



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELAYNE NAYARA GUEDES MARTINS

**A GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA FRANQUIA DE COSMÉTICOS NA
CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB: um estudo à luz do advento da
pandemia do covid-19 2020-2021**

**João Pessoa
2021**

ELAYNE NAYARA GUEDES MARTINS

**A GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA FRANQUIA DE COSMÉTICOS NA CIDADE
DE JOÃO PESSOA – PB: um estudo à luz do advento da pandemia do covid-19
2020-2021**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

M386g Martins, Elayne Nayara Guedes.

A gestão de estoque em uma franquia de cosméticos na cidade de João Pessoa – PB : um estudo à luz do advento da pandemia do Covid-19 2020-2021 / Elayne Nayara Guedes Martins. – 2021.

48 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Profa. D.ra Maria da Conceição M. Cavalcanti.

1. Administração de materiais. 2. Planejamento de estoque. 3. Franquia. 4. Pandemia covid 19. I. Título.

CDU 658.7(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 45/2021 - UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 8 de outubro de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO
DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

Elayne Nayara Guedes Martins

MATRÍCULA: 20191460095

TÍTULO

A GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA FRANQUIA DE COSMÉTICOS NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB: um estudo à luz do advento da pandemia do covid-19 2020-2021

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 07/10/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 07/10/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

Orientador(a)

Fernanda de Araújo Nóbrega

Examinador(a) interno(a)

Agnes Campêllo Araújo Braz

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/10/2021 16:55:04.
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/10/2021 11:06:14.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 08/10/2021 21:35:46.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 08/10/2021 21:29:04.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 08/10/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 227734

Código de Autenticação: 6db57de1d7



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Soli Deo Gloria

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo tenho de agradecer a Deus por reservar em minha vida que este momento pudesse acontecer, sendo meu fiel confidente e base para não desistir do curso durante os momentos de dificuldade, possibilitando a concretização de um sonho: A formação em Administração.

Não poderia também deixar de agradecer e reconhecer todos os esforços depreendidos pelos meus pais para que tivesse uma educação de qualidade, e pelos princípios de probidade, resiliência e persistência a mim passados, tão importantes para alcançar este objetivo, e principalmente pela formação da pessoa e caráter que tenho nos dias de hoje.

Agradeço à minha família, na pessoa de meu esposo Luan Diniz, como escudeiro fiel, incentivador e principal injeção de ânimo e crendo de que tudo é possível, de que posso ser o que eu quiser, sempre me dizendo que o mundo pode ser meu. Agradeço a fidelidade e o apoio incondicional.

Aos meus mestres rendo agradecimentos e homenagens pelo alto nível de profissionalismo e paixão com que nos passaram o conhecimento durante todo o curso, com ações totalmente isentas de vaidades ou sentimento de superioridade, estabelecendo uma relação de amizade e companheirismo nesses rápidos quatro anos de convivência.

À minha orientadora Profa. Dra. Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti, agradeço de coração pela paciência, dedicação, crença e incentivo a mim dispensados, servindo de direção base que norteou todas as palavras desse trabalho, mesmo em momentos que não esteve presente.

Agradeço a todos os amigos que estiveram sentados comigo nos bancos do IFPB como estudantes pelos momentos ímpares vividos, experiências, boas risadas e as várias lições que levarei para toda a minha vida.

Agradeço ao IFPB enquanto instituição, na pessoa de seus servidores pelo apoio incondicional para que minha formatura em Bacharel em Administração pudesse acontecer.

Enfim agradeço a todos que acreditaram que esse momento pudesse acontecer, foram a base de tudo.

**Confie ao Senhor tudo que você faz,
e seus planos serão bem-sucedidos.**

(Provérbios 16:3)

RESUMO

Uma das áreas de formação profissional do administrador diz respeito a administração dos recursos materiais e patrimoniais. Esta área concentra esforços, conhecimentos e habilidades no comprar, estocar, armazenar e distribuir dentre outros desdobramentos. Considerando os tempos atuais de pandemia da COVID19, as empresas têm passado por algumas turbulências no que diz respeito ao gerenciamento dos seus estoques, dada a grande variação da demanda, quer de produção industrial quer de serviços. Nestes termos, trazemos o tema franquia um canal de distribuição, adotado por uma empresa varejista de cosméticos localizada na cidade de João Pessoa. A busca por uma boa aparência costuma ser uma das prioridades entre mulheres e homens no país, que assumem com categoria, consumir rotineiramente produtos voltados à beleza e bem-estar. Isso se tornou cada vez mais essencial em meio ao cotidiano conturbado e estressante para os moradores dos grandes centros urbanos. Segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), apesar da instabilidade econômica, o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking mundial no consumo de cosméticos, atrás apenas de grandes potências, como Estados Unidos, China e Japão, tornando-se um campo fértil para pensar em franquias no ramo de beleza em qualquer lugar do mundo. Trabalhar com franquia, no entanto, requer o atendimento integral a cláusulas contratuais rígidas entre as partes integrantes franqueado e franqueador e, considerando o que chamamos de tempos de pandemia chamou a atenção investigar o planejamento de estoques em uma franquia no ramo de cosméticos como mencionado em epígrafe. Posto isso, este estudo teve como objetivo analisar o planejamento de estoque em uma franquia no ramo de cosméticos, considerando o período pandêmico 2020-2021 da covid-19 na cidade de João Pessoa/PB. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa básica de natureza aplicada, caracterizada como descritiva, partindo do método dedutivo e abordagem da análise de natureza qualitativa. A coleta de dados ocorreu via documentação indireta – relatos globais midiáticos e aplicação de entrevista semi-estruturada. Quanto aos resultados observou-se que o cenário de franquias de cosméticos em tempos de pandemia apontou para um aumento significativo com crescimento de 6% entre janeiro e outubro, em comparação com 2019. No que diz respeito ao planejamento de estoques na empresa em estudo observou-se que o bom relacionamento entre franqueado e franqueadora oportunizou flexibilizações e foi possível fazer adaptações para a sustentabilidade da nova franqueada. O planejamento de estoque é tido como um fator essencial para o desenvolvimento da franquia e em relação as incertezas sistêmicas e mercadológicas de demanda teve-se que estas foram subsidiadas pelo franqueador entendendo que a previsão de demanda é um quesito relevante para que a franqueada atenda aos requisitos legais e contratuais e continue ativa em um mercado altamente consumidor.

Palavras-chave: Administração de materiais. Planejamento de estoque. Franquia. Pandemia COVID19.

ABSTRACT

One of the professional training areas of the administrator concerns the administration of material and patrimonial resources. This area concentrates efforts, knowledge and skills in purchasing, stocking, storing and distributing, among other developments. Considering the current times of pandemic at COVID19, companies have been going through some turmoil with regard to managing their inventories, given the wide variation in demand, whether for industrial production or services. In these terms, we bring the franchising theme to a distribution channel, adopted by a cosmetics retailer located in the city of João Pessoa. The search for a good appearance is usually one of the priorities among women and men in the country, who assume with category, routinely consume products aimed at beauty and well-being. This has become increasingly essential in the midst of the troubled and stressful daily life for residents of large urban centers. According to the ABF (Brazilian Franchising Association), despite the economic instability, Brazil occupies the 4th place in the world ranking in the consumption of cosmetics, only behind great powers such as the United States, China and Japan, making it a fertile field for think about franchises in the beauty business anywhere in the world. Working with a franchise, however, requires full compliance with strict contractual clauses between the franchisee and franchisor and, considering what we call pandemic times, it called attention to investigate the inventory planning in a franchise in the cosmetics industry as mentioned in title. That said, this study aimed to analyze the inventory planning in a franchise in the cosmetics industry, considering the pandemic period 2020-2021 of covid-19 in the city of João Pessoa/PB. As for the methodology, it is a basic research of applied nature, characterized as descriptive, starting from the deductive method and approach of the analysis of a qualitative nature. Data collection took place via indirect documentation – global media reports and application of semi-structured interviews. As for the results, it was observed that the scenario of cosmetics franchises in times of pandemic pointed to a significant increase with a growth of 6% between January and October, compared to 2019. Regarding the planning of inventories in the company under study, he noted It should be noted that the good relationship between franchisee and franchisor provided opportunities for flexibility and it was possible to make adaptations for the sustainability of the new franchisee. Inventory planning is seen as an essential factor for the development of the franchise and, in relation to the systemic and market uncertainties of demand, these were subsidized by the franchisor, understanding that demand forecast is a relevant issue for the franchisee to meet the legal and contractual requirements and remain active in a highly consumer market.

