

UNIVERSIDADE PAULISTA
CURSO DE GESTÃO EM LOGÍSTICA

PROJETO MULTIDISCIPLINAR IV – ABORDAGEM DAS DISCIPLINAS:
DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS; PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
ESTOQUE; PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO POR CATEGORIA DE PRODUTO.

ROGÉRIO COSTA DOS SANTOS

BARRA DO PIRAÍ - RJ

2014

UNIVERSIDADE PAULISTA
CURSO DE GESTÃO EM LOGÍSTICA

PROJETO MULTIDISCIPLINAR IV – ABORDAGEM DAS DISCIPLINAS:
DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS; PLANEJAMENTO E CONTROLE DE
ESTOQUE; PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO POR CATEGORIA DE PRODUTO.

Trabalho de Informações sobre a Empresa Walmart, abordando os tópicos sobre relações interpessoais da empresa como ela desenvolve seus funcionários, abordaremos também neste projeto sobre planejamento e controle de estoque e planejamento e organização por categoria de produto, sob a orientação dos professores: Prof^o Altair e o Prof^o Jair Aparecido Ártico.

BARRA DO PIRAÍ - RJ

2014

Dedico este projeto, a minha esposa Náthalia que sabe como me dediquei para o desenvolvimento deste projeto através de muitas conversas e pesquisa sobre a empresa em questão. Neste projeto busco o meu crescimento profissional e pessoal, buscando um objetivo de alcançar o meu sonho de ter a minha Graduação alcançada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	05
1. EMPRESA PESQUISADA.....	06
2. PLANEJAMENTO E OPERAÇÃO POR CATEGORIA DE PRODUTO	08
3. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE	15
4. DINAMICA DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS	21
5. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS.....	25

INTRODUÇÃO

Em nossos dias atuais em que vivemos sempre com o avanço tecnológico, o aumento da demanda de serviços e o foco no cliente fizeram do cliente mais exigente e a busca continua de melhorias e facilidades. No Walmart Brasil satisfazer as exigências dos clientes diante de um cenário globalizado e competitivo, é uma das preocupações da empresa, cujas medidas importantes são mudança de paradigmas, estruturais e de treinamento dos seus associados junto ao recursos humanos.

Cada vez mais vivenciamos e sentimos a necessidade de um planejamento por parte das organizações para que sobrevivam ao mercado competitivo sem que mude seus valores originais. Diante a esta necessidade, escolhi uma empresa que é uma grande rede de supermercados e que iremos analisar suas estrutura organizacionais no Brasil.

A empresa analisada nesse projeto é o Walmart Brasil, cujos aspectos da empresa serão mencionados e comentados no decorrer do projetos, principalmente, como é pensada estrategicamente as áreas de Planejamento e Operações por Categoria de Produtos, Planejamento e Controle de Estoque e Relações Interpessoais.

O objetivo é apresentar e ao mesmo tempo enriquecer nossos conhecimentos sobre as disciplinas citadas de como são praticados pela empresa pesquisada, conhecer suas estratégias para seu desenvolvimento empresarial, os pontos negativos e positivos e também se possível propor algumas melhorias para a empresa pesquisada.

1. A EMPRESA PESQUISADA

A rede Walmart chegou ao Brasil em 1995 e tem atualmente mais de 300 lojas espalhadas por mais de 58 cidades, em 17 estados, empregando diretamente mais de 56 mil pessoas. Além das unidades Walmart Supercenter, dos clubes de compras SAM's Club e das lojas de vizinhança Walmart Todo Dia, que seguem os padrões internacionais da empresa, a rede adquiriu no país as lojas das redes Sonae – que incluem, entre outras, as bandeiras Mercadorama e Big e Bom Preço, que tem atuação principalmente na região Nordeste. O Walmart está entre as três principais redes de supermercado brasileiras, atrás dos grupos Carrefour e Pão de açúcar.

Neste projeto vale ressaltar sobre algumas unidades da Rede Walmart Brasil, por exemplo a Sentir Bem é uma linha específica que em 2009, lançou os produtos Sentir Bem. São itens de mercearia e hortifrutigranjeiros, nas linhas Light, Zero, Soja, Integral e Orgânico. Além mais saudáveis, os produtos apresentam diferenciais ambientais e sociais: redução do impacto das embalagens, orientações para o descarte, informações em braile e dicas de saúde e de sensibilização sobre os direitos da infância e da adolescência.

Outro exemplo também é o Bompreço que em 2010, lançou itens que eram comercializados com as assinaturas das bandeiras BIG, Mercadorama e Nacional, além de alguns produtos Great Value, migraram para a marca Bom Preço. A nova marca é acompanhada do slogan Bom Preço, tudo de bom pra você e tem seu conceito apoiado nos pilares qualidade, variedade, economia, exclusividade e confiança. A unificação agrega vantagens como negociação de custos mais competitivos, maior produtividade e rapidez na entrega dos produtos, velocidade na renovação das embalagens, maior rentabilidade para as lojas, aumento da visibilidade nos pontos de venda e consequentemente melhores preços do no mercado brasileiro de alimentícios.

A Rede ainda possui uma infinidade de marcas e produtos como: Great Value. A marca Great Value trabalha com produtos importados e está disponível nos formatos supermercado e hipermercado.

O Equate. A Equate possui alto padrão de qualidade, com preços acessíveis. A linha oferece produtos variados de higiene pessoal, tanto para adultos quanto para crianças. Disponível nos formatos supermercado, hipermercado e loja de vizinhança. Outro produto é o “econômico” Disponíveis nas lojas da bandeira TodoDia, os produtos da marca estão presente nas categorias de alimentos e não-alimentos.

