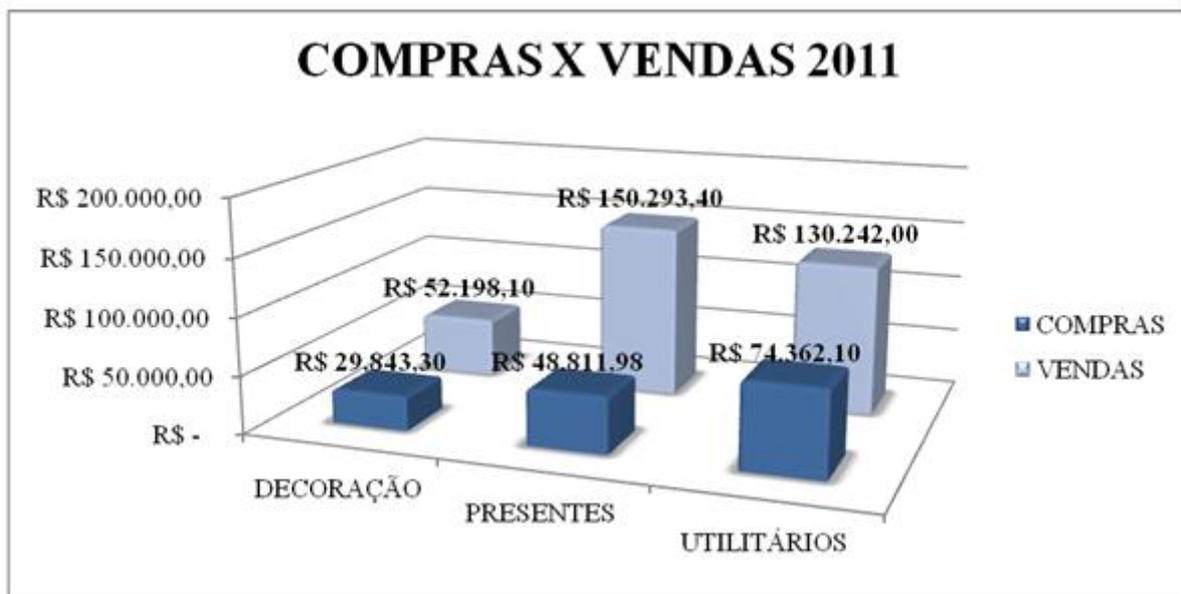
Fonte: Autoria própria

Figura 1 – Gráfico de Barras: Compras e Vendas 2010



Fonte: Autoria própria

Figura 2 – Gráfico de Barras: Compras e Vendas 2011



Fonte: Autoria própria

4.1.1 Concorrência

Como dito na revisão teórica, a rivalidade entre os concorrentes é a mais significativa das cinco forças de Porter. Como a loja é situada em um shopping, os concorrentes a serem analisados estão na mesma localização.

Para identificar os concorrentes foi utilizada a classificação dos produtos em decoração, presentes e utilitários. Foram encontrados cinco concorrentes, quatro deles trabalham com utilitários, dois com decoração e dois com presentes. A tabela 4 mostra a relação de concorrentes:

Tabela 4 – Concorrentes

CONCORRENTES	DECORAÇÃO	PRESENTES	UTILITÁRIOS
Concorrente 1			x
Concorrente 2	x		x
Concorrente 3	x		x
Concorrente 4		x	x
Concorrente 5		x	
TOTAL	2	2	4

Fonte: Autoria própria

4.1.2. Fornecedores

Em 2010 e 2011, a empresa contou com a parceria de 65 fornecedores em média. Destes 65 fornecedores, 20% são de decoração, 22% presentes e o restante, 58%, de utilitários.

Vale lembrar, que no mínimo 20 destes fornecedores também estão presentes em outras lojas no mesmo shopping. Sendo assim, verifica-se uma grande desvantagem em relação ao poder de barganha dos fornecedores.

Por outro lado, foi identificado que na linha de presentes 4 fornecedores além de possuírem produtos extremamente diferenciados das outras lojas, possuem vantagens em relação a seu fornecimento. Tais fornecedores oferecem fornecimento gratuito, exclusividade da marca, brindes e merchan próprio, ou seja, são marcas conhecidas no mercado.

Destacando o poder de barganha da loja sobre destes quatro fornecedores, identificou-se uma grande vantagem competitiva.

4.2. Traçando o planejamento

Depois de analisar concorrentes, clientes e fornecedores para obter a situação atual da empresa foi traçado o planejamento para potencializar os cenários positivos. Para tal foi utilizada a ferramenta de análise SWOT, a qual tem como principal objetivo a escolha da melhor estratégia. Foram determinados no ambiente interno as forças e a fraquezas e no ambiente externo.

A tabela 5 mostra um resumo da análise SWOT.