Keywords: Materials management. Inventory planning. Franchise. COVID19 Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Os recursos gerenciáveis pelas organizações.....	18
FIGURA 2: Canais de Distribuição.....	20
FIGURA 3: Gestão de estoque.....	23
FIGURA 4: Planejamento de estoque.....	24
FIGURA 5: Principais elementos da gestão da demanda.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF:	Associação Brasileira de Franchising
ABIHPEC:	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
FIFO:	First In, First Out
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LEC:	Lote Econômico de Compra
LIFO:	Last In, First Out
PEPS:	Primeiro a entrar é o primeiro a sair
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UEPS:	Último a entrar é o primeiro a sair

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	O MOMENTO PANDÊMICO E A ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES.....	16
2.2	ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	18
2.2.1	Franquia.....	21
2.3	FUNDAMENTOS PARA O GERENCIAMENTO DE ESTOQUES.....	22
2.3.1	Planejamento de Estoque.....	23
2.3.2	Previsão de Demanda.....	24
2.3.3	Giro de Estoque.....	26
2.3.4	Reposição de Estoque.....	27
2.4	SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUE.....	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
4	ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.1	O CENÁRIO DE FRANQUIAS DE COSMÉTICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA.....	33
4.2	O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADORA NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	35
4.3	O PLANEJAMENTO DE ESTOQUE NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	36
4.4	PREVISÃO DE DEMANDA: AÇÃO GERENCIAL IMPRESCINDÍVEL EM TEMPOS DE PANDEMIA.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE.....	45
	APÊNDECE A - ENTREVISTA.....	45

1 INTRODUÇÃO

Considerando a formação discente em Administração, este trabalho aborda uma grande área de formação desse grau acadêmico, a Administração dos Recursos Materiais e Patrimoniais. O tema em questão aborda “franquia” um canal de distribuição bastante utilizado no comércio de cosmético no Brasil e no mundo. Posto isso, observou-se que o comércio de cosméticos no Brasil está em grande ascensão desde as últimas décadas, principalmente através da distribuição por franquias, o que tem feito com que tal setor também se destaque de forma positiva mesmo com a fragilidade da nossa economia e com o advento da pandemia da COVID 19. Teoricamente, pode-se dizer que essa ascensão se dá pelo fato dos riscos de abrir uma franquia serem menores do que abrir um próprio negócio.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o modelo de franquia tem como característica a utilização do intermédio contratual, que deve estar de acordo com a Lei 8.955/94, que define a franquia em no artigo 2º como sendo “o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente”. O franqueador, ao adquirir uma franquia, paga uma taxa única e fixa para a validação contratual, além de pagamentos periódicos denominados Royalty, que garante ao franqueado o direito de utilizar a marca e os serviços prestados pela patente; e o fundo de propagandas, cujo capital é utilizado para o marketing da marca.

O grupo Hinode possui franquias com característica de distribuição, uma vez que comercializam produtos, que são fabricados e exclusivos da marca. Embora a organização possua característica de franquia, em que prevalece a padronização em distintos aspectos, a distribuidora possui autonomia e suficiência para lidar com a administração de recursos e materiais do seu ponto comercial. Nesse sentido, pode-se dizer que a gestão de demanda é um fator determinante para buscarmos entender como funciona o controle e abastecimento dos produtos ofertados na produção puxada. No meio de tantos fatores influenciadores, a instabilidade é uma realidade na administração de recursos, reduzir perdas, evitar desperdícios, são aspectos de importância para gerir a demanda, caso contrário, a mesma pode ser afetada e assim comprometer o desenvolvimento organizacional.

A ineficiência no controle de estoques pode ocasionar diversas consequências para uma organização, como a falha em mensurar se os consumos dos materiais estão de acordo com as necessidades, impactos nas vendas e produtividades de funcionários (SEBRAE, 2019).

Pensando na relação existente do controle de estoque com a previsão de demanda, a pesquisa será desenvolvida na Franquia de Cosmético, que atua no estado da Paraíba, tendo como foco a seguinte questão: **De que forma a covid-19 impactou a o planejamento de estoques em uma franquia no ramo de cosméticos?**

O Brasil ocupa a 3ª posição no ranking mundial no consumo de cosméticos conforme levantamento da Euromonitor no ano de 2016, cenário cobiçado aos olhos de empresários do ramo de perfumaria e cosméticos, apresentando uma grande diversidade de empresas e marcas em nosso mercado. E, neste cenário, as franquias se destacam, com crescimento de 9,2% no ano de 2018, quando comparado ao desempenho no ano de 2017 segundo dados da ABF. Juntas, as redes que atuam nesta área somaram R\$ 7 bilhões em faturamento.

A cultura do brasileiro está cada vez mais voltada à saúde e ao bem-estar. Anteriormente uma preocupação dominada pelo público feminino, contudo, o público masculino está cada vez mais presente, aumentando sua participação neste universo ano a ano. Segundo Silva (2021), afirma que “O mercado brasileiro de produtos de beleza masculinos atingiu US\$ 6,2 bilhões em 2017, acumulando um crescimento de 69,7% nos últimos cinco anos, muito acima da média global que foi de 26%...”.

A procura por produtos de cosméticos e bem-estar continuam em alta, partindo desde os intermediários até o consumidor final. Com o auxílio de ferramentas e a interpretação dos dados, é possível trabalhar com a previsibilidade da demanda. levando em consideração a sazonalidade, promoção, preço dos produtos, e adequar o pedido realizado ao fornecedor baseando-se nas informações de períodos passado e o conhecimento de mercado, buscando produtos que terão maior circulação e maior procura, evitando assim a perda de produtos por prazo de validade, por baixa demanda ou alta quantidade em estoque.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 **Objetivo Geral**

Analisar o planejamento de estoque em uma franquia no ramo de cosméticos, considerando o período pandêmico da covid-19 entre 2020-2021 na cidade de João Pessoa/PB.

1.1.2 **Objetivos Específicos**

- Caracterizar o cenário de franquias de cosméticos no Brasil em tempos de pandemia.
- Relatar o relacionamento entre franqueado e franqueadora numa empresa de cosméticos, em tempos de pandemia.
- Conhecer o processo de planejamento de estoque numa empresa de cosméticos na cidade de João Pessoa/PB.
- Verificar a adoção de técnicas administrativas para previsão de demanda numa empresa de cosméticos na cidade de João Pessoa/PB.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é possibilitar ao leitor um aprofundamento nos assuntos que irão permear o presente estudo. Serão tratadas teorias relativas ao momento pandêmico e a Administração de estoques, Administração de recursos materiais e os canais de distribuição, os fundamentos para o gerenciamento de estoques e Sistema de gestão de estoque.

2.1 O MOMENTO PANDÊMICO E A ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Com o surgimento da pandemia da Covid-19 no mundo vários ramos da economia foram afetados, incluindo o setor de beleza e cosméticos, por serem considerados não essenciais. As empresas se viram obrigadas a se manterem fechadas durante a quarentena.

Diante disso, o segmento de cosméticos, viu-se imerso em uma crise. Porém, mesmo diante do cenário negativo, algumas empresas do setor de beleza e estética conseguiram manter ou até ampliar os níveis de faturamento, desde o começo da pandemia em março (FRANQUIA PRESS, 2020). Devido esse mercado estar ligado a questões de higiene, segundo dados da Euromonitor sobre gastos da população em geral com cosméticos, mostram que mesmo com o orçamento mais apertado, eles não renunciam aos produtos e procuram aqueles com melhor custo-benefício.

Uma das estratégias adotadas para impulsionar as vendas e driblar a crise, utilizadas pelas empresas de cosméticos, foi a viabilização de vendas digitais de produtos e serviços. Segundo a Forbes (2021) as vendas de produtos de cuidado pessoal, cosméticos e perfumaria mostraram aumento significativo, com crescimento de 6% entre janeiro e outubro, em comparação com 2019. Dados do IBGE, mostram que o varejo acumulou um avanço de 32,9% de maio a dezembro de 2020. No início da pandemia, grande parte dos consumidores compraram online pela conveniência de economizar tempo e não precisar enfrentar filas. Com isso, a popularização deste canal de vendas rompeu barreiras e as compras nesse formato passaram a ser habituais (BLOG YES, 2021).

Adquirir matéria prima, suprimentos e componentes que constituem o objetivo geral de uma organização reflete diretamente no diferencial competitivo e retrata um

fator decisivo na atividade da empresa. Ao iniciar o processo de compra, é necessário a análise do estoque da empresa para que assim, o gestor ou responsável pelas compras saiba quais produtos deverão ser adquiridos. Com isso, é necessário que, não só os setores de compras e estoque, mas o de vendas possuam vínculos constantes, com a troca de dados e informações confiáveis.