O Campeiro. Linha de cortes especiais bovinos, específicos para churrasco. Produzido no Sul do País, a linha Campeiro está disponível nas unidades da rede localizadas nas Regiões Sudeste e Sul.

O Top Chef . Marca exclusiva do Maxxi Atacado, a Top Chef tem produtos com alto padrão de qualidade, nas categorias de alimentos e descartáveis.

O Member's Mark. A Member's Mark é uma linha exclusiva do Sam's Club, voltada para o sócio pessoa física. A marca oferece produtos com padrão de qualidade de acordo com produtos nacionais e internacionais líderes de categoria.

O Bakers & Chefs. Criada para atender especialmente ao sócio pessoa jurídica do Sam's Club, a marca dispõe de produtos nas categorias de alimentos e não-alimentos para quem busca abastecer seus estabelecimentos comerciais.

O Confiare. Presente no formato Maxxi Atacado, oferece alimentos e não-alimentos com o mesmo padrão de qualidade dos produtos líderes de categorias.

O Select Edition. A linha oferece produtos têxteis de qualidade e design elaborado, como roupas, toalhas, tapetes, edredons e lençóis, além de utilidades domésticas e móveis.

O Simply Basic. Focada em produtos básicos para o dia a dia, a marca conta com uma linha de roupas práticas e versáteis, toalhas e tapetes e oferece ainda utilidades domésticas, como jogos de jantar, talheres e copos. Disponível nos formatos super e hipermercados.

O George. A marca atende ao público feminino e masculino com peças contemporâneas, para o dia a dia e para a noite. Já a linha infantil traz as últimas novidades da moda para os pequenos.

O 725. A 725 apresenta o que há de mais atual no mundo fashion para o público feminino e masculino, com foco nas linhas streetwear e surfwear. Além disso, conta com linhas exclusivas de calçados e lingerie.

O Athletic Works. A linha trabalha com roupas para os praticantes de esportes que gostam de conforto, inovação e estilo. Tecidos tecnológicos, cores e modelagens da moda dão o tom da marca.

O Ozark. A marca é voltada para artigos de camping, como barracas de diferentes modelos e tamanhos, caixas térmicas e outros itens.

O Supertech A marca agrega produtos automotivos, como xampus, ceras, e limpapneu, e uma linha de tintas acrílicas para paredes, nas mais diversas cores e texturas.

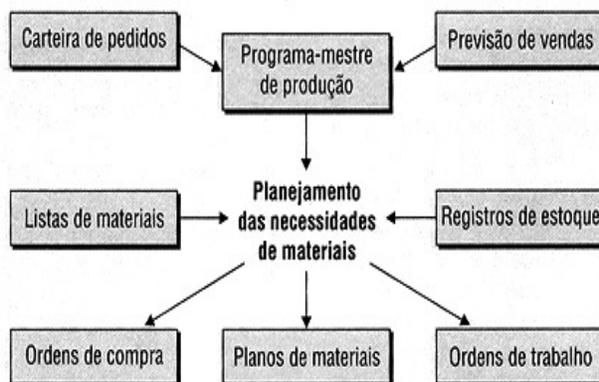
O Pro Works. Diversas ferramentas compõem o portfólio da linha, assim como lixas, furadeiras, parafusos, brocas e kits que agrupam todos esses produtos.

2. PLANEJAMENTO E OPERAÇÕES POR CATEGORIAS DE PRODUTOS

O gerenciamento por categorias é uma ferramenta de acordo entre o fornecedor e o varejo para otimização do retorno sobre o investimento, reduzir custos, aumentar o consumo, melhorar a vantagem competitiva frente aos concorrentes e agregar valor para o cliente. Também significa melhor utilização das infraestruturas existentes; a utilização de computadores como um meio para facilitar as operações e a manutenção de estoques adequados de fabricante, distribuidores e varejistas em geral.

A administração por categorias surge da filosofia do ECR (*Efficient Consumer Response*) que significa integração e eficiência ao consumidor. Ser eficiente é fornecer aos clientes a melhor combinação de custo-benefício-qualidade em cada etapa da cadeia de produção e comercialização. (DOMINGUES E MARTINS, 2003; MARQUES, 2003).

Categoria é um grupo de produtos ou serviços que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis para atender a alguma necessidade. Como imagem abaixo:



O Walmart possui uma enorme categoria de produtos que aqui são mencionados em ordem alfabética: Bebês; Beleza e Saúde; Brinquedos, Cama; Mesa e Banho; Câmeras Digitais e filmadoras; Casa e Segurança; DVDs e Blu-Ray; Eletrodomésticos; Eletrônicos; Eletroportáteis; Esporte e Lazer; Ferramentas; Games; Informática, Livros; Móveis e Colchões; Papelaria; Perfumes e Cométicos; Produtos Sustentáveis; Relógios; Telefonias; e Utilidades Domésticas. Os produtos de marcas próprias unem qualidade e preço baixo, enriquecem o sortimento das lojas e ampliam as alternativas dos clientes. O portfólio de produtos de marcas próprias é reforçado continuamente. Ao final de 2010, era composto por aproximadamente 19 mil itens em mais de 180 categorias. O valor médio da maior parte deles

é 10% a 20% inferior aos similares; em produtos de limpeza, o percentual chega a 30%. Para assegurar a aceitação e qualidade das marcas próprias, o Walmart avalia fornecedores – o que inclui auditorias anuais – e realiza pesquisas para identificar segmentos em que há demandas e oportunidades. As empresas candidatas em processos de concorrência devem atender a critérios de qualidade que abrangem tanto as instalações industriais como as características do produto, respeito ao meio ambiente e condições de trabalho adequadas.

