



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

GESTÃO DE ESTOQUES: UMA ANÁLISE DE UMA LOJA DA FRANQUIA CROCS™

INVENTORY MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF A CROCS™ FRANCHISEMENT STORE

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Operações e Logística

Arthur Antonio Silva Rosa, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, arthurasr@hotmail.com

Carolina Camargo Felice, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, carolinafelicee@gmail.com

Gabrielle Durigan Nascimento, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, gabrielledurigan@gmail.com

Debora Vitoria Santos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, vdebora28@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo consiste em analisar a gestão de estoques da loja Crocs™, localizada na cidade de Uberlândia – MG. Para isso, os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada. Após realizou-se uma descrição das atividades relacionadas à gestão de estoques da empresa e por fim, realizou-se uma análise dos processos utilizados pela empresa e foram realizadas propostas de melhorias, bem como a sua operacionalização. Os resultados apontaram que embora a gestão de estoques atenda as atuais necessidades da empresa, observou-se há limitações, como a carência de dados históricos para auxiliar os gestores nas previsões de compra e venda e o período de férias coletivas do fornecedor, que restringe o período disponível para a compra de produtos para repor o estoque.

Palavras-chave: Gestão de estoques; Crocs™; Análise; Propostas.

Abstract

The objective of this study is to analyze the inventory management of the Crocs™ store, located in the city of Uberlândia – MG. For this, data were collected through a semi-structured interview. Afterwards, a description of the activities related to the company's inventory management was carried out and, finally, an analysis of the processes used by the company was carried out and proposals for improvements were made, as well as their operationalization. The results showed that although inventory management meets the company's current needs, there are limitations, such as the lack of historical data to assist managers in forecasting purchases and sales and the supplier's collective vacation period, which restricts the period available for purchasing products to restock.

Keywords: Inventory management; Crocs™; Analysis; Proposals.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste estudo é analisar a gestão de estoques da loja Crocs™ localizada no Center Shopping Uberlândia, na cidade de Uberlândia – MG e, dessa maneira, contribuindo para uma maior compreensão de uma situação real de gestão de estoques.

Concomitantemente, o trabalho visa realizar uma análise crítica quanto a essa gestão para depois identificar as limitações, oportunidades, pontos fracos, pontos fortes e, por fim, apresentar propostas de melhorias. Para alcançar tal objetivo, delimitou-se alguns objetivos parciais: analisar o estoque da empresa e como ela é gerida, descrever a gestão de estoques e oferecer uma visão crítica para a empresa.

2. MÉTODO

O desenvolvimento do trabalho iniciou com a delimitação das tarefas por parte dos autores e as datas em que elas deveriam ser cumpridas. Após a seleção da empresa e a autorização para a realização do trabalho, os autores marcaram uma data para voltar a loja e fazer perguntas definidas de acordo com as instruções do trabalho para as vendedoras da loja, para então começar a parte descritiva da gestão de estoques.

Por meio de uma entrevista semiestruturada com as duas vendedoras da loja, os autores reuniram os dados iniciais necessários para a realização da parte descritiva. Após, realizou-se uma organização dos dados obtidos, e percebeu-se a necessidade por parte dos autores de entrar em contato com o gerente da loja para esclarecer algumas informações e obter mais detalhes sobre a gestão de estoque.

Os autores discutiram ideias de melhoria para a empresa considerando as suas limitações, oportunidades, pontos fracos (deficiências) e pontos fortes da empresa. Cada autor buscou “defender” a sua proposta de melhoria, especificando o que melhorar, como melhorar, quem seria responsável pela operacionalização na empresa, quais dados seriam utilizados, como eles seriam obtidos e aplicados, quais seriam os possíveis ganhos ou vantagens que a empresa teria ao implementar a melhoria, por exemplo. Também se discutiu os pontos fortes da empresa.