Há diversas ferramentas que podem ser utilizadas para controle de estoque: previsão de demanda, classificação ABC, controle de saída de estoque, estoque de segurança, ponto de pedido, lote econômico de compra e política de revisão de estoque. Porém, para que haja uma ótima gestão de estoque é primordial que ocorra uma excelente gestão de demanda.

Quanto a realização de compras, devem ser avaliados várias variáveis, como: tempo de entrega do pedido, custo de aquisição, risco de falta, custo de armazenagem e qual o consumo dos produtos vendidos, variação do preço do produto, entre outros. Com a posse de algumas variáveis citadas anteriormente, o gestor pode utilizar uma ferramenta que o permite saber qual o momento e quantidade certas para a sua compra, conhecida como LEC.

Vieira e Souza (2016, p. 3) caracteriza o LEC como “busca do equilíbrio entre o número de pedidos de compras e o nível estoque de insumos, sendo assim mais econômico para a organização.” que confirma de forma sucinta a conexão entre o processo de compra e venda de uma empresa, em que, com a quantidade consumida, de preferência anualmente, é calculado a quantidade ideal de compras intercaladas nesse intervalo de tempo, uma vez que, a manutenção desses produtos por um longo período de tempo pode não ser uma boa opção, levando em consideração o custo de armazenagem e a validade dos produtos, e caso haja falta de algum produto, é acrescentado o custo de falta ao cálculo.

Outra ferramenta bastante utilizada na administração de estoques, é o cálculo do ponto de pedido, em que é necessário que a empresa mantenha um estoque de segurança, que é somado ao produto do tempo de reposição com o consumo do mesmo intervalo de tempo. O ponto de pedido se torna importante, uma vez que ajuda de forma direta qual o melhor momento para a compra de insumos para a empresa, tornando a compra bastante econômica e impedindo a falta desses no estoque.

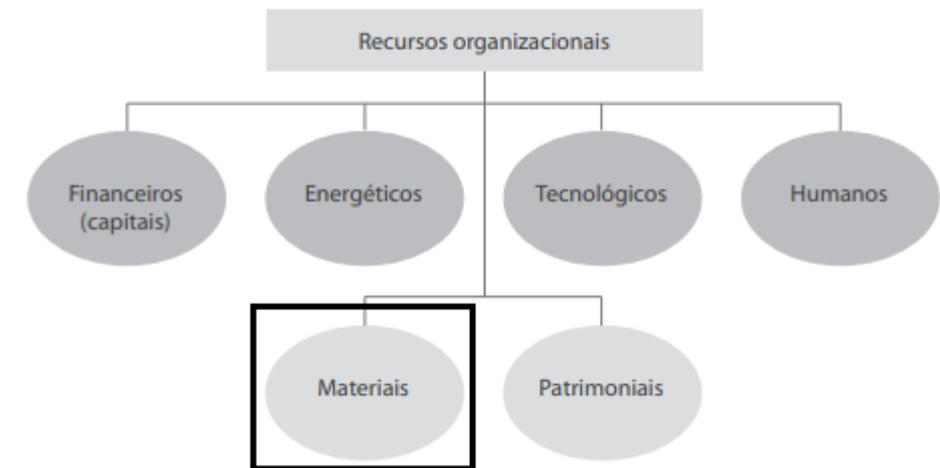
Tanto o LEC quanto o ponto de pedido, são fundamentais para uma gestão de compras eficaz e otimizada, minimizando da melhor forma os prejuízos e perdas. Ambos possuem seus objetivos, habilidades, vantagens e limitações. Dessa forma

vem a ser necessário que a organização analise qual método se encaixa de uma forma mais eficaz em sua gestão de estoques, ou até mesmo se ambos possam ser utilizados simultaneamente.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O processo de transformação de recursos de entrada em recursos de saída resulta profundamente na atuação administrativa. Os recursos de entrada, informada na figura 1, são adquiridos de fornecedores, fazendo com que a organização se utilize de processos internos transformando-os em recursos de saída designado aos clientes. Essa transformação de recursos depende em grande parte da administração de materiais, que é responsável por obter e gerenciar os recursos que serão processados pela organização (RAZZOLINI, 2013, p.14).

Figura 1: Os recursos gerenciáveis pelas organizações



Fonte: Razzolini, 2013

De acordo com Martins e Alt (2009, p.4), administração de recursos materiais engloba a sequência de operações que tem início na identificação do fornecedor, na compra do seu bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente em sua distribuição ao consumidor final. Conseqüentemente, administração de recursos materiais é gerir informações possibilitando um amplo sucesso nas tomadas de decisões.

A finalidade central da administração de materiais é o estoque à disposição das organizações, isto porque, os bens são sinônimos de recursos materiais. Diante disso, tem como finalidade assegurar o suprimento de materiais necessários ao funcionamento da organização, no tempo correto, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo melhor preço. Os estoques são compostos, basicamente, de materiais auxiliares, matérias-primas, produtos em processos e produtos acabados. A correta gestão dos estoques é a essência da administração de materiais (RAZOLLINI, 2013, p.16).

Ao se deparar com as questões que envolvem os estoques há de imediato que se considerar o envolvimento da organização com os possíveis canais de distribuição, posto que não há como pensar em níveis de estoques sem perspectiva de como promover o giro e acesso destes itens aos mercados consumidores.

Posto isso, entende-se a abrangência interdisciplinar do tema proposto “canais de distribuição” com o marketing, finanças, sistemas de informação, gestão de pessoas e demais áreas de formação do administrador.

Há 21 anos, porém ainda oportuno, Kotler (2000) apresentou o sistema vertical de marketing contratual, exatamente onde as organizações de franquias se encontram e, numa perspectiva da dinâmica dos canais de distribuição, entende-se que se trata de um assunto cuja maturidade já se possa estabelecer, bem como sua importância interdisciplinar com a área de administração de materiais.

Assim descreve Kotler (2000, p.526-527),

Organização de franquia: o membro de um canal chamado franqueador pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquia foi o que mais cresceu nos últimos anos. Embora a ideia básica seja antiga, há várias formas novas de franquia. [...] os revendedores são empresários independentes que concordam em seguir condições especificadas de vendas e serviços [...]

Sobre os canais de distribuição, tem-se então que estes são os meios a partir dos quais o produto circula para atender aos clientes do fabricante ao consumidor final, tendo como objetivo fazer com que as mercadorias estejam disponíveis para o consumidor em tempo hábil a satisfação das suas necessidades mercadológicas e de consumo, ou seja, de prontidão nos pontos de venda (PATEL, 2021).

A figura 2 mostra a trajetória de um pequeno canal de distribuição de venda direta que consiste basicamente no envolvimento (figura vista de baixo para cima) do produtor, seguindo do agente, grossista, varejista e consumidor.

Figura 2: Canais de Distribuição



Fonte: Patel, 2013

Pascarella (2013) assevera que os canais de distribuição devem oportunizar, gerar e satisfazer a demanda para os produtos da organização, tornando-se fundamentais para que as mercadorias atinjam os mercados e seus consumidores. Este autor destaca três diferentes canais de distribuição; canal Direto, canal Indireto e Canal Híbrido. No canal direto, a responsabilidade da entrega do produto ao consumidor é exclusiva da empresa, sem intermediários. No canal indireto, a entrega dos produtos ao consumidor é de responsabilidade dos intermediários que podem ser atacadistas, varejistas, distribuidores ou corretores. O canal híbrido é uma mistura entre os canais direto e indireto, nesse modelo, o produtor tem a parceria de intermediários, sem deixar de assumir o controle em relação ao contato com os clientes.

2.2.1 Franquia

A franquia é um modelo de negócio que tem como característica permitir um terceiro, conhecido como franqueado, usar e comercializar uma determinada marca já testada e com maturidade de mercado. Desse modo, por já contar com uma grande

marca por trás, os empresários correm menos risco de desanimarem no primeiro desafio ou abrirem um negócio com maiores chances de falência. O franqueado e franqueador não possui vínculo empregatício, contudo, é de obrigação da marca fornecer ao seu franqueado:

supervisão de rede, serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos; treinamento dos funcionários do franqueado; manuais de franquia; auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado (Lei 8.955/94).

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de franquias faturou R\$168 bilhões entre o quarto trimestre de 2019 e o terceiro trimestre de 2020. E neste momento, mesmo durante a pandemia elas ainda são uma boa aposta. O investimento em franquias sempre foi vantajoso pois é possível iniciar o negócio com todo o apoio de treinamentos e força da marca, além de todo o conhecimento que pode ser compartilhado para assegurar o sucesso. No cenário atual, várias franquias estão diversificando suas formas de negociação, trazendo propostas favoráveis para ampliação de suas redes, aproveitando o momento em que muitos estão buscando novas oportunidades para se tornarem empreendedores (CONTÁBEIS, 2021).