A companhia também aplica testes de qualidade e laboratoriais, tendo como parâmetro itens que sejam referência de mercado. Essas práticas estão alinhadas ao propósito de qualificar cada vez mais seus fornecedores no sentido de respeitar o tema de sustentabilidade.

Todas as embalagens cartonadas empregadas nas marcas próprias são certificadas pelo Forest Stewardship Council (FSC) e usadas para transmitir informações sobre sustentabilidade e reciclagem. Quando os produtos apresentam diferenciais de sustentabilidade, recebem uma rotulagem específica criada em 2010 pelo Walmart.

2.1 Gerenciamento do Walmart Brasil

As formas de gerenciamento do Walmart Brasil no relacionamento com fornecedor visa a Busca de parcerias; aprimoração nas formas de recebimento; desenvolver Política de preço. Neste relacionamento Visa orientação sobre Ética, transparência, diálogo e sustentabilidade, buscando sempre o desenvolvimento conjunto e o fortalecimento especialmente de empresas regionais: busca de parcerias, Clube dos Produtores e Fornecedores regionais:

Como parte de seus esforços para desenvolver as comunidades em que estão presentes, buscando fortalecer as pequenas e médias empresas locais. A parceria com esses fornecedores possibilita o atendimento à demanda de seus clientes por produtos característicos das diferentes regiões, com qualidade e preços baixos.

Clube dos Produtores: Mais de 8,6 mil agricultores e produtores familiares integram a rede de fornecedores do Walmart Brasil. A negociação é direta, sem intermediários, e as empresas contam com prioridade na entrega de mercadorias e prazos de pagamento menores. As medidas beneficiam especialmente os pequenos e médios negócios, que contam com menos recursos e flexibilidade para enfrentar os desafios da gestão financeira e da logística de distribuição. Para os clientes, o programa resulta em produtos mais frescos e preços mais baixos.

Os integrantes do Clube dos Produtores aderem ao programa de uma triagem feita pelo Walmart em reuniões de exposição dos pré-requisitos necessários por parte dos agrônomos que integram a equipe da empresa.

O trabalho de convocação e identificação conta com a colaboração de entidades como Embrapa, Sebrae, associações, sindicatos e cooperativas e Secretarias Estaduais de Agricultura. As mesmas entidades parceiras, em conjunto com os engenheiros agrônomos do Walmart, fornecem apoio técnico e informações sobre produção / beneficiamento e comercialização para obter mais produtividade, qualidade e menor custo. E isso sem intermediários, o que representa aumento de renda ao produtor.

O Walmart audita propriedades por amostragem para acompanhar as atividades e estimula a adoção de práticas mais sustentáveis.

Formas de recebimento:



Figura 01

(Foto de um CD do Walmart tirada do site: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/logistica/>)

As unidades do Walmart possuem uma logística que tem como meta disponibilizar aos clientes os produtos certos, nas quantidades adequadas, no tempo correto, com o menor custo possível. Para isso, trabalha de forma integrada com as demais áreas da empresa, de forma a garantir um perfeito alinhamento em todo o seu planejamento. O resultado está nas *gôndolas* (Tipo de móvel com prateleiras usado no comércio para exposição de produtos, em geral, hortifrutigranjeiros.), quando o consumidor leva para casa os produtos de sua preferência.

No recebimento de mercadorias estoque do Walmart, devido à demanda, foi reavaliado para operação de Cross docking (transite rápido sem estoque). Para ter um melhor controle em seu estoque o Walmart adotou o método de codificação por código de barras e

leitura ótica que utiliza o uso das etiquetas inteligentes. O ponto chave é garantir que as etiquetas estejam aplicadas em todos os produtos.

Para que a distribuição funcione corretamente, eles contam com o apoio de centros de distribuição e ações junto aos fornecedores. Ainda mantendo programas específicos que ajudam a melhorar a eficiência da cadeia logística e reduzir o impacto da operação no meio ambiente, gerando uma economia significativa para o consumidor.

Nos CDs (Centros de distribuição) eles contam com o apoio de centros de distribuição nas regiões Sudeste, Nordeste e Sul, com uma mão de obra qualificada nas operações dos vários perfis de mercadorias, entre alimentos perecíveis e industrializados e itens não-alimentares.

2.2 Utilização de Tecnologia ECR:

O que é ECR? Imagine uma união de empresas de vários setores envolvidas globalmente para buscar padrões comuns e soluções com a finalidade de melhorar a qualidade e relação entre fornecedor/comprador, diminuir custos e beneficiar de forma direta ou indireta o consumidor final. Isso é ECR (Efficient Consumer Response), uma resposta eficiente ao consumidor.

Geraldo Aniceto, proprietário do supermercado, começou a aplicar os conceitos de ECR em 2001. "Quando conheci as ferramentas percebi que poderia aplicar no meu negócio. Comecei a estudar e analisar a melhor forma de utilizar esses conceitos", diz o empresário, que comercializa cerca de quatro mil e quinhentos itens em cada uma das lojas de 450 metros quadrados.