3. INFORMAÇÕES DA EMPRESA E SEUS ITENS COMPRADOS

A loja Crocs™ do Center Shopping Uberlândia, na cidade de Uberlândia – MG, é uma das 5 franquias da recém-proprietária Sílvia. Todas as lojas, portanto, passaram por uma nova gestão. É uma empresa de calçados e artigos masculinos, femininos e infantis diferenciados. Ela oferece uma grande *mix* de produtos, com cerca de 100 itens. Os produtos são comprados e quando o pedido de compra é feito, os fabricantes nos Estados Unidos, Vietnã, México e Brasil devem liberar esses pedidos, após eventuais mudanças necessárias.

No caso da loja analisada, o item mais vendido, por exemplo o "Crocs Band", vende em torno de 120 unidades por mês. A loja possui uma meta de vender em torno de R\$150.000,00, de acordo com o mês, e essa meta é dividida entre as vendedoras da loja. A franquia possui duas vendedoras na parte da manhã: a Nayane e a Nayara, outras duas vendedoras que trabalham na parte da tarde e o gerente, Rafael.

Todos os funcionários dessa franquia respondem a Célia, que é a supervisora na central da Crocs™, localizada em Goiânia. A Célia é responsável pela parte financeira da empresa, a contabilidade é terceirizada e as franquias dispõem de um sistema de informação onde os vendedores acompanham todas as informações referentes ao estoque da loja, lançam notas fiscais e realizam trocas de mercadorias. A Célia possui acesso aos dados de todas as franquias.

As decisões sobre pedidos são feitas pelo gerente de cada loja. O Rafael por exemplo, realiza os pedidos de acordo com o *feedback* de cada vendedora, junto a Célia, levando em consideração a movimentação de estoque no período.

É importante destacar que pelo fato de terem passado por uma nova gestão, as franquias possuem apenas um ano de dados históricos de compra e venda, data em que a nova proprietária assumiu o negócio.

4. PARTE DESCRITIVA

A previsão de demanda é realizada anualmente para o ano todo, pelo gerente da loja, junto com a supervisora em Goiânia. Porém, como mencionado anteriormente, por ter alterado o proprietário e conseqüentemente toda a forma de gestão, a franquia não possuía um histórico de dados de venda para se basear. No caso da loja analisada, o gerente e a supervisora realizaram a primeira previsão de demanda/vendas no mês de junho desse ano até o mês de junho do ano que vem, baseando-se nos históricos de venda do ano passado.

O exemplo dado por uma das vendedoras foi: “se no mês de agosto do ano passado a loja vendeu aproximadamente R\$100.000,00 em produtos, temos como base essa mesma previsão de vendas para o mês de agosto desse ano.”. Também é realizada uma previsão de demanda/vendas mensalmente para auxiliar na definição do lote de compra, baseando-se no mesmo mês do ano anterior. Os dados de venda do ano passado estão inseridos no sistema de informação que a loja adquiriu ao iniciar suas atividades.

Os lotes de compra são definidos baseando-se nas vendas do mesmo mês do ano anterior e de acordo com o estoque atual da loja. Os lotes são definidos pelo gerente e pela Célia, com o auxílio das vendedoras. O gerente então chega todos os dias na loja por volta das 14:00 e faz o pedido de um novo lote de compra caso o produto esteja em falta no estoque, tendo como base os dados históricos e de acordo com o *feedback* das vendedoras que possuem um maior contato direto com a movimentação de estoque da loja. Por exemplo, uma vendedora explica: “Se eu perceber que está saindo um produto da loja mais do que o comum, eu aviso ao gerente e ele realiza o pedido de um lote maior”.

Assim, realizado um pedido de um lote de compra de um certo produto, a loja deve aguardar a aprovação do pedido dos fabricantes. De acordo com os relatos dos funcionários da loja, houve algumas ocasiões em que a loja realiza um pedido de um certo produto, mas o fabricante nega. Portanto, se necessário, o fabricante possui o poder de alterar o lote de compra da loja.