Segundo a CNX (2021), são meios de investimento, desde que façam parte de setores que não se prejudicaram tanto com a crise ou que estejam crescendo. Pode-se descrever múltiplas vantagens em investir em uma franquia, sendo elas, o baixo investimento devido o investimento inicial ser reduzido quando comparado com outro formato de empresa:

- Modelo de gestão: as franqueadoras oferecem um treinamento completo para que o franqueado controle a unidade de forma adequada.
- Padronização: isso aumenta as chances de o negócio dar certo, pois o franqueado não terá que criar padrões ou testá-los no mercado para garantir que funcionam.
- Marca conhecida no mercado: isto significa que o negócio nasce com um nicho e uma clientela pronta.

- Publicidade pronta: o franqueado não precisa gastar com campanhas de publicidade e marketing para promover a marca ou anunciar promoções. Tudo isso vem pronto no modelo de franquia.
- Suporte técnico e comercial: franqueados podem contar com todo o suporte necessário para resolver problemas técnicos, jurídicos, tributários, entre outras questões burocráticas.

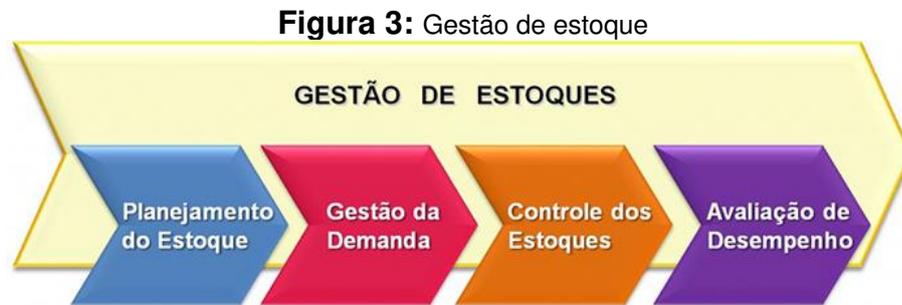
Há oito tipos de franquias no mercado, são elas: Franquia unitária, onde o franqueador determina o local em que a franqueadora funcionará; Franquia master, que dá direito ao franqueado torna-se franqueador em uma determinada região; Franquia de desenvolvimento, que consiste na exclusividade do franqueado para abrir diversas franquias em uma determinada área que é estabelecida por contrato; Franquia de distribuição, que tem como característica a comercialização de produtos exclusivos; Franquia de serviços, que nada mais é do que a venda de um ou mais serviços; Micro franquia, que trata-se de uma franquia que requer um capital inicial baixo, comparado aos demais, o Sebrae estipula esse valor como sendo de até R\$90 mil; Franquia online, são franquias de baixo investimento, que funcionam por meio de websites; e a Franquia mista, que fornecem tanto o serviço como os produtos comercializados.

2.3 FUNDAMENTOS PARA O GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

Segundo Pozo (2007), uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com o controle de níveis de estoque. É essencial que todas as organizações de transformação devem preocupar-se com o controle de estoques, visto que desempenham e afetam de maneira bem definida o resultado da empresa. Conforme explanada na Figura 3, sugere-se um processo de gestão de estoques em quatro passos.

O controle de estoque eficiente, evita-se a compra demasiada de certos produtos que saem menos das prateleiras, por exemplo. Assim, a empresa consegue investir em coisas mais rentáveis e capazes de trazer retornos mais vantajosos para o negócio. Sem um bom controle de estoque, é bem provável o armazenamento de muitos produtos que se tornarão obsoletos no decorrer do tempo. Ou que tenham seu prazo de validade expirado, gerando desperdícios e prejuízos. Com o estoque

devidamente gerenciado, é possível compreender com mais clareza o movimento de entrada e saída de mercadorias. Dessa forma, a empresa ganha em produtividade, reduzindo custos e redirecionando os recursos de maneira inteligente (NFE, 2020).



Fonte: Pozo, 2007

2.3.1 Planejamento de estoques

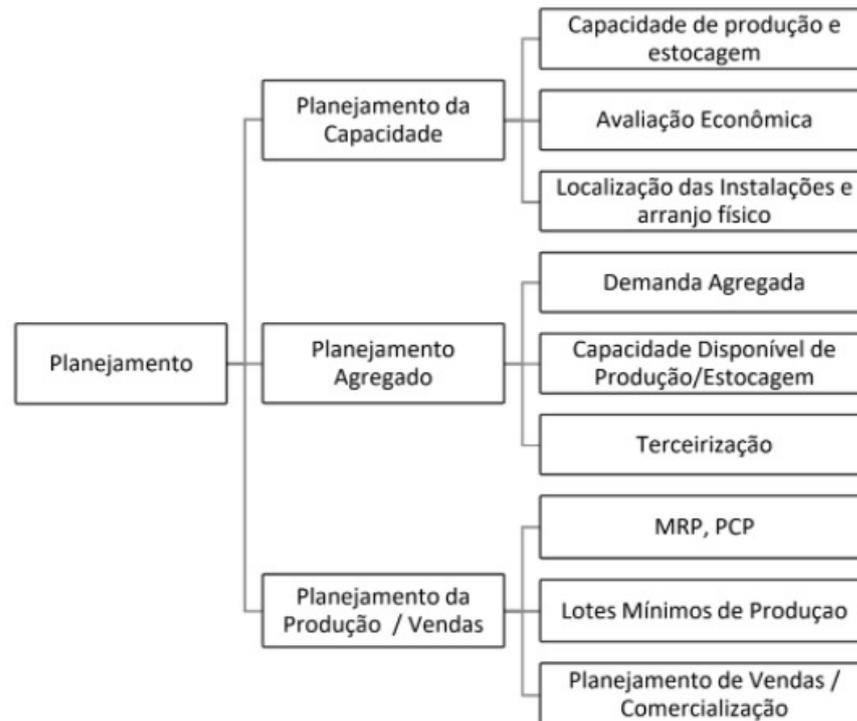
O planejamento é uma das funções essenciais do processo de gestão, sendo possível analisar o presente e fazer planos para o futuro tendo em vista os objetivos previamente definidos. O objetivo do planejamento é garantir a eficácia empresarial por meio da análise metódica de todas as variáveis relevantes que a influenciam a fim de tomar decisões corretas, com base em estratégias racionais, para alcançar o futuro almejada pela empresa (Silva, 2020, p.103).

Segundo Borges et al (2010), um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é o grande impacto financeiro que é possível alcançar através do aumento da eficácia e eficiência das operações da Organização. O planejamento envolvendo estoque necessita deter diferentes horizontes de tempo, isto é, deve-se fazê-lo para o longo, médio e curto prazo.

De acordo com Silva (2020, p. 104), o planejamento de capacidade, o planejamento de agregado e o planejamento de produção/vendas estão intimamente relacionados (Figura 4). O planejamento de capacidade situa-se no chamado planejamento estratégico, por sua vez, envolve o longo prazo, no qual as principais decisões são tomadas. O planejamento agregado é um tipo de planejamento tático para o médio prazo, estabelecendo estratégias para conciliar a demanda agregada com a capacidade de produção/comercialização da empresa. O planejamento de produção/comercialização envolve o curto prazo e situa-se no planejamento

operacional em que se determina as necessidades de materiais, além de planejar a produção e/ou comercialização.

Figura 4: Planejamento de estoque



Fonte: Silva, 2020

A ausência do planejamento de estoque poderá implicar negativamente o resultado da empresa, fazendo com que os gastos de manutenção aumentem de maneira que as relações com os clientes viram a ser afetadas (Dantas, 2020).

2.3.2 Previsão de demanda

A função de administração dos materiais ligadas diretamente ao gerenciamento dos níveis de estoques refletem quantitativamente nos resultados a serem atingidos pelas empresas, a exemplo dos resultados financeiros. A avaliação sistemática para se entender os melhores níveis de estoques estão diretamente relacionados com as características de consumo e, portanto, sobre a as formas e técnicas de previsão da demanda. Neste sentido, a previsão da demanda trata de uma atividade indispensável para que se possa gerenciar os estoques e tem a função de caracterizar a intenção do consumo (VIANA, 2006).

Sendo a previsão da demanda uma notória preocupação das empresas que oferecem produtos ou serviços, em entender a demanda e gerenciá-la, de forma que positiva para a organização, vise o seu crescimento, buscando entender de que forma ela é influenciada através de agentes internos e externos ao ambiente organizacional.