Uma das ferramentas de ECR que Aniceto adaptou à sua empresa foi o gerenciamento por categorias, que consiste em organizar as gôndolas de acordo com as necessidades do cliente. "A idéia é colocar os produtos dispostos de determinada maneira que o cliente encontre o que procura sem perder tempo". Um exemplo é a seção infantil. Lá o consumidor encontra tudo para a criança, desde papinha até banheira. "O cliente começa a perceber que em determinados estabelecimentos ele encontra o que precisa, mas na verdade, os produtos são os mesmos. A diferença está na forma com que a mercadoria está organizada", explica.

Através da aplicação de alguns dos conceitos de ECR Aniceto percebeu a diferença em suas lojas. "Depois que comecei a organizar as gôndolas por gerenciamento, passei a notar o que estava faltando para o meu cliente", completa o empresário. Além da satisfação do cliente, que percebe a facilidade de encontrar o que precisa, a venda de alguns produtos

aumentou em quase 200% e o mercado conseguiu ainda reduzir o estoque de mercadoria de 30 para 10 dias.

Segundo Claudio Czapski, superintendente da Associação ECR Brasil, as empresas que aplicam as ferramentas de ECR no varejo, por exemplo, conseguem reduzir os custos em torno de 10% e repassar esse desconto ao cliente, vendendo mais barato sem diminuir a margem de lucro.

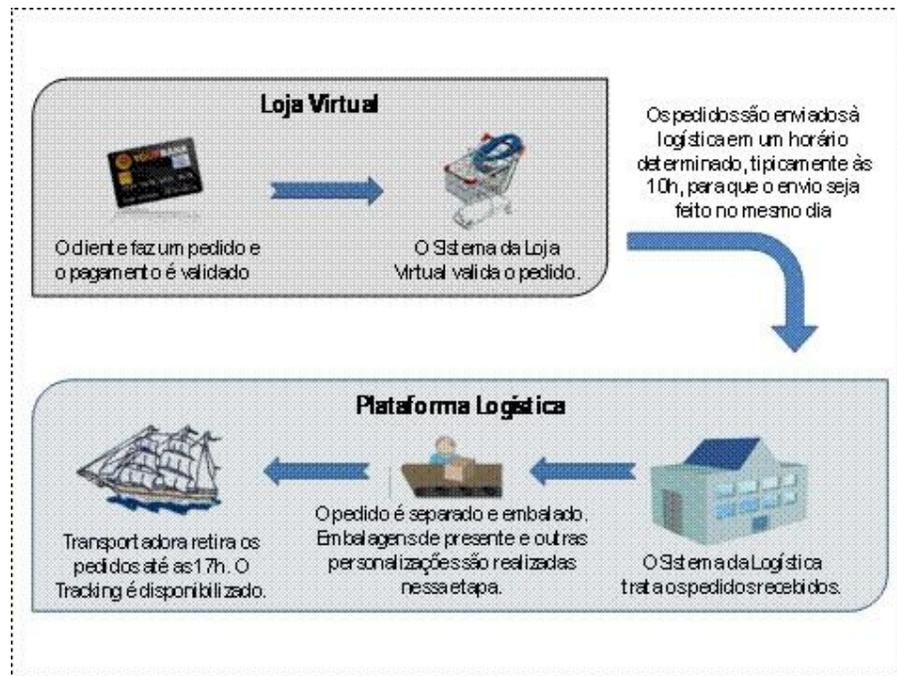
2.3 Agora veja os benefícios do ECR:

Consumidores: o maior sortimento de produtos e maior conveniência o facilidade em encontrar todos os produtos que deseja o produtos mais frescos e de melhor qualidade o produtos a preços mais justos e serviços mais eficientes Varejistas: o consumidores mais leais o melhor mix de produtos nas gôndolas o redução dos níveis de estoque e itens em falta o melhor conhecimento do consumidor o redução do tempo de reabastecimento o aumento das vendas o melhor relacionamento com o fornecedor o redução dos custos operacionais e administrativos o redução dos custos de transação o redução do tempo de recebimento de mercadorias Atacadistas e Indústrias: a redução dos níveis de estoque o melhor conhecimento do consumidor o maior eficiência no reabastecimento de mercadorias o maior eficiência nos lançamentos de produtos e promoções o aumento da integridade da marca o melhor relacionamento com o varejista o redução dos custos operacionais e administrativos o redução dos custos de transação o aumento das vendas

2.4 Picking

Picking é um processo de separação de pedidos e armazém que afeta muito a produtividade de toda a cadeia logística, além de usar essa metodologia o Walmart conta também com um sistema tecnológico avançado que ajuda na rotatividade do estoque conforme os pedidos das lojas (Picking), que direcionado pelo RA (Sistema de Reabastecimento), lança no sistema a quantidade que será expedida para as lojas saindo à distribuição conforme a necessidade de cada uma.

Segue figura:



Atualmente, se tem definido vários métodos de picking para melhorar a eficácia do mesmo, sem estar sujeito a limitações de espaço. Um dos sistemas é o Pick by Light, outro é Pick to Voice. O segundo, guia o operador mediante instruções de voz, que otimizam, entre outras coisas, a eficácia do operário em tanto que atua com as mãos livres (hands-free). Ambos os sistemas melhoram a eficiência dos operadores e reduzem erros. (LIMA et alli, 2003). Mas a Walmart utiliza o primeiro destes (Pick by Light) que guia o operador para os locais e marca os produtos no local. A Walmart começou a trabalhar com as etiquetas inteligentes em 2003 com objetivo de resolver problemas com estoque. Ao colocar as etiquetas em todos os produtos, a companhia pode encontrá-los com facilidade, onde quer que eles estejam de modo rápido e eficaz. Em cada loja da rede que a tecnologia foi instalada, o impacto pode ser percebido na recuperação de vendas e redução de erros na gestão do estoque.