Como a loja deve primeiro aguardar a aprovação do pedido do lote de compra, o *lead-time* varia entre 15-20 dias. O fabricante de um prazo de 3 dias úteis para aprovar o pedido e a partir dessa data, um prazo de 15-17 dias para o lote chegar na loja. A loja atualmente está em uma situação atípica em que a fábrica onde compram os seus itens está em férias coletivas de 15 dias. Ou seja, a loja já realizou o pedido, mas não recebe seu lote devido as férias dos fabricantes.

O estoque de segurança é estabelecido novamente pelo gerente, pela Célia e com auxílio das vendedoras. Se a vendedora perceber que está saindo mais de um certo produto do que o normal, ela repassa essa informação e um estoque de segurança é definido para atender a potencial demanda a mais. Uma das vendedoras relata que acredita que adotar esse estoque de segurança é extremamente importante pelo fato de o *lead-time* ser alto. A loja está passando por uma situação em que se não fosse pelo estoque de segurança, estaria sem um determinado produto, pois o fabricante entrou em férias coletivas e devido a isso, ainda não aprovou o pedido de um novo lote de compra.

De acordo com as análises realizadas, a empresa não possui um sistema de controle de estoque além de manter a movimentação do estoque do período sempre atualizada para depois se basear nesses dados de venda. A franquia da Crocs™ não possui uma data fixa para realizar os pedidos de compra e nem um lote fixo. É feito um acompanhamento do estoque pelo *software* e quando as vendedoras percebem a necessidade de realizar um pedido, comunicam ao gerente que o realiza, acompanhado a supervisora. Talvez o sistema de controle de estoque em que a empresa mais se aproxima seria o sistema de duas gavetas.

A função da Classificação ABC está presente no *software* da empresa mas as vendedoras e o gerente nunca utilizam essa classificação/curva ABC. Os funcionários costumam classificar os produtos estocados nos “grupos” masculino, feminino e infantil.

O principal indicador utilizado para gerenciar os estoques da loja é a movimentação de estoque. É através desse indicador que as previsões de demanda/venda são estimadas. Também serve como referência no cálculo do lote de compra. A movimentação é monitorada diariamente por todos os funcionários de todas as franquias e também pela supervisora Célia. A loja analisada possui somente as funções de vendedor e gerente.

Todos os vendedores são responsáveis por manter a movimentação de estoque atualizada nas ocorrências de venda, troca, devolução, entre outras atividades. Portanto, o fluxo de informações da franquia analisa é relativamente alta entre as vendedoras, o gerente e a supervisora na central em Goiânia. Em uma situação de previsão de vendas/demanda e cálculo de lote de fabricação, todos estão incluídos no processo. Além disso, existem situações em que a supervisora recusa um novo produto para colocar à venda na loja somente pelo fato de as funcionárias acreditarem que o mesmo não será vendido.

O sistema de informação (*software*) utilizado pela franquia analisada é a Compucenter Automação – Uniplus Único, que é um sistema de varejo, onde é possível realizar operações de caixa, lançamento de Nota Fiscal, entrada e saída de estoque e cadastro. Este *software* é ideal para o gestor que necessita administrar várias franquias, por exemplo, integrando seus dados e possibilitando maior visão e gestão dos resultados.

Todos os funcionários da loja relatam ser dependentes dos dados que estão no sistema de informação, pois são necessários para todos os procedimentos da empresa. É através dele que o funcionário se informa sobre quantas unidades restam no estoque de um produto que o cliente deseja, se é necessário realizar um pedido de lote de compra e se outra franquia possui o item que está em falta na própria franquia, por exemplo.

5. PARTE ANALÍTICA

Uma grande limitação identificada foi a falta de dados históricos de vendas. Dessa forma, recomenda-se que a loja busque dados históricos de outras lojas Crocs™ espalhadas pelo Brasil, para obter mais informações sobre venda/demanda. O gerente e a supervisora ficariam responsáveis por entrar em contato com outras lojas e negociar o compartilhamento de seus dados. Assim, com mais dados históricos, a loja poderá calcular um estoque de segurança mais preciso e dessa forma, podendo de fato adotar um sistema de duas gavetas, por exemplo, que é o sistema ideal para empresas no setor de comércio varejista.