Corrêa, Giansesi e Caon (2001), apresentam os esforços da gestão da demanda em cinco áreas principais, explanadas na figura 3, sendo descritos posteriormente.

Figura 5: Principais elementos da gestão da demanda



Fonte: Adaptado de Corrêa, Giansesi e Caon, 2001

Quanto à previsão da demanda, aponta sobre a importância de utilizar as ferramentas disponíveis para conseguir antecipar a demanda futura com vendas, com alguma precisão. Se faz necessário manter um histórico de vendas passadas e acrescentar informações que justifiquem suas variações e as variáveis que as influenciaram. Segundo a visão de Ritzman (2004), “As previsões são necessárias para auxiliar na determinação de que recursos são necessários, da programação dos recursos existentes e da aquisição de recursos adicionais”.

O Canal de comunicação com o mercado ressalta a importância de manter contato e conhecer os seus clientes e compradores, de modo que as suas características e peculiaridades contribuam com o enriquecimento na elaboração da demanda prévia.

O poder de influência sobre a demanda apresenta o uso de ferramentas para a prática da demanda empurrada, fazendo com que os seus consultores solicitem determinado mix de produtos que se apresenta de forma mais rentável para a

organização e se torna mais atrativa para eles pelas facilidades que lhe são oferecidas, seja por meio de uma promoção ou propaganda promovida pela marca.

A habilidade de prometer prazos traz a importância da credibilidade quanto a palavra da empresa, a importância de honrar com os prazos dados e entender o seu processo para saber estabelecer os prazos de forma adequada.

A habilidade de priorização e alocação trata da eficiência do planejamento da demanda de forma que a empresa consiga atendê-la de forma completa, ou tenha planos de ação para priorizar determinados clientes se necessário.

2.3.3 Giro de estoques

O procedimento do giro de estoques ou rotatividade de estoques é um dos mais praticados métodos de controle agregado de estoques. Para Pozo (2007), é a avaliação do capital investido em estoques comparados com o custo das vendas anuais.

Segundo Barbieri (2019), giro de estoque é conceituado como um indicador de qualidade e desempenho do estoque. Pode ser aplicado a qualquer tipo de estoque, independente da complexidade dele. Bertaglia (2006, p. 317) considera que, o giro de estoques corresponde ao número de vezes em que o estoque é consumido totalmente durante um determinado período (normalmente um ano). Esse indicador é calculado com base na relação do volume de vendas do ano dividido pelo capital médio investido em estoque.

O giro de estoque, de acordo com Szabo (2015), pode ser obtido através de uma das fórmulas 1 e 2:

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Custo das vendas anuais (\$)}}{\text{Valor médio de estoque anual (\$)}}$$

$$\text{Giro de estoque por ano} = \frac{\text{Vendas anuais (peças)}}{\text{Média de estoque anual (peças)}}$$

O índice de giro de estoque mede a atividade ou liquidez dos estoques, o número de dias em média que o estoque fica armazenado na empresa antes de ser vendido,

sendo que o número encontrado através da fórmula só faz sentido se comparado com o giro de uma empresa concorrente do mesmo setor ou com o giro da empresa no passado já que existem setores que possuem estoques mais líquidos que outros (SILVA; HENZEL, 2012; RODRIGUES, 2013).

Para a administração de materiais e o gerenciamento de estoque torna-se crucial entender a relação da demanda e do giro de estoques, uma vez que avaliando o giro de estoque pode auferir a ocorrência ou não de um planejamento adequado para previsão de demanda. Da mesma forma, tal relação se apresenta imprescindível quando a preocupação se relaciona com a reposição de estoque quando há incertezas no consumo, como também chama atenção (DIAS, 2009).

2.3.4 Reposição de estoques

A reposição de estoque é o ato de reabastecimento das prateleiras dos armazéns após o recebimento de novas mercadorias por parte das fábricas ou de fornecedores. A reposição ocorre em um espaço de tempo desde que a solicitação ao almoxarifado é feita, até a liberação do lote para a fabricação do produto solicitado. Para Dias (2009, p.46), “Em virtude de sua grande importância, este tempo de reposição deve ser determinado de modo mais realista possível, pois as variações ocorridas durante esse tempo podem alterar toda a estrutura do sistema de estoques”.

Para gerir apropriadamente a reposição de estoque é necessário o cálculo do Tempo de reposição que é o período que se leva desde a emissão do pedido de compra de determinado produto até o efetivo recebimento pela empresa, o Ponto do pedido é a quantidade que dispara a reposição de estoque virtual quando este alcançar a quantidade do saldo em estoque suporta o consumo durante o tempo de reposição, o Lote de compra, a quantidade de peças especificadas no pedido de compra que é determinada de acordo com a política de cada empresa e o Estoque máximo que define a maior quantidade necessária em estoque para determinado item (POZO, 2007).

Segundo Masenssine et al (2018), erros ligados a falta de controle de um estoque, afeta diretamente a reposição de mercadorias, pois sem um controle, é impossível saber o momento exato e a quantidade necessária para repor o que foi utilizado. A reposição eficiente é mantida através de inventários de estoque

atualizados, para que não haja falta de mercadorias e gere assim a insatisfação do cliente que deseja encontrar aquilo que procura.

Por oportuno, inferimos não ter sido esgotado todos os conceitos ou elementos que agregam valor ao contexto de um planejamento eficaz para o gerenciamento de estoques o que nos remete a entender o caso proposto e suas categorias de análise mais próximas para o entendimento de um sistema de gestão de estoque.

2.4 SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUE

Uma das maiores dificuldades que as organizações enfrentam atualmente consiste em prever com precisão os seus índices de demandas. As incertezas que o mercado possui e o segmento que a empresa estar inserida são inerentes ao contexto apresentado, trazendo característica específica em cada caso.

Nesse sentido, as empresas baseiam-se em estoques para atender as incertezas como tais supracitadas. A finalidade do estoque é regular o fluxo de materiais da organização, isto é, como a velocidade com que os materiais entram na empresa é diferente da que sai (PROVIN; SELLITO, 2011).

Segundo Moreira (2004), o estoque pode ser definido como sendo quaisquer quantidades de bens físicos conservados de forma improdutiva por determinado intervalo de tempo, tanto de produtos acabados, como de matérias-primas ou produtos intermediários. Ballou (2006), por sua vez, considera como pilhas de matéria-prima, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que estão presentes em inúmeros pontos e por todos os canais logístico e de produção da empresa. Com base no conceito dos referidos autores, o estoque pode ser todo e qualquer parte de material destinado a alguma finalidade.

Há várias maneiras de classificar estoques. Geralmente, a diferença entre as taxas de demanda e fornecimento levam distintos tipos de estoques, conforme exposto por Slack, Chamber e Johnston (2001):

- Estoques de Proteção: Visa compensar as incertezas de fornecimento e demanda;
- Estoques de Ciclo: ocorre quando um ou mais estágios nas operações não conseguem fornecer simultaneamente todos os itens que produzem.

- **Estoque de Antecipação:** Utilizado comumente quando as flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis ou também quando as variações de fornecimento são significantes.
- **Estoques de Distribuição:** em casos que não se podem transportar constantemente os materiais entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda, forma-se um estoque em trânsito ou estoque de canal de distribuição.

Vários são os sistemas e estratégias que as empresas buscam para realizar uma gestão eficiente dos estoques. Uma das principais razões para o controle estoque consiste na necessidade do conhecimento dos níveis de materiais que estão disponíveis a serviço da empresa.

A abordagem da Curva ABC, é outra possibilidade de metodologia de análise financeira dos montantes de itens em estoque, onde se realiza a classificação do material baseado no princípio de Pareto, que considera a importância dos materiais, com relação nas quantidades utilizadas e no valor.

No método ABC, de acordo com Dias (1995, apud OLIVEIRA, 2011), há uma separação dos itens em estoques em três grupos, com relação ao seu valor de demanda anual, se tratando de produtos acabados, ou valor de consumo anual quando corresponderem ao processo de matérias-primas e insumos, como segue:

- **Classe A:** 20% dos materiais de alto valor que representam cerca de 80% do valor total do estoque.
- **Classe B:** São aqueles de valor médio, usualmente os 30% dos itens que representam cerca de 10% do valor total.
- **Classe C:** itens de baixo valor que, apesar de compreender cerca de 50% do total de itens estocados, representam cerca de 10% do valor total.