Ao entrar no recebimento às mercadorias que são de estoque são conferidas, etiquetadas e direcionadas para a armazenagem, contendo em cada etiqueta uma posição em que o pallet esta nos níveis dos HACKS. O processo de expedição ou formação de Pedido já efetuado é gerido pelo processo de Picking que a separação de produtos no estoque, conforme o pedido de cada loja.

Walmart utiliza de acordos em sua Cadeia de Suprimentos com os fornecedores para minimizar custos de inventário/frete e movimentações desnecessárias. Para possibilitar isso, os sistemas do Walmart vincula informações e dados de produtos junto ao seus parceiros/fornecedores .

Se por um lado existe uma pressão gigantesca por menores estoques, enfocando o fluxo de materiais e a estocagem “sobre os caminhões”, por outro lado, o aumento do volume de entregas agendadas exige a estocagem dos materiais, ainda que de forma temporária.

Armazéns voltados ao fluxo de materiais devem priorizar, em seu desenho e dimensionamento, a quantidade de docas, as áreas para preparação de carga e ruas e pátios externos, criando condições para a rápida movimentação de entrada e saída das mercadorias, pois a permanência dos materiais no terminal de cargas será mínima, ocorrendo um giro diário dos estoques.

É Recomendado que uma doca deve estar a cada 100 m² ou 150 m² de área construída. Ruas e pátios também devem ser corretamente dimensionados para que no período de “pico” não existam dificuldades para a operação e manobra dos veículos. Estes armazéns podem receber o nome de cross-dockings ou transit-points.

Armazéns destinados à estocagem de materiais têm outra configuração física, fortemente voltada para o aproveitamento cúbico do espaço disponível. As docas, em geral, são dimensionadas na relação de uma doca a cada 500 m², e não mais 1.000 m² como era feito há até alguns anos atrás.

3. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE

O estoque ocorre em operações produtivas porque os ritmos de fornecimento e de demanda nem sempre andam juntos. Os estoques são usados para atender às necessidades decorrentes das diferenças entre fornecimento e demanda de uso seja na produção, seja na comercialização.

Todas as operações mantêm estoques de algum tipo. Os itens mantidos em estoques em diferentes operações vão variar consideravelmente em valor. Alguns tipos de operação, como os serviços profissionais, manterão níveis baixos de estoque, enquanto outras, como as operações de varejo ou armazéns, vão manter grandes quantidades de estoque de mercadorias para vendas.

Há quatro principais razões para manter estoque e, portanto, quatro tipos de estoque. São:

- Estoque isolador – também chamado de estoque de segurança, tem como propósito compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda.
- Estoque de ciclo – ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente.
- Estoque de antecipação – Mais comumente usado quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis. Também pode ser usado quando as variações de fornecimento são significativas, como em alimentos sazonais enlatados.
- Estoque de canal de distribuição – existe porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda.

O estoque pode ocorrer em diversos pontos dentro de uma operação. Em algumas operações, como uma loja de varejo, existe um estoque principal de bens, enquanto em outro extremo, por exemplo, há muitos pontos nos quais pode ocorrer estoque.

Há três tipos principais de decisões que os gerentes de produção precisam tomar em relação a planejamento e controle dos seus estoques. São:

- Quanto pedir cada vez que houver um pedido de reabastecimento de estoques;
- Quando pedir o reabastecimento de estoques;

- Como controlar o sistema de planejamento e controle de estoques.

A decisão de quanto pedir envolve equilibrar os custos associados à colocação de um pedido. Os principais custos de manutenção de estoques são usualmente relacionados ao capital de giro, enquanto os principais custos de pedidos são usualmente associados às transações necessárias para gerar informação para colocação do pedido.

A abordagem mais comum para determinar a quantidade de um pedido é a fórmula de lote econômico de compra. A fórmula do LEC pode ser adaptada para diferentes tipos de perfil de estoque, usando diferentes pressuposições de comportamento de estoque. Ela dá a quantidade ótima de pedido (custo mais baixo), mas a função que descreve os custos totais associados com uma política de pedidos é relativamente insensível a pequenos erros na estimativa dos custos.

A abordagem LEC para determinar a quantidade de pedidos tem sido sujeita a várias críticas. Essas críticas caem em três principais categorias:

- Que os pressupostos em relação à LEC são às vezes irrealistas;
- Que o custo real de estoque em termos de seus efeitos dentro de uma operação é muito maior que o suposto;
- Que o uso dos modelos tipo LEC de forma prescritiva parece enfatizar uma abordagem que considera muitos dos custos associados a pedidos como fixos, em vez de incentivar uma abordagem que tente reduzir ou melhorar custos.

A decisão de quando colocar um pedido torna-se importante quando a demanda é tratada como probabilística. Os pedidos são usualmente disparados para deixar certo nível de estoque de segurança médio quando o pedido chega. O nível de estoque de segurança é influenciado pela variabilidade tanto da demanda quanto do *lead time*. Essas duas variabilidades são usualmente combinadas nas variações do uso durante o *lead time* (Tempo computado entre o início da primeira atividade até a conclusão da última, em série de atividades).

O uso do nível de ressurgimento como um gatilho para a colocação de um pedido de reabastecimento necessita da revisão contínua dos níveis de estoque. Isso pode consumir tempo e ser caro. Uma abordagem alternativa é fazer pedidos de reabastecimento de tamanhos variáveis em períodos de tempos fixos.