Tabela 5 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Recurso financeiro	Falta de planejamento
Empresa reconhecida no mercado	Muito estoque e diversidade de itens – baixo giro de 2 categorias de produtos
Exclusividade de revenda de quatro fornecedores da categoria que mais vende (presentes)	Concorrentes (cinco na mesma localização)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento do mercado	Adesão diante concorrentes
Lançamentos de produtos nos fornecedores	Melhoria nas empresas rivais
Queda nas vendas dos produtos da concorrência (substitutos)	Fatores externos (alta do dólar, por exemplo)
Novos produtos - Novidades de mercado (novo portfólio)	Falta de comprometimento dos fornecedores/parceiros

Fonte: Autoria própria

Considerando as forças e as oportunidades é possível determinar as seguintes estratégias:

- Investir para aproveitar o crescimento do mercado;
- Investir nos lançamentos dos fornecedores.

Tais estratégias coincidem com as duas últimas oportunidades definidas na análise SWOT.

Foram identificadas três desvantagens internas (fraquezas): falta de planejamento, giro baixo de produtos de duas categorias e cinco concorrentes na mesma localização.

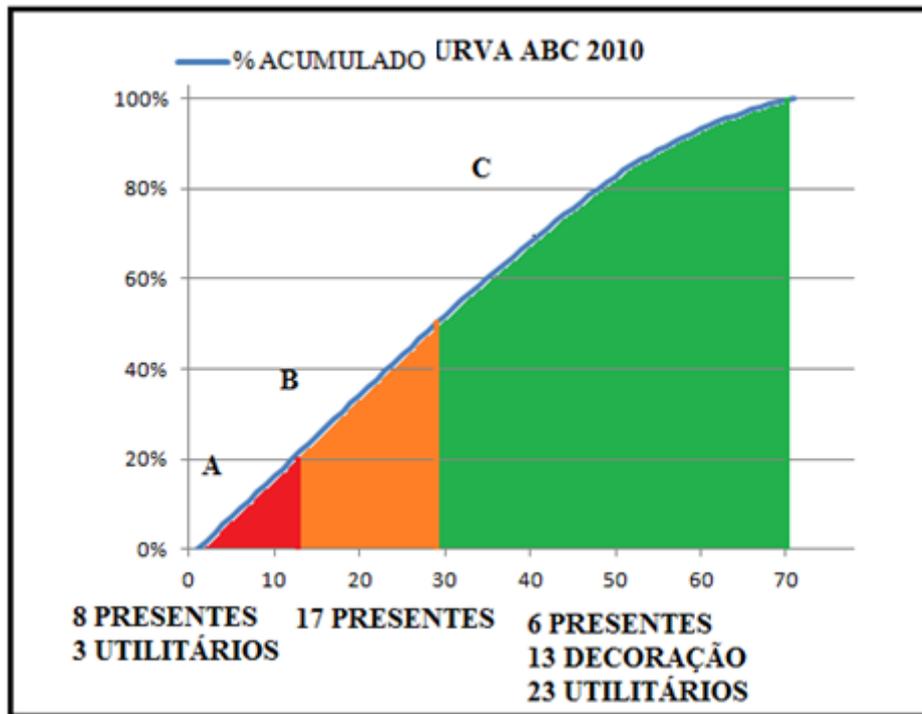
Por fim, destacam-se as três principais ações para alcançar o principal objetivo que é o aumento de 30% do faturamento:

- Reduzir 80% dos fornecedores (diminuir diversidade de produtos)
- Mudar o portfólio de produtos (comprar mais da categoria Presentes)
- Propor uma Reforma Estrutural para adequação do novo portfólio (investimento)