Uma classificação ABC de itens de estoque é tida como característica se apresentar uma configuração na qual 20% são considerados A e que estes correspondem por 65% do valor da demanda do valor de demanda ou consumo anual. Os itens B representam 30% do total de número de itens e 25% do valor de demanda

ou consumo anual. Tem-se ainda que os restantes 50% dos itens e 10% do valor de consumo anual serão considerados de classe C. (DIAS, 1995, apud OLIVEIRA, 2011).

A abordagem da Curva ABC é um método que auxilia no gerenciamento de estoque, pois proporciona informações relevantes sobre o produto que possui um menor ou maior giro, relacionando com custo de aquisição. Essa ferramenta permite a identificação de quais itens precisam um tratamento adequado quanto ao seu nível de importância.

De acordo com Viana (2009), a gestão de estoque trata de um conjunto de atividades que possui o objetivo do pleno atendimento das necessidades da empresa em função de atingir seus públicos, com base na máxima eficiência e ao menor custo. Dessa forma, as organizações buscam manter os estoques para auxiliar no serviço prestado ao cliente e na redução dos custos.

A gestão dos estoques é um item essencial para a composição de uma organização, seja ela industrial ou comercial. O modo como os materiais são armazenados e controlados podem ocasionar o aumento da lucratividade da empresa ou causar transtorno para ela. Além disso, o controle de estoque é importante para que ela mantenha a sua competitividade, cumpra adequadamente as suas atividades, sem falta de produto e compra desnecessária de mercadorias.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico, são abordados os aspectos metodológicos utilizados para o alcance dos escopos da pesquisa, tendo como parâmetros os objetivos delineados pelo estudo e a questão problema a ser atendida. Para tanto, a organização deste seguiu-se em três subtópicos, que são dispostos a seguir: caracterização da pesquisa; instrumento de coleta de dados e perspectiva de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é de natureza básica, tendo em vista que ao analisar seja capaz de gerar novos conhecimentos, a partir da teoria unida com a prática. Conforme Lakatos e Marconi (2003), classifica-se como de campo, pois, consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.

Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, para Raupp e Beuren (2006), a abordagem qualitativa possibilita análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Para atingir o objetivo proposto, adotou-se a pesquisa caracterizada como descritiva. Segundo Andrade (2002), a pesquisa de natureza descritiva tem por objetivo observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem intervenção ou nenhuma interferência. Nesse sentido, concentra-se em analisar o planejamento de estoque em uma franquias no ramo de cosméticos, considerando o período pandêmico da covid-19 entre 2020-2021 na cidade de João Pessoa/PB.

Sobre os métodos de abordagem da pesquisa, Lakatos e Marconi (2003, P. 83) afirmam:

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

No mesmo sentido e continuando sobre os métodos de abordagem, Lakatos e Marconi (2003) afirmam que “o método dedutivo tem o propósito de explicar o

conteúdo das premissas.” Com isso, pode-se afirmar que o presente estudo foi pautado no método dedutivo.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como procedimento empregado para coleta de dados utilizou-se da entrevista semi-estruturada, a fim de obter as devidas informações sobre a funcionalidade da gestão de estoque da organização em estudo. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Nesse sentido, para o embasamento da coleta de dados, o diálogo foi composto por questionamentos ao entrevistado, o gestor organizacional, tendo como base os aspectos e as variáveis ligadas ao campo de estudo com o propósito de alcançar a problemática e objetivos deste presente trabalho. A pesquisa foi aplicada em uma franquia de cosméticos, localizada na cidade de João Pessoa/PB. O roteiro de entrevista está disponibilizado como Apêndice A no final deste estudo.

Bem como fez-se uso de levantamento de relatos globais acerca do tema franquia de produtos de beleza e bem-estar, divulgados através artigos ou sites de domínio público, em busca de evidências do comportamento do setor varejista de cosméticos sob a forma constitutiva de franquia, em tempos de pandemia da COVID19.

3.3 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi tratada de modo qualitativo, por meio de interpretações significativas, através da entrevista e do levantamento de relatos contemporâneos a partir da pandemia da COVID 19, e assim buscar evidenciar as singularidades encontradas no planejamento de estoque na franquia frente o momento pandêmico, tendo em vista buscar ainda compreender o caminho e escolhas traçadas para a tomada de decisão do problema em análise em outras empresas similares.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a importância dos dados estão não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, demonstra-se a análise dos dados coletados através da entrevista. Procurando responder os objetivos específicos desta pesquisa, o presente tópico foi subdividido em quatro seções: o cenário de franquias de cosméticos em tempos de pandemia, o relacionamento entre franqueado e franqueadora na empresa objeto de estudo, o planejamento de estoque na empresa objeto de estudo e previsão de demanda: ação gerencial imprescindível em tempos de pandemia.

4.1 O CENÁRIO DE FRANQUIAS DE COSMÉTICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Em se tratando do primeiro objetivo específico, de caracterizar o cenário de franquias de cosméticos no Brasil em tempos de pandemia, foram analisados alguns artigos publicados de publicações convencionais na mídia referentes a este tema. A pandemia de Covid-19 gerou inúmeras mudanças de comportamento na sociedade, desde a forma de relacionamos com família e amigos até os hábitos diários, chegando ao consumo. O álcool em gel virou o grande aliado de todos, se transformando em item raro nas prateleiras e registrando um crescimento de 1.076,4% em vendas, de acordo com os dados de mercado da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos).

Mas esse crescimento não aconteceu apenas com produtos tidos como essenciais, refletindo também no setor da beleza e replicando o que é conhecido como Efeito Batom, caracterizado pela maior procura por produtos cosméticos em momentos de crise, em uma busca por autoindulgência. Pode-se dizer que na crise de 2020, provocada pelo coronavírus, teve-se uma adaptação desse efeito: uma vez que as pessoas se viram reclusas em suas casas, se encarando com maior frequência em inúmeras reuniões virtuais e dispondo de mais tempo para se cuidar, as vendas de produtos de cuidado pessoal, cosméticos e perfumaria mostraram aumento significativo, com crescimento de 6% entre janeiro e outubro, em comparação com 2019. Ainda de acordo com a ABIHPEC, as vendas de máscaras de tratamento para o rosto apresentaram um crescimento de 102,6%.

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de franquias faturou R\$168 bilhões entre o quarto trimestre de 2019 e o terceiro trimestre

de 2020. E neste momento, mesmo durante a pandemia elas ainda são uma boa aposta. O investimento em franquias sempre foi vantajoso pois é possível iniciar o negócio com todo o apoio de treinamentos e força da marca, além de todo o conhecimento que pode ser compartilhado para assegurar o sucesso. Segundo um dos fundadores da Mais Top Estética, Caio Rodrigues, afirma que a franqueadora vendeu 41 novas unidades franqueadas, desde março. Além disso, a marca diz que 86% das mais de 40 clínicas em operação registraram lucro durante o período de fechamento. Outra marca do setor de beleza e estética, a Nails2You, também afirma que seguiu faturando durante o período de isolamento. A rede, especializada em estética de unhas, conta que registrou aumento de 40% nas vendas de pacotes de serviços.

Diante desse cenário, algumas vantagens são consideráveis quando se pensa em abrir e/ou continuar com uma franquia, mesmo em tempos de crise, entre elas pode-se citar, a Marca, no sistema de franquia o franqueado conta com a pulverização do nome trazendo segurança para o seu negócio. O Suporte, pois o know-how entregue ao franqueado conta com este suporte para fazer o negócio dar certo. Capital aplicado com segurança, quando aplicado o capital em uma franquia, se tem a consciência que este capital vai rentabilizar pelo período contratual com trabalho e dedicação. Posicionamento e Expansão, o mercado do franchising é um mercado colaborativo e contar com uma empresa que se posiciona e continua seu processo de expansão faz da franquia participante de uma marca forte e resiliente.

Concomitante à pandemia, em março de 2020, o franchising foi agraciado com a entrada em vigor de um novo marco legal que veio para modernizar e aprimorar a legislação pátria relativamente a Circular de Oferta de Franquia e o Contrato de Franquia Empresarial: a entrada em vigor da Nova Lei de Franquias n. 43.966/19, que revogou a antiga Lei n. 8.955 de 1994. As principais mudanças tratam sobre as informações que devem ser disponibilizadas ao franqueado através da Circular de Oferta de Franquia, exigindo do franqueador muito mais cautela, compromisso e responsabilidade no que diz respeito às informações atinentes ao modelo de negócio que pretender vender, devendo o documento jurídico da franquia atender aos requisitos descritos no art. 2 da Nova Lei.