Os gerentes devem discriminar diferentes níveis de controle, que eles aplicam a diferentes itens em estoque. A maneira mais comum de fazer isso é o que é conhecido como classificação de estoque ABC.

O estoque pode ser medido de diferentes formas. As mais comuns:

- Valor total do estoque;
- Cobertura de estoque proporcionada pelo estoque médio;
- Giro de estoque.

O estoque é habitualmente gerenciado através de sistemas de informações computadorizados sofisticados, que tem algumas funções, como atualização dos registros de estoque, geração de pedidos, geração de relatórios de status de estoque, previsão de demanda, relatórios comparativos como a curva ABC que iremos entender como funciona no decorrer deste trabalho.

Em referencia a empresa que estamos mencionando, o centro de distribuição Walmart tinha em seu planejamento inicial, a intenção de trabalhar com estoques altos, por isso é tão grande, porém pela demanda rápida do mercado e o medo da obsolescência, atualmente 70% das mercadorias que dão entrada no recebimento são de mercadorias Cross docking (transite rápido / sem estoque), então a ocupação de seus “rack” é de mais ou menos 65%.

Por ser um dos maiores varejistas do Brasil, existe em seu sistema uma apuração muito grande em relação ao FIFO, principalmente quando se diz respeito a gênero alimentício (data de validade).

O estoque é geralmente composto por mercadorias de alto giro (arroz, feijão, leite, etc.) e produtos de eventos sazonais que são entregues em um período hábil para atender os pedidos sem maiores problemas (eletrodomésticos e linha branca).

Por tudo isso dita acima, observamos que o CD do Walmart, tem uma logística dinâmica, e sempre flexível as mudanças de demanda e oferta que o mercado sofre durante o ano, e o que ajuda é o setor da qualidade que audita os processos para que o Lead Time seja sempre menor e o nível de serviço sempre maior.

Abaixo, segue figura que ilustra a função controle de estoque

4.1 A organização e controle de estoque no Walmart

Controlar as coisas não é fácil. Para um dono ou gerente de empresa que precisa estar sempre controlando o que entra e o que sai do estoque, uma das dicas que deve ser seguida é conseguir um bom e confiável sistema que lhe auxilie na administração de todo o material de forma que ele consiga ainda realizar suas outras funções.

O objetivo do controle de estoque é também financeiro, pois a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado. Ao mesmo tempo, não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque.

Portanto, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo planejamento desse estoque. Quais produtos ou matérias-primas oferecem vantagens ao serem estocadas? Para saber a resposta é preciso levar em conta que é necessário algumas informações como:

PRODUTOS	UNID.	QTDE	PREÇO	VALOR TOTAL	Estoque Máximo	Estoque mínimo	%
SAL	KG	22	R\$ 1,00	R\$ 22,00	20	4	110%
MENTEIGA	CX	11	R\$ 2,50	R\$ 27,50	60	12	18%
LINGUIÇA	KG	21	R\$ 9,00	R\$ 189,00	20	4	105%
Limão	DZ	5	R\$ 1,40	R\$ 7,00	30	6	17%
LEITE	L	5	R\$ 2,00	R\$ 10,00	55	11	37%
Coca-Cola	LA	33	R\$ 2,00	R\$ 66,00	33	6,6	100%
CARVÃO	SC	10	R\$ 12,00	R\$ 120,00	20	4	10%
CARNE	KG	10	R\$ 14,00	R\$ 140,00	50	10	20%
CAFÉ	KG	90	R\$ 5,00	R\$ 450,00	100	20	90%
AGUA	L	14	R\$ 1,00	R\$ 14,00	100	20	14%
AÇÚCAR	KG	55	R\$ 1,80	R\$ 99,00	60	12	92%
Chocolate	CX	11	R\$ 12,00	R\$ 132,00	20	4	55%
Vinho	L	2	R\$ 70,00	R\$ 140,00	10	2	20%

entrega do fornecedor, perecibilidade, demanda, entre outros fatores. Esse levantamento irá determinar o que e quantos deverão permanecer em estoque, o tempo da reposição e o grau de prioridade de cada item. Também irá determinar as necessidades físicas para a estocagem dos produtos.

Um modelo básico de controle de estoque deve registrar: a Data de entrada, tipo, quantidade, custo unitário e custo total de cada mercadoria adquirida, a Data de saída, tipo, quantidade, custo unitário e custo total de cada mercadoria vendida, o Saldo entre mercadorias adquiridas e vendidas.

Esse modelo, também chamado de ficha de controle de estoque, é o instrumento utilizado para acompanhar a movimentação de entrada e saída do estoque. Matérias-primas e mercadorias devem ser controladas, com registros detalhados sobre cada item. Ao discriminar o tipo, por exemplo, é importante registrar o máximo possível de dados sobre cada item. Um outro registro importante na ficha de controle de estoque é a “localização” do produto dentro do estoque.

Como parte fundamental da administração inteligente de uma empresa, o controle de estoque deve ser feito rigorosamente e seguindo os melhores princípios da boa gestão. O termo Almojarifado é derivado de um vocábulo árabe que significa "depositar".

Almojarifado é o local destinado à guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado à sua natureza, tendo a função de destinar espaços onde permanecerá cada item aguardando a necessidade do seu uso, ficando sua localização, equipamentos e disposição interna acondicionados à política geral de estoques da empresa.