4.3. Identificação de itens obsoletos

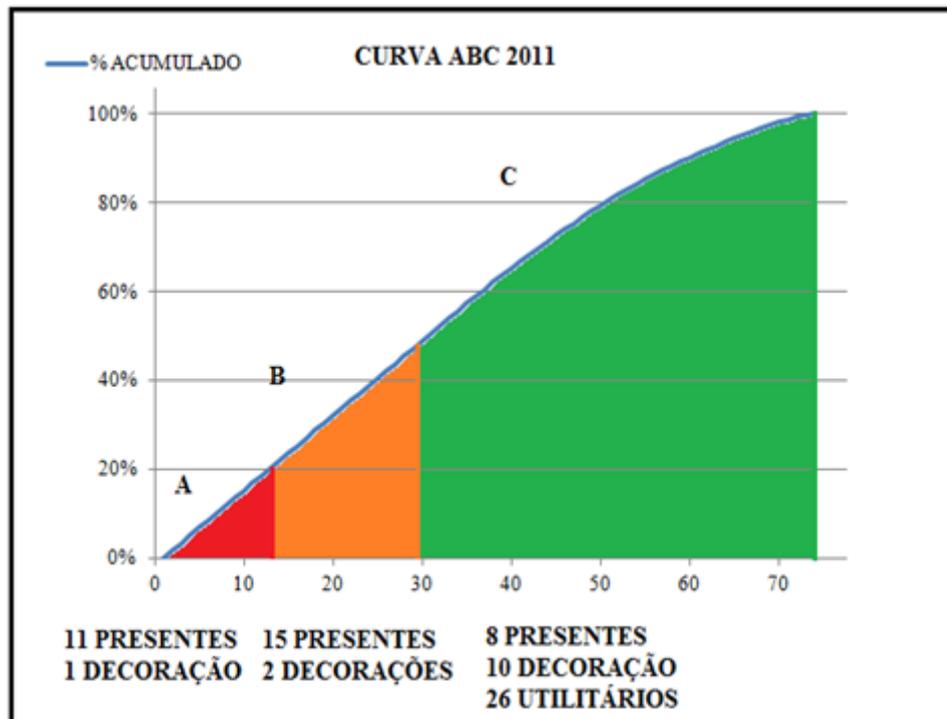
Para identificação dos itens obsoletos foi feita a análise do cenário de compras e do cenário de vendas dos anos de 2010 e 2011 e determinado o giro de estoque dos produtos em cada ano. Com os resultados, foi gerada a curva ABC do giro dos produtos, onde se identificaram os itens acumulados no estoque. As figuras 4 e 5 mostram tais curvas.

Figura 4 – Gráfico Dispersão XY: Curva ABC 2010



Fonte: Autoria própria

Figura 5 – Gráfico Dispersão XY: Curva ABC 2011



Fonte: Autoria própria

Os itens classificados na curva A (vermelho) são os itens de mais importância, ou seja, com maior giro de estoque, porém a minoria. Em sequência a classificação B (laranja) traz os itens com giro mediado e a classificação C (verde) os itens com menos giro de estoque.

A curva C deixou bem claro que a categoria de produtos Utilitários, além de representar o menor giro de estoque, representa em média mais que 30% da quantidade dos itens e 50% do investimento em valores do que é comprado.

De acordo com as planilhas da curva ABC de 2010 e 2011, foram determinados os produtos e por consequência os fornecedores a serem cortados do portfólio de produtos.

As tabelas 6 e 7 mostram planilhas com a relação dos novos fornecedores e do novo portfólio de produtos.

Tabela 6 – Relação Fornecedores

CATEGORIA	FORNECEDOR
DECORAÇÃO	<u>Decorville</u>
DECORAÇÃO	<u>Home Garden</u>
DECORAÇÃO	<u>Kalé</u>
PRESENTES	<u>Braswu</u>
PRESENTES	<u>Happy Days</u>
PRESENTES	<u>Imaginarium</u>
PRESENTES	<u>Ludi</u>
PRESENTES	UATT
PRESENTES	<u>Urban</u>
PRESENTES	Agencia de Ideias
PRESENTES	<u>Kathavento</u>
UTILITÁRIOS	<u>Full Fit</u>
UTILITÁRIOS	GS
UTILITÁRIOS	Hudson
UTILITÁRIOS	<u>Thay Thay</u>

Fonte: Autoria própria

Tabela 7 – Novo Portfólio

Produto	Categoria
Caixa Livro	Decoração
Floreira	Decoração
Peças de escritório	Decoração
Adesivo de parede	Presentes
Álbum	Presentes
Almofada	Presentes
Bandeja notebook	Presentes
Bolsa	Presentes
Borracha	Presentes
Caixa de foto	Presentes
Caixa de metal	Presentes
Caixa de som	Presentes
Caneca de cerveja	Presentes
Caneca personalizada	Presentes
Caneta	Presentes
Capa celular	Presentes
Cartão	Presentes
Chaveiro	Presentes
Cofre	Presentes
Copo personalizado	Presentes
Estojo	Presentes
Fone de ouvido	Presentes
Fronha	Presentes
Luminária	Presentes
Móviles	Presentes
Mouse pad	Presentes
Mecessaire	Presentes
Pen drive	Presentes
Peso de porta	Presentes
Porta bijuteria	Presentes
Porta chaves	Presentes
Porta moeda	Presentes
Porta recado	Presentes
Porta retrato personal	Presentes
Relógio	Presentes
Squeeze	Presentes
Tapa olho	Presentes
Cesta de pão	Utilitários
Moringa	Utilitários
Pote	Utilitários

Fonte: Autoria própria

4.4. Controle do Estoque

Depois de analisados cenários de compras e vendas, identificadas vantagens e desvantagens internas e externas da empresa, itens obsoletos e por fim, reduzido fornecedores e produtos, foi feito um estudo de Gestão de Estoque para controle.