4.2 O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADORA NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Para atender o segundo objetivo específico, relatar o relacionamento entre franqueado e franqueadora numa empresa de cosméticos, em tempos de pandemia, foram realizados cinco questionamentos ao respondente referentes ao tema “Quanto ao relacionamento entre franqueado e franqueadora em tempos de pandemia” e obteve-se os seguintes resultados:

A pandemia do coronavírus impactou praticamente todo o mundo e isso ressaltou a importância do suporte eficaz de uma franquia em tempos de crise. De acordo com o gestor, no atual cenário de pandemia, a franqueadora colocou em prática diversas alternativas para apoiar seu franqueado. Uma dessas práticas foi a flexibilização sobre a cobrança das taxas de Royalties e Fundo de Propaganda, por um período de dois meses. Além da análise criteriosa de custos, houve também suporte na gestão de equipe e manutenção de clientes. Ainda com o objetivo de manter o suporte para franquia, a franqueadora também ofereceu assessoria nas negociações com fornecedores, parcerias com bancos e fintechs de crédito e nas diversas medidas provisórias lançadas pelo governo.

Os preços dos produtos continuaram os mesmos, a flexibilidade aconteceu na forma de pagamentos e quantidades de pedidos. A franqueadora não exigiu que a franquia cumprisse com essa parte do acordo diante da crise, porém, eles se aproximaram mais para criar estratégias para que as vendas não despencassem. Ações como, sugestões de cursos online com temas direcionados para o perfil da organização, realização de videoconferências com as consultoras de todo o Brasil com diversas orientações de como manter o relacionamento com as clientes neste momento de confinamento. E, também, o envio de vídeos motivacionais e de apoio.

Com toda essa situação de crise mundial, a franqueadora percebeu a necessidade de ficar mais próxima de seus franqueados, estreitar relacionamentos de fato. Reuniões que eram feitas esporadicamente começaram a ser realizadas com mais frequências e com outras franquias de outros estados juntos. Um dos pontos de mais relevância para o gestor foi a flexibilidade da franquia em relação ao cumprimento de 100% do manual. Com essa conduta, a franqueadora exigiu apenas que 80% do manual de franquia seja seguido à risca e 20% pode ser flexibilizado de

acordo com as necessidades e a realidade dos franqueados. Isso fez com que a franquia aprendesse a analisar melhor o negócio e suas características.

Conforme a pandemia foi se estendendo, na segunda quinzena de Julho, a franqueadora enfrentou dificuldades de acessos a insumos e matérias-primas, ocasionando atrasos na entrega de alguns produtos, isso fez com que a franquia criasse novas estratégias de vendas para os produtos da curva B e C, como fazer promoções de preços, incentivar a venda através de um outro produto, numa espécie de 'combo', dar um destaque especial ao produto sem giro no catálogo de produtos e oferecer um prazo maior de pagamento. Dessa maneira, a franquia conseguiu se manter de forma sustentável durante esse período.

4.3 O PLANEJAMENTO DE ESTOQUE NA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Com a finalidade de atender ao terceiro objetivo específico, conhecer o processo de planejamento de estoque numa empresa de cosméticos na cidade de João Pessoa/PB, foram feitos dezessete questionamentos ao respondente em relação ao tema "Quanto ao processo de planejamento de estoque", e atingiu-se tais resultados:

A previsão de demanda é a base para todas as decisões estratégicas de uma organização. Dessa forma, o gestor reconhece a importância da previsão da demanda e busca realizá-la através dos dados obtidos pelo sistema do controle de estoque. Com isso, ele consegue prever as demandas das semanas e meses seguintes. Ressaltando que ele também busca prever as demandas que seriam necessárias para atender os períodos sazonais e comemorativos.

A empresa possui um local apropriado para estocagem dos seus produtos, preservando a qualidade do produto e evitando avaria nas embalagens. Um dos pontos de atenção para garantir o sucesso de uma organização é o estoque de produtos, o qual faz parte dos ativos da empresa e é um dos fatores que mais impactam o capital de giro e a lucratividade do negócio. Para realizar o controle no fluxo de materiais, a empresa conta com um sistema que possuem diversas informações sobre eles, tais como: quantidades de produtos em estoque, volumes de entrada/saída e o ponto de pedido.

Toda semana é realizado um inventário de todos os itens presentes no estoque, para verificar se os dados do sistema estão de acordo com o estoque físico da organização, pois, a franqueadora possui todas as informações referentes ao estoque

de cada franquia, ela também realiza inventário mensal com eles. Para evitar qualquer tipo de situações constrangedoras com a franqueadora, a franquia já se antecipa fazendo seus inventários, e passam as informações necessárias para a franqueadora.

Como o estoque da franquia é classificado como “Curva A”, os itens logo são retirados pelos consultores, portanto, os produtos não ficam muito tempo parados em estoque, pois, ele é pensado para isso. Os produtos da franquia são em sua maioria produtos de Beleza e Higiene Pessoal, e para evitar qualquer tipo de incidentes com os clientes, eles são fabricados com o tempo certo de validade. A franquia também trabalha com método “PEPS”, que ajuda a evitar que os produtos mais novos saiam primeiros que os antigos. Então, pode-se dizer que o tempo entre a demanda e a permanência dos produtos dentro do estoque é só o tempo dos consultores retirar da franquia. Segundo o gestor, os produtos não demoram em estoque.

Como citado anteriormente, o gestor é responsável pelas decisões de compra e venda na organização, com isso ele quem dá início no processo de aquisição de materiais. São realizados inventários periódicos acerca dos produtos em estoque para garantir um controle dos itens que saem e que entram na organização.

Há uma interdependência entre os setores de compra e venda, ambos trabalham lado a lado, o que acarreta uma melhor gestão de compras para a empresa segundo o gestor. A franquia utiliza um sistema de informação fornecido pela matriz para o controle do estoque, como existem outras unidades da franquia no estado, caso haja a falta de mercadoria o sistema utilizado para compras irá avisar sobre a falta e direcionar a demanda para a franquia mais próxima que possui o produto.

O gestor não compara os custos de compra com os custos de armazenagem, apresentando assim um ponto negativo na administração de estoques da franquia, pois é importante passar a mensurar devidamente o custo com estocagem e definir estratégias para aprimorar esta etapa, pois é onde ocorre o maior impacto na gestão da logística.

O ponto de pedido é definido através do sistema de informação da franquia, que alerta ao gestor quando o estoque atinge um ponto mínimo na quantidade de produtos no estoque. O gestor não recebe nenhuma notificação dos produtos demandados no sistema de informação utilizado pelos consultores, que faz com que a falta de alguns produtos não cause uma preocupação com a reposição deles.

As compras realizadas pelo gestor, são calculadas e baseadas em vendas de meses anteriores, essas compras podem causar a falta de alguns produtos no

estoque, ou suprir a necessidade da demanda naquele intervalo de tempo, isso pode gerar alguns problemas nos períodos sazonais, meses tidos como férias, que geram uma desordem na previsão de demanda. Frequentemente são realizados os treinamentos com os consultores, que duram três dias e ao final fornece aos treinados um certificado de conclusão do treinamento realizado.

4.4 PREVISÃO DE DEMANDA: AÇÃO GERENCIAL IMPRESCINDÍVEL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Por fim, para alcançar o último objetivo específico desta pesquisa, verificar a adoção de técnicas administrativas para previsão de demanda numa empresa de cosméticos na cidade de João Pessoa/PB, foram realizados sete questionamentos ao respondente referentes ao tema “Quanto a existência de técnicas para previsão de demanda” e observou-se os seguintes resultados:

Apesar da franquia ser recente no mercado, cerca de dois anos e meio, apresenta um bom desenvolvimento organizacional e produtivo devido a experiência e conhecimento do gestor, adquirida de suas experiências anteriores em cargos de alta hierarquia em outras empresas e sua formação. O gestor é responsável pelas decisões de compra e venda na organização, assim como a interpretação dos dados adquiridos através do sistema da empresa.

Como citado anteriormente, a empresa é nova no mercado, portanto não há demandas anteriores da empresa, para que possam analisar e se basear. Tendo em vista essa limitação, o gestor realizou uma pesquisa de mercado na região, baseada nas franquias de mesmo porte localizadas nas principais capitais da região nordeste, levando em consideração os costumes e hábitos do seu público-alvo em estados vizinhos, e foi moldando juntamente com o conhecimento adquirido no estudo de mercado da grande João Pessoa.

Ele reconhece a importância do controle e interpretação dos dados fornecidos pelo sistema, e faz uso para incrementar a previsão de demanda para as semanas e meses seguintes. Como o sistema fornece os dados através da curva ABC, ele dá preferência nos pedidos para os produtos da curva A, que apresentam os de maior e melhor saída naquele período. Outro ponto a ser discutido, é o sistema de segurança. Nesse sentido, é possível afirmar que a organização em estudo também faz uso dessa ferramenta, que alerta quando o volume de determinados produtos se aproxima do

estoque mínimo, que chega ser em torno de 30%, sobretudo, os itens que possuem o maior índice de rotatividade na empresa.