O almojarifado deverá: Assegurar que o material adequado esteja, na quantidade devida, no local certo, quando necessário; Impedir que haja divergências de inventário e perdas de qualquer natureza; Possuir instalações adequadas e recursos de movimentação e distribuição suficientes a um atendimento rápido e eficiente.

Embora não haja menção na estrutura organizacional do almojarifado, o controle deve fazer parte do conjunto de atribuições de cada setor envolvido, qual seja, recebimento, armazenagem e distribuição.

O controle deve fornecer a qualquer momento as quantidades que se encontram à disposição em processo de recebimento, as devoluções ao fornecedor e as compras recebidas e aceitas.

4.2 Estratégia de controle de estoque do Walmart.

Vamos começar com a tecnologia. O Walmart impulsionou a indústria varejista a estabelecer o código de barra universal, que forçou os fabricantes a adotarem a rotulagem comum. As barras permitiram aos varejistas gerarem todo o tipo de informação - criar uma sutil mudança de poder dos fabricantes para os varejistas. O Walmart se tornou especialmente bom em aproveitar a informação por trás do código de barras e é considerado um pioneiro no desenvolvimento da tecnologia sofisticada para rastrear seu inventário e cortar o risco de sua cadeia de fornecimento.

O Walmart se tornou o primeiro grande varejista a obrigar os fabricantes a usar tecnologia de identificação de frequência de rádio (RFID). A tecnologia usa frequência de rádio para transmitir os dados armazenados em pequenas etiquetas anexadas às etiquetas ou a produtos individuais. As etiquetas RFID armazenam dados mais importantes que os códigos de barras. Durante os primeiros oito meses de 2005, o Walmart diminuiu em 16% as mercadorias sem estoque em suas lojas equipadas com RFID, de acordo com o estudo da Universidade de Arkansas (como relatado na revista *Fortune Small Business* (em inglês)).

4.3 Estoques existentes

A classificação ABC de estoques do Walmart está desenhado para a classificação do portfólio de produtos da empresa com base no item ou linha da produtos em suas categorias no movimento de saída para os clientes, ou seja, os níveis de venda. Esta participação é determinada pelo custo do produto, o preço de venda, as quantidades em unidades e a rentabilidade associada a cada referência ou família.

O objetivo da classificação ABC é identificar os itens A e B que são fundamentais para a empresa e concentrar os esforços de compra e armazená-los e identificar um produto do tipo C, que são atípicos e às vezes trazem baixos níveis de vendas com o fim de determinar as políticas de controle e gestão para a ideal manutenção no portfólio da empresa. Abaixo está uma descrição de cada tipo de produto derivado da classificação ABC: o Os Itens A são referências de alto custo e que são consideradas de importância estratégica devido à sua demanda no processo ou o tempo de entrega (lead time) é muito longo. Normalmente incluem 20% do estoque de referência, e alcançam 80% do valor do estoque. O giro de estoque é semanal, não ocorre produtos esgotados, há tratamento especial e a armazenagem é perto do transporte.

Os Itens B são as referências que ainda são importantes mas não críticas e/ou não deverão ter dificuldades na sua implementação. Estes incluem 30% do estoque de referência e chega a 15% do valor do estoque total e justificam menor controle que o exercido sobre os produtos do tipo A. O giro do estoque é quinzenal, não ocorre produtos esgotados, o armazenamento e localização é de nível médio.

Os Itens C são padrões de baixo custo, altamente competitivo e com alta disponibilidade. São pouco críticos, e justificam um menor controle que o exercido sobre os produtos do tipo B. Incluem cerca de 50% das referências do estoque, e alcançam 5% do valor do estoque total. Fabricado a partir de um elevado número de produtos que representam uma pequena porcentagem das vendas, alguns deles são mantidos por variedade de sortimento e serviço ao cliente. O giro do estoque é mensal e até bimestral, ocorre esgotamento, a armazenagem é longe do transporte. Veja abaixo um quadro operacional da rede de supermercados:



Figura 2 Fonte - <http://www.sm.com.br/Editorias/Categorias/PlanejamentoLogistico%3A-Estoque-do-tamanho-das-suas-vendas-11537.html>

4. DINÂMICA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O processo das relações interpessoais é fundamental no desenvolvimento profissional, atualmente as empresas de recrutamento e seleção fazem testes específicos para determinar se o candidato tem capacidade de relacionar-se consigo mesmo através de um processo de autoconhecimento e de manter relações saudáveis com seus colegas de trabalho. Através desse especial com textos e vídeos queremos apresentar ao leitor um material amplo que auxiliará a entender os principais conceitos que envolvem o processo das relações consigo mesmo e com os demais.

Na Empresa Walmart, a preocupação do fundador Sam Walton com seus funcionários e a atenção que dedicava a eles que foram incorporadas naturalmente na forte cultura organizacional da empresa. Respeito pelo indivíduo, atendimento ao cliente e busca pela excelência compõem os pilares dessa cultura.

O respeito pelo indivíduo se baseia em princípios éticos fundamentais e está em primeiro lugar. As portas estão sempre abertas a receber e capacitar interessados em se juntar a empresa. Comprometidos com a inclusão, eles contam com um Grupo de Aprendizado da Diversidade (GAD). Capacitação, equipe integrada e engajada, diálogo aberto, benefícios, promoções periódicas e valorização por tempo de casa. Trabalhar para o Walmart é muito mais do que cumprir uma rotina diária. O resultado de uma equipe feliz e dedicada é a

excelência no atendimento. Presteza, simpatia, postura e boa comunicação – o Walmart é uma empresa que pratica atitudes simples que superam as expectativas dos clientes.