A principal finalidade do controle do estoque é ter o produto certo, na hora certa e não ter excesso em estoque. Foram utilizadas as seguintes fórmulas para cálculo do estoque de segurança:

Estoque de segurança:

$$ES = (C \times APE) + AC (PE + APE)$$

Onde:

ES = Estoque de Segurança

C = Consumo Diário

APE = Atraso no prazo de entrega

AC = Aumento no consumo diário

PE = Prazo de entrega pelo fornecedor

Estoque Mínimo:

$$EMI = ES + PE \times C$$

Onde:

EMI = Estoque Mínimo

ES = Estoque de Segurança

PE = Prazo de Entrega

C = Consumo diário

Estoque Máximo:

$$EMAX = ES + Q$$

Onde:

EMAX = Estoque Máximo

ES = Estoque de Segurança

Q = Lote de Compra

As três fórmulas foram aplicadas para calcular o estoque de segurança, máximo e mínimo em cada produto e em cada fornecedor.

Como o objetivo principal deste estudo é aumentar o faturamento em 30%, no cálculo do estoque de segurança, o aumento do consumo será de 30%.

As tabelas 8 e 9 mostram o controle de estoque dos fornecedores e dos produtos:

Tabela 8 – Controle do Estoque por Fornecedor

FORNECEDOR	C	AC	APE	PE	ES	Q	EMAX	EMIN
Decorville	R\$ 6,61	R\$ 8,60	2	5	R\$ 73,41	R\$ 1.000,00	R\$ 1.073,41	R\$ 106,47
Home Garden	R\$ 4,39	R\$ 5,70	2	5	R\$ 48,67	R\$ 1.200,00	R\$ 1.248,67	R\$ 70,60
Kalê	R\$ 3,64	R\$ 4,73	2	5	R\$ 40,38	R\$ 1.000,00	R\$ 1.040,38	R\$ 58,56
Braswu	R\$ 6,39	R\$ 8,31	2	5	R\$ 70,93	R\$ 3.200,00	R\$ 3.270,93	R\$ 102,88
Happy Days	R\$ 3,23	R\$ 4,20	2	5	R\$ 35,83	R\$ 3.000,00	R\$ 3.035,83	R\$ 51,97
Imaginanium	R\$ 64,88	R\$ 84,34	2	5	R\$ 720,17	R\$ 4.000,00	R\$ 4.720,17	R\$ 1.044,57
Ludi	R\$ 20,30	R\$ 26,39	2	5	R\$ 225,33	R\$ 1.200,00	R\$ 1.425,33	R\$ 326,83
UATT	R\$ 53,25	R\$ 69,23	2	5	R\$ 591,08	R\$ 6.000,00	R\$ 6.591,08	R\$ 857,33
Urban	R\$ 2,80	R\$ 3,64	2	5	R\$ 31,08	R\$ 1.000,00	R\$ 1.031,08	R\$ 45,08
Agencia de Ideias	R\$ 4,68	R\$ 6,08	8	30	R\$ 268,63	R\$ 400,00	R\$ 668,63	R\$ 409,03
Kathavento	R\$ 4,31	R\$ 5,60	6	20	R\$ 171,54	R\$ 1.200,00	R\$ 1.371,54	R\$ 257,74
Full Fit	R\$ 2,80	R\$ 3,64	4	15	R\$ 80,36	R\$ 1.200,00	R\$ 1.280,36	R\$ 122,36
GS	R\$ 8,10	R\$ 10,53	4	10	R\$ 179,82	R\$ 1.200,00	R\$ 1.379,82	R\$ 260,82
Hudson	R\$ 2,10	R\$ 2,73	4	10	R\$ 46,62	R\$ 1.000,00	R\$ 1.046,62	R\$ 67,62
Thay Thay	R\$ 2,80	R\$ 3,64	4	15	R\$ 80,36	R\$ 1.000,00	R\$ 1.080,36	R\$ 122,36