Outra solução proposta é a diminuição do tamanho dos lotes de compra e o aumento da quantidade de pedidos. Dessa maneira, os funcionários evitam que o estoque fique parado, pedindo uma quantidade que apresenta uma maior probabilidade de ser vendida.

O fato de a franquia depender da aprovação de seu pedido de compra é outra limitação relevante. Seria necessário um estudo sobre o porquê de certos pedidos não serem aprovados pela

fabricante, tentar solucionar tais ocorrências ou buscar alternativas de fabricantes, dessa maneira não correndo o risco de depender de um único fornecedor e de faltar estoque caso o pedido não seja aprovado.

Além dessas limitações, percebeu-se como um ponto fraco o fato de não ser possível receber pedidos no período de férias coletivas. Propomos que a loja entre em contato com o fabricante com antecedência para ficar ciente do período de férias, pois assim possui uma chance de realizar um pedido suficiente para cobrir esse período de férias. Outra possibilidade seria buscar realizar um pedido de compra com outro fabricante. E dessa forma, não faltando estoque.

Também se percebeu que a loja possui vários produtos diferentes, e que os produtos novos não são evidenciados pela loja, e conseqüentemente permanecem por maiores períodos no estoque. Seria interessante a empresa recusar alguns pedidos de produtos novos para vender e focar naqueles calçados que realmente vendem na loja. Com essa proposta, diminuiria o estoque parado e aumentaria o giro do caixa.

Outra proposta seria a melhor utilização do potencial do *software*, que a própria empresa já possui, mas não utilizam todas as suas funções. Por exemplo, seria interessante a adoção de um sistema de classificação, como a Classificação ABC, dando prioridade aos produtos que trazem um maior retorno financeiro à franquia.

O intenso fluxo de informações possibilita uma melhor visão e gestão do estoque, de forma que isso se mostra como um ponto forte na empresa. O fato de todos reunirem para realizar a previsão de vendas e lote de compra contribui para uma otimização das atividades da empresa.

A “rede de colaboração” que estabeleceram entre as próprias franquias é um ponto forte. Por exemplo: Loja 1 está com falta na numeração 38 de um determinado item, a loja 2 envia essa numeração que está em demasia no seu estoque. Esse sistema evitaria a “falta de estoque”, diminuindo o risco de um cliente chegar na loja e não ter o produto que procurava, visto que para pedir da central de Goiânia é mais demorado, e muitas vezes incerto.

6. CONCLUSÃO

A partir da análise da gestão de estoques da empresa alvo do estudo, observa-se que o sistema de controle de estoques da Crocs™ é satisfatório, à medida que ele atende à demanda da loja. A maior limitação identificada foi falta de dados históricos, comprometendo a precisão das previsões de vendas e compras. Conseqüentemente, resultando em excessos de estoque, ou seja, custos desnecessários.

Também é importante destacar a importância da comunicação entre os membros da loja e as áreas da empresa pelos próprios funcionários. Assim, essa forte interação e fluxo de informação compensa a falta de dados históricos. Sendo assim, observa-se a relevância de adotar práticas mais reativas em relação a determinadas situações, como por exemplo as férias coletivas adotada pela fábrica. Por fim, observa-se a relevância da aplicabilidade prática da Gestão de Estoques no contexto da empresa analisada.

REFERÊNCIAS

Garcia, E., dos Reis, L., Machado, L., & Ferreira Filho, V. J. (2006). *Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos*. Editora E-papers.

Gianesi, I. G. N., & de Biazzi, J. L. (2011). Gestão estratégica dos estoques. *Revista de Administração*, 46(3), 290-304.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Portela, A. L. F., & Drago, A. A. (2017). Gestão de Estoques: o Suporte para a Eficácia Operacional: Estudo de Caso na Empresa Grupo Ornela, Loja Scala. *Revista de Administração e Contabilidade*, 4(8), 8-27.