A partir do vínculo estabelecido entre cliente e funcionário, eles apostam em um desenvolvimento profissional, pesquisa de opinião e avaliação periódica de desempenho. É dessa forma que eles procuram se aperfeiçoar e seguir em busca da excelência.

O Walmart acredita em iniciativas que têm como foco a valorização de mulheres, negros, deficientes, jovens e lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT).

Um Guia de Diversidade está disponível a todos os funcionários, com informações e orientações sobre a importância das diferenças.

Entre as ações de comunicação sobre o tema estão as desenvolvidas durante duas grandes reuniões anuais da empresa. Na reunião de setembro de 2010 foi montado um estande com um Museu da Inclusão. Nele, os profissionais eram conduzidos em visitas guiadas e tinham acesso a textos e informações sobre o tema e a gradual conquista de direitos das pessoas com deficiência. Também foi abordado o tema Mulheres, com palestra sobre características masculinas e femininas, movimentos e conquistas femininas ao longo dos anos e a importância do equilíbrio de gêneros nas organizações.

Outra iniciativa acontece no âmbito do Programa de Mentores. Os funcionários são estimulados a procurar em seus colegas mais experientes mentores capazes de repassar informações importantes para o seu trabalho e crescimento. Em 2010, a iniciativa foi revisada e incluiu como exigência que todos os executivos tivessem entre os orientados pelo menos um representante de um dos cinco seguintes grupos que são foco das ações de promoção da diversidade.

As complicadas formas de relacionamentos integram a vida do ser humano, tornando inafastável a necessidade da discussão sobre ética, porque a sua dimensão começa quando entra em cena a do outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas outras imposições. O Walmart possui um código de ética e conduta empresarial elaborado, como um documento formal, que determina algumas premissas que envolvem a ética e a moral. É seguido um padrão em constante avaliação e conferência que é posta a prova dos fundamentos legais e da gama de seus clientes.

5. CONCLUSÃO

Controlar as coisas não é fácil. Para um dono ou gerente de empresa que precisa estar sempre controlando o que entra e o que sai do estoque, uma das dicas que deve ser seguida é conseguir um bom e confiável sistema que lhe auxilie na administração de todo o material de forma que ele consiga ainda realizar suas outras funções.

E para finalizar o final deste projeto traz algumas sugestões de melhorias que a seguir são feitas algumas considerações.

A respeito do planejamento e operações por categoria de produtos, sugere-se que a Walmart faça um planejamento mercadológico para saber quais novas marcas ou novos produtos estão agradando os consumidores, para que haja uma mudança ou complementação destes produtos na sua gestão por categorias de produtos. Este planejamento vai inclusive ajudar a empresa a obter informações de quais produtos ela comercializa que não agradam o consumidor final. Também é importante levar em conta as opiniões e desejos dos consumidores finais.

E sobre o planejamento e controle de estoque, para evitar que o Walmart aumente seus custos e não tenha uma quantidade desnecessária de estoque, recomenda-se que o gerente de Logística meça o estoque utilizando uma mecânica de autogiro de estoque. Isto significa utilizar o sistema de informação para integrar fornecedores (por meio de extranet) de modo que isto agilize o atendimento aos clientes e diminua o investimento em estoque.

Quanto às relações interpessoais, pode-se dizer que uma das maiores exigências sociais na atualidade, no campo dos negócios públicos e privados, é a vivência irrestrita de valores não hedonistas, voltados para o bem-estar da coletividade e que tem o ser humano como a maior e incalculável riqueza de uma sociedade. É evidente que o Walmart busca na preparação funcional, não só o lucro que é eminente do negócio, pois o propósito é ser vista em sua base, como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade.

Com base nos estudos de Marras (2000) recomenda-se que a Walmart siga outros caminhos quando se trata de motivação, como por exemplo, as recompensas endógenas. Estas recompensas podem ser: dar feedback, incentivar relacionamentos informais, aconselhamento de carreira e fornecer informações internas. Isto contribui para um bom e indispensável relacionamento interpessoal.

A motivação tem relação com o relacionamento interpessoal. Uma pessoa desmotivada pode atingir negativamente outras pessoas, fazendo com que haja uma ‘nuvem negra’ na empresa.

6. REFERÊNCIAS:

WALMART BRASIL. Informações institucionais no site, disponível em:
<http://www.walmartbrasil.com.br>

VIRGÍLIO, MACHADO. Logística de uma rede de hipermercados. Disponível em:
<http://hipermercado.blogspot.com/2006/04/viii-movimentao-e-armazenagem.html>

UNIP INTERATIVA. Gestão de Logística: Planejamento e operações por categoria de produtos, Planejamento e Controle de Estoque, Dinâmica das relações interpessoais.

Administração da Produção

<http://www.spartansite.com.br/curso/producao.htm>

DICIONÁRIO INFORMAL – <http://www.dicionarioinformal.com.br/g%C3%B4ndola/>

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert - Administração da Produção:
ATLAS, 2ª edição de 2002

DAVIS, M., AQUILANO, N & Chase, R. - Fundamentos da Administração da Produção:
Bookman, 2000

GAITHER, Norman, Administração da Produção e Operações, Pioneira, 2001

Logística no e-commerce

<http://www.e-commerce.org.br/logistica.php>

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE

<http://casadaconsultoria.com.br/planejamento-e-controle-da-producao-o-que-e-vantagens-e-como-fazer/>