Fonte: Autoria própria

Tabela 9 – Controle do Estoque por Produto

Produto	C	APE	AC	PE	ES	Q	EMAX	EMIN
Caixa Livro	0,17	2	0,22	5	1,91	6	8	3
Floreira	0,03	2	0,04	5	0,31	1	1	0
Peças de escritório	0,14	2	0,18	5	1,54	4	6	2
Adesivo de parede	0,2	2	0,26	5	2,19	10	12	3
Álbun	0,16	2	0,21	5	1,79	6	8	3
Almofada	0,17	2	0,22	5	1,91	6	8	3
Bandeja notebook	0,06	2	0,08	5	0,68	1	2	1
Bolsa	0,11	2	0,14	5	1,17	6	7	2
Borracha	0,32	2	0,42	5	3,58	1	5	5
Caixa de foto	0,14	2	0,18	5	1,51	1	3	2
Caixa de metal	0,2	2	0,26	5	2,22	1	3	3
Caixa de som	0,13	2	0,16	5	1,39	1	2	2
Caneca de cerveja	0,22	2	0,28	5	2,41	1	3	3
Caneca personalizada	0,23	2	0,3	5	2,56	24	27	4
Caneta	0,21	2	0,27	5	2,28	6	8	3
Capa celular	0,13	2	0,17	5	1,48	24	25	2
Cartão	1,2	2	1,56	5	13,32	36	49	19
Chaveiro	0,26	2	0,34	5	2,87	6	9	4
Cofre	0,1	2	0,13	5	1,11	6	7	2
Copo personalizado	0,14	2	0,19	5	1,6	6	8	2
Estojo	0,11	2	0,14	5	1,23	1	2	2
Fone de ouvido	0,15	2	0,2	5	1,67	6	8	2
Fronha	0,25	2	0,33	5	2,78	6	9	4
Luminária	0,17	2	0,22	5	1,91	1	3	3
Móviles	0,17	2	0,22	5	1,85	1	3	3
Mouse pad	0,1	2	0,13	5	1,11	1	2	2
Mecessaire	0,1	2	0,13	5	1,11	1	2	2
Pen drive	0,09	2	0,12	5	0,99	1	2	1
Peso de porta	0,15	2	0,2	5	1,67	1	3	2
Porta bijuteria	0,14	2	0,19	5	1,6	1	3	2
Porta chaves	0,15	2	0,2	5	1,67	1	3	2
Porta moeda	0,12	2	0,16	5	1,36	1	2	2
Porta recado	0,14	2	0,18	5	1,51	1	3	2
Porta retrato personalizado	0,17	2	0,22	5	1,91	1	3	3
Relógio	0,16	2	0,21	5	1,82	1	3	3
Squeeze	0,09	2	0,12	5	1,05	1	2	2
Tapa olho	0,17	2	0,22	5	1,85	1	3	3
Cesta de pão	0,16	2	0,21	5	1,82	3	5	3
Moringa	0,32	2	0,41	5	3,52	1	5	5
Pote	0,17	2	0,22	5	1,85	1	3	3

Fonte: Autoria própria

4.5. Proposta de Projeto de Reforma Estrutural

A reforma estrutural engloba parte elétrica, piso, fachada (vitrine), móveis (balcão, prateleiras e mesa de exposição) e pintura. O tempo máximo para a reforma, deve ser de no máximo 20 dias e a inauguração deve acontecer até o dia 5 de maio de 2012.

4.5.1 Processos de Planejamento

Nos processos de planejamento do projeto foram levantados os custos do investimento para compor o orçamento necessário em relação a mão de obra e materiais.

As tabelas 10 e 11 mostram orçamentos de materiais, mão de obra e valor de investimento.

Tabela 10 – Mão de Obra

Mão de Obra	Função	Material	Tempo de Entrega	Tempo de Serviço	Custo
Arquiteto	Serviço - DESENHO DO LAYOUT	Incluso	30	-	R\$ 7.200,00
Pedreiro	Remoção do piso e instalação do novo	Comprar	-	2	R\$ 2.500,00
Serralheiro 1	Remoção estrutura metálica da vitrine, prateleiras e instalação perfil porta automática	Incluso	15	2	R\$ 2.100,00
Serralheiro 2	Instalação porta automática - mão de obra + material (porta e motor)	Incluso	15	1	R\$ 2.800,00
Serralheiro 3	Fachada (instalar logo nova)	Incluso	10	1	R\$ 1.200,00
Marceneiro 1	Instalação painel e moldura de madeira	Incluso	10	1	R\$ 2.900,00
Marceneiro 2	Remoção móveis (prateleiras, balcão e mesa) e instalação móveis novos	Incluso	20	2	R\$ 20.000,00
Eletricista	Troca da estrutura elétrica	Comprar	-	7	R\$ 4.300,00
Pintor	Lixar e pintar	Comprar	-	2	R\$ 2.000,00
Vidraceiro	Remoção do vidro da vitrine e prateleiras + instalação vidros na vitrine, prateleiras e mesas centrais	Incluso	18	2	R\$ 12.500,00
Gesseiro	Remoção estrutura de gesso e instalação da mesma com novo desenho	Incluso	-	2	R\$ 3.000,00
Total			30	26	R\$ 60.500,00