Já sobre a previsibilidade da demanda, é um método utilizado no ambiente de estudo que tem como objetivo de auxiliar e gerenciar a escolha de compra de produtos de forma mais eficiente e assertiva. Além disso, pode-se dizer que, a previsibilidade da demanda tem interferência de períodos sazonais e comemorativos, como é o caso do dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados e as festividades do final do ano, em que o volume de saída dos produtos de cosméticos aumenta por meio desse agente externo. Vale ressaltar também que a análise da previsibilidade está relacionada com as variáveis internas da organização, como a presença de promoções, ganhos de brindes, e campanhas de lançamentos realizadas pela franquia que favorece o aumento das vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar o planejamento de estoque em uma franquia no ramo de cosméticos, considerando o período pandêmico da covid-19 entre 2020-2021 na cidade de João Pessoa/PB. Para isso, foi necessária uma entrevista com o gestor da empresa, e assim para identificar como procedeu o relacionamento entre franqueadora e franqueado em tempos de pandemia e os processos de planejamento de estoque e a existência de técnicas para a previsão de demanda na empresa.

A pergunta da pesquisa que norteou este estudo foi: De que forma a covid-19 impactou o planejamento de estoques em uma franquia no ramo de cosméticos? A qual foi respondida, visto que a empresa sofreu impactos quanto ao recebimento de produtos, gerando escassez e atrasos por falta de matérias-primas, ocasionando reestruturações em todo o planejamento para enfrentar esse momento pandêmico, mas, também recebeu apoio e flexibilização da franqueadora.

Para atingir o objetivo geral deste estudo foram estabelecidos quatro objetivos específicos, os quais foram plenamente atingidos, e que permite dizer a partir dos relatos de algumas franquias de cosméticos que foi possível atravessar, driblar a crise, se reinventarem e se tornarem bem-sucedidas mesmos em tempos de pandemia no qual o setor da economia foi bastante atingido, refletindo que mesmo nessa situação pandêmica em que o estudo foi desenvolvido, ainda é uma boa opção investir em franquias de cosméticos.

Quando se estuda a administração dos recursos materiais, tem-se que no relacionamento com os fornecedores deve existir uma verdadeira ação de parceria, e foi possível compreender nesse estudo a importância dessa parceria, quando mencionada pela franqueada o estreitamento desse relacionamento a partir da partilha dos gargalos provocados pela crise, como citado a flexibilização de algumas regras e disponibilizando autonomia, em partes, para a empresa recém franqueada se adaptasse e não parasse duas atividades durante o tempo de pandemia.

Foi possível contemplar o processo de planejamento de estoque na empresa objeto de estudo, que possui um sistema de controle de estoque o qual utiliza para se planejar semanalmente e mensalmente, além de realizar um inventário de todos os itens presentes em estoque, para verificar se os dados do sistema estão de acordo com o estoque físico da organização, mantendo assim o controle desse estoque.

Como dito na problematização desse estudo, a previsão de demanda em tempos de incerteza é uma tarefa bastante desafiadora e neste aspecto pode-se concluir que a empresa possui e utiliza técnicas para previsão de demanda, quando o gestor relatou a utilização de pesquisa de mercado na região, e outras pesquisas baseadas nas franquias de mesmo porte localizadas nas principais capitais da região nordeste, levando em consideração os costumes e hábitos do seu público-alvo em estados vizinhos, e foi moldando juntamente com o conhecimento adquirido no estudo de mercado da grande João Pessoa.

A empresa estudada apesar de ser nova no mercado de franquia, conta com a experiência do seu gestor principal, que investe em constantes pesquisas de mercado, análises minuciosas de informações, sistemas modernos e colaboradores preparados, a fim de buscar a excelência. Nesse contexto todos os objetivos propostos na pesquisa desenvolvida foram atendidos e conseqüentemente o objetivo geral.

Com o desenvolvimento e finalização deste trabalho, conclui-se a relevância crucial do tema gestão e planejamento de estoque para o desenvolvimento do setor de administração de materiais em sua totalidade. O estudo de comportamento da franquia em tempos de pandemia, aponta a visão de 360 graus que se propaga para o administrador atual, a importância de analisar fatores externos e internos inerentes à empresa e *stakeholders*, de forma que se comprometam a prever de maneira assertiva não só a demanda, mas também o conjunto teórico de ferramentas e técnicas na área de planejamento de estoques que oportunizem a eficácia da previsão da demanda, buscando sempre evitar o excesso de produtos em estoque, a compra de produtos de pouca saída e a falta dos produtos mais requisitados.

O trabalho procurou contribuir para o desenvolvimento do tema na área, assim como o enriquecimento acadêmico e demais discentes que nessa área desejem se destacar. Buscou-se apresentar o tema de forma didática e esclarecedora quanto as categorias teóricas elucidativas às menções na análise, desde as definições principais acerca da temática, as variáveis que a constituem, sua inter-relação com os demais setores e a sua gestão, para que se tenha um entendimento enriquecedor através deste. Para pesquisas futuras, sugere-se que seja realizado um estudo aprofundado sobre os contratos de franquia e como eles se flexibilizaram ou não diante da pandemia, temas voltados para o marketing e/ou jurídico.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARBIERI, Luiz Eugênio. **Um sistema de recomendação aplicado a produtos com baixo giro de estoque**. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2019.
- BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. **Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade**. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul./Dez. 2010.
- CNX. **Franquias são um bom negócio durante a pandemia?** Disponível em: <https://blog.algartelem.com.br/gestao/franquias-sao-um-bom-negocio-durante-a-pandemia/> Editado em Maio 2021. Acessado em: 10 set 2021.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, GIANESI, I. G. N. CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas. 2001.
- DANTAS, Daniel de Medeiros. **Planejamento e controle de estoque em uma empresa de aviamentos**. Revista Caparaó, V. 2, N. 1, e22, 2020. Disponível em: <https://revistacaparao.org/caparao/article/view/22/9> Acessado em: 10 set 2021.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.
- Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Prentice Hall. 10ª edição. p. 140. 1991.
- LAKATOS, E.M. MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. L.
- MIRANDA, Izabella. **Investir em franquias pode ser um bom negócio em tempos de pandemia**. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/47023/investir-em-franquias-pode-ser-um-bom-negocio-em-tempos-de-pandemia/> Editado em Maio 2021. Acessado em 09 set 2021.
- NFE. **Como fazer gestão de estoque e seu controle: 10 dicas para melhorar o gerenciamento de mercadorias e manter sua empresa sempre abastecida**.

Disponível em: <https://nfe.io/blog/gestao-empresarial/como-fazer-gestao-estoque/>
Editado em Agosto 2019. Acessado em 11 set 2021.

PASCARELLA, Roberto. **Gestão de Canais de Distribuição** / Roberto Pascarella – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

PATEL, Neil. **Canais de Distribuição: O Que São, Os 3 Tipos e Os Principais Canais**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/canais-de-distribuicao/> Editado em Janeiro 2021. Acessado em 10 set 2021.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEGÓCIOS, Blog. **Franquias de cosméticos e 15 motivos para investir nesse setor**. Disponível em: <https://blog.yescosmetics.com.br/franquias-de-cosmeticos/>
Editado em Março 2021. Acessado em 09 set 2021.

PRESS, Redação F. **Beleza e Estética mantêm faturamento durante a pandemia**. Disponível em: <https://franquiapress.com.br/2020/08/27/redes-de-beleza-e-estetica-driblam-crise/> Editado em Agosto de 2020. Acessado em 09 set 2021.

PROVI, D. T.; SELLITO, M. **A. Política de compra e reposição de estoques em uma empresa de pequeno porte do ramo atacadista de materiais para construção civil**. Revista Gestão Industrial, v. 7, n. 2, p. 187-200, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RAZZOLINI, Edelvino Filho. **Administração de material e patrimônio** / Edelvino Razzolino Filho – 1. Ed., rev. – Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2013.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. Tradução Roberto Galman; Revisão técnica Carlos Eduardo Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, T.K.A; BOAS, A.A.V. **Ferramentas de Gestão nas Microempresas Brasileiras**. 1º Ed. Jundiaí: Paco Editorial, 2013.116 p.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. 2ª ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2020.

SZABO, Viviane. **Gestão de estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SEBRAE. **Gestão é fundamental para a estabilidade financeira das