Fonte: Autoria própria

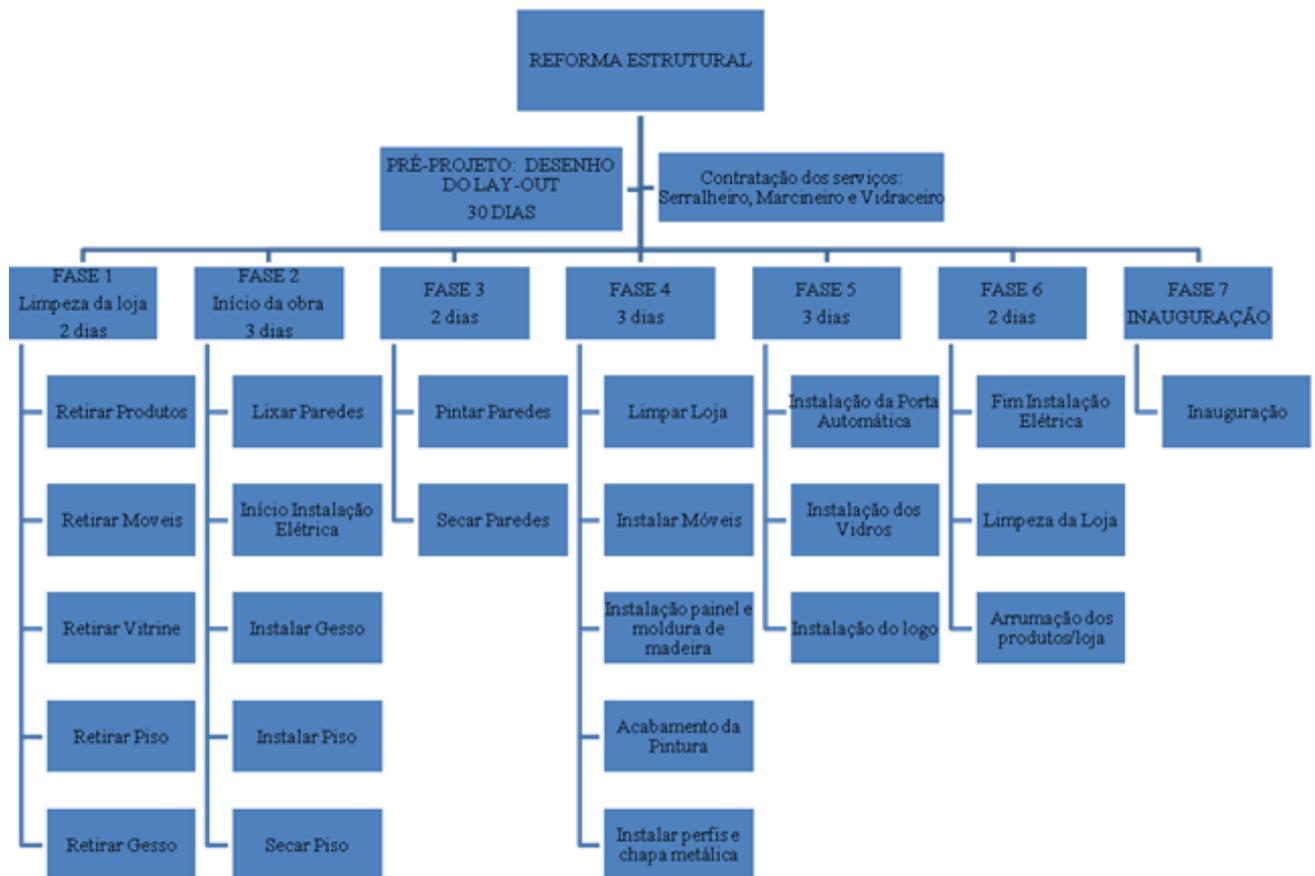
Tabela 11 – Investimento Total

MATERIAIS	CUSTO	VALOR DE INVESTIMENTO	
Materiais elétricos	R\$ 10.000,00	MÃO DE OBRA	R\$ 8.800,00
Piso	R\$ 2.500,00		
Luminoso <u>Imaginarium</u>	R\$ 270,00	MÃO DE OBRA + MATERIAIS	R\$ 51.200,00
Materiais pintor	R\$ 550,00		
Móveis <u>Imaginarium</u>	R\$ 8.000,00	MATERIAIS	R\$ 21.470,00
Materiais pedreiro	R\$ 150,00		
TOTAL	R\$ 21.470,00	TOTAL	R\$ 81.470,00

Fonte: Autoria própria

Todas as atividades foram analisadas e foi feita uma EAP (estrutura analítica do projeto) para definição do cronograma a ser realizado, a qual é apresentada na figura 6:

Figura 6 – EAP Projeto Reforma Estrutural



Fonte: Autoria própria

4.5.3 Processos de Execução e Controle

Com a finalidade de controlar os processos de execução, a EAP foi desmembrada em uma lista e foi determinado o que aconteceria em cada dia da reforma. Toda a reforma aconteceu em seus respectivos dias programados, assim como as atividades. A tabela 12 mostra o cronograma de cada dia:

Tabela 12 – Cronograma Atividades

CRONOGRAMA		
DATA DA INAUGURAÇÃO 05/05/2012		
DATA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
Sexta-feira, 20 de abril de 2012	Retirar Produtos	Funcionários
Sexta-feira, 20 de abril de 2012	Retirar Móveis (Prateleiras, Mesa Central, Balcão)	Marcineiro 1
Sábado, 21 de abril de 2012	Retirar Vitrine	Serralheiro 1/Vidraceiro
Sábado, 21 de abril de 2012	Retirar Piso	Pedreiro
Sábado, 21 de abril de 2012	Retirar Gesso	Gesseiro
Domingo, 22 de abril de 2012	Lixar Paredes	Pintor
Domingo, 22 de abril de 2012	Início da Instalação Elétrica	Eletricista
Segunda-feira, 23 de abril de 2012	Instalar Gesso	Gesseiro
Segunda-feira, 23 de abril de 2012	Instalar Piso	Pedreiro
Terça-feira, 24 de abril de 2012	Secar Piso	-
Quarta-feira, 25 de abril de 2012	Pintar Paredes	Pintor
Quinta-feira, 26 de abril de 2012	Secar Paredes	-
Sexta-feira, 27 de abril de 2012	Limpar Loja	Funcionários
Sábado, 28 de abril de 2012	Instalar Móveis	Marcineiro 1
Sábado, 28 de abril de 2012	Instalar Paineis e Moldura de Madeira	Marcineiro 2
Domingo, 29 de abril de 2012	Acabamento da Pintura	Pintor
Domingo, 29 de abril de 2012	Instalar Perfis e Chapa Metálica	Serralheiro 1
Segunda-feira, 30 de abril de 2012	Instalar Porta Automática	Serralheiro 2
Terça-feira, 1 de maio de 2012	Instalar Vidros	Vidraceiro
Quarta-feira, 2 de maio de 2012	Instalar Logo	Serralheiro 3
Quinta-feira, 3 de maio de 2012	Fim da Instalação Elétrica	Eletricista
Sexta-feira, 4 de maio de 2012	Limpeza da Loja	Funcionários
Sexta-feira, 4 de maio de 2012	Arruação dos Produtos/Loja	Funcionários
Sábado, 5 de maio de 2012	INAUGURAÇÃO	-

Fonte: Autoria própria

4.5.4 Processos de Fechamento

Para o cálculo do prazo de retorno de investimento (PRI) foram considerados o investimento total no projeto R\$81.470,00 e o aumento da lucratividade esperado (30%).

No ano de 2011 o lucro mensal foi de R\$14.976,34, portanto, com 30% de aumento esperado para 2012 e 2013 espera-se que a lucratividade nesses anos seja de R\$19.469,25. Seguindo este raciocínio, consideramos como lucro para o retorno de investimento, R\$19.469,25 menos R\$14.976,34 o que dá um resultado de R\$4.492,90.

Segue cálculo:

$PRI = \text{Investimento Total} / \text{Lucro}$

$PRI = R\$81.470,00 / R\$4.492,90$

$PRI = 18,3 = 19 \text{ meses aproximadamente}$

Concluindo, segundo o plano de reforma estrutural da empresa, o retorno do investimento realizado (R\$81.470,00) acontecerá em 19 meses. Vale destacar que se o lucro for maior ou menos o PRI pode ser diferente.

5. Resultados

No presente trabalho, o estudo das cinco forças de Porter trouxe o direcionamento para que com a aplicação da análise SWOT, observando todas as vantagens e desvantagens, fosse traçado o melhor plano de ação.

O estudo da curva ABC do giro dos produtos trouxe um resultado positivo, ao identificar os itens de maior importância e maior giro de estoque; e os itens obsoletos, para que fossem retirados do portfólio de produtos, o qual reduziu-se de 70 para 40, em média. Quanto aos fornecedores, passou-se de 65 para 15.

Nos anos de 2010 e 2011 o saldo de estoque era em média R\$110.000,00. Em 2012 o custo do estoque baixou para R\$24.000,00 e por fim, no ano de 2013, com todos os estudos aplicados o custo do estoque no período até Setembro foi de R\$1.000,00 em média.

Logo após a reforma estrutural, o controle de estoque foi colocado em prática, e as compras realizadas com base nos estudos feitos. No ano de 2012 foram aplicados o corte de produtos e fornecedores e em 2013, estoques de segurança, máximo e mínimo foram criteriosamente respeitados.

A tabela 13 mostra o faturamento e lucro de cada ano.

Tabela 13 – Lucratividade

COMPRAS 2010	VENDAS 2010	LUCRO BRUTO 2010	LUCRO BRUTO MENSAL 2010
R\$ 162.277,36	R\$ 311.010,00	R\$ 148.732,64	R\$ 12.394,39
COMPRAS 2011	VENDAS 2011	LUCRO BRUTO 2011	LUCRO BRUTO MENSAL 2011
R\$ 153.017,38	R\$ 332.733,50	R\$ 179.716,12	R\$ 14.976,34
COMPRAS 2012	VENDAS 2012	LUCRO BRUTO 2012	LUCRO BRUTO MENSAL 2012
R\$ 181.481,50	R\$ 392.593,00	R\$ 211.111,50	R\$ 17.592,63
COMPRAS 2013	VENDAS 2013	LUCRO BRUTO 2013	LUCRO BRUTO MENSAL 2013
R\$ 76.801,66	R\$ 280.848,05	R\$ 204.046,39	R\$ 22.671,82

Fonte: Autoria própria

De 2011 para 2012 o aumento da lucratividade foi de 27%, lembrando que o estudo e a reforma foram aplicados a partir do 5º mês do ano. Já em 2013 o aumento da lucratividade foi de 34% até o mês de Setembro. Considerando que o mês de dezembro é o mais lucrativo para o comércio pode-se esperar um aumento ainda maior.

Com os resultados efetivos, foi calculado o PRI (Prazo de Retorno de Investimento) da reforma estrutural. O resultado esperado era de um aumento no lucro mensal de 4.492,90, porém em 2012 o aumento foi R\$2.616,28. Já em 2013 os resultados superaram as expectativas, houve um aumento de R\$7.695,48.

Conforme detalhado na tabela 14, o PRI era de 16 meses, porém o mesmo ocorreu 3 meses antes do esperado.

Tabela 14 – Retorno do Investimento

Período	Lucro	Acumulado
mai/12	R\$ 2.616,28	R\$ 2.616,28
jun/12	R\$ 2.616,28	R\$ 5.232,56
jul/12	R\$ 2.616,28	R\$ 7.848,84
ago/12	R\$ 2.616,28	R\$ 10.465,12
set/12	R\$ 2.616,28	R\$ 13.081,40
out/12	R\$ 2.616,28	R\$ 15.697,68
nov/12	R\$ 2.616,28	R\$ 18.313,96
dez/12	R\$ 2.616,28	R\$ 20.930,24
jan/13	R\$ 7.695,48	R\$ 28.625,72
fev/13	R\$ 7.695,48	R\$ 36.321,20
mar/13	R\$ 7.695,48	R\$ 44.016,68
abr/13	R\$ 7.695,48	R\$ 51.712,16
mai/13	R\$ 7.695,48	R\$ 59.407,64
jun/13	R\$ 7.695,48	R\$ 67.103,12
jul/13	R\$ 7.695,48	R\$ 74.798,60
ago/13	R\$ 7.695,48	R\$ 82.494,08

Fonte: Autoria própria

6. Conclusões

Devido à concorrência cada vez mais acirrada as empresas precisam cada vez mais se atualizar para não perder clientes. Devido a esta situação a empresa em estudo precisava buscar uma maneira de aumentar a lucratividade e buscar a eficiência no controle das compras e do estoque.

A metodologia escolhida e aplicada identificou os cenários positivos e negativos da empresa para reverter a situação do excesso de estoque e aumentar a lucratividade. Tais teorias foram fundamentais para identificação dos problemas e entendimento de como conduzir as melhorias.

A análise da curva ABC do giro de estoque dos produtos foi fundamental para determinar a causa principal do problema, o estoque. O mesmo foi redefinido e, os itens obsoletos cortados do portfólio de produtos.

Foi implantada a Gestão de Estoque, na qual são analisados Estoques Máximos, Mínimos e de Segurança e foi reduzido significadamente o custo do estoque.

Para finalizar foi proposto e realizado um projeto de reformar estrutural para adequação do novo portfólio, gerando vantagens como novidade no mercado, melhoria de layout, modernidade no espaço entre outras, além de um retorno de investimento maior do que o proposto e com certeza uma potencialização para o aumento das vendas.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, JOSÉ MEXIA. **LOGÍSTICA**. 3 ED. LISBOA: EDIÇÕES SILABO, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, 1995.

PASSOS, MARIA LUIZA. **Desburocratizando o Gerenciamento de Projetos**. *Gerenciamento Responsável*. Vol. 4, jul 2008. Disponível em: <http://www.pmies.org.br/v2/centraladm/artigos/arquivos/Jornal_2008_Jul_Word.pdf>. Acesso em: 20 junho 2013.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. Trad. de Ana Thorell. 5. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004

PIETRO, ALCIDES. **O que é Gestão de Projetos?** Disponível em: http://www.proage.com.br/proage/exe/empresa/publicacoes/artigo_oquegp.pdf. Acesso em: 20 junho 2013.

PINTO, CARLOS VARELA. **Organização e gestão da manutenção**. 2ª ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003. 178 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro – Manual do Participante**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. Brasília, 2011.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TULESKI, YUMI MORI. **As Cinco Forças de Porter**. Artigo Científico, Campinas-SP, 2009. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br/Tutorial-Cinco-Forcas-De-Porter.pdf>>. Acesso em: 10 junho 2013.

Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) - 4ed. The Project Management Institute, 2008.

VALUE BASED MANAGEMENT. Management Methods. Site <http://www.valuebasedmanagement.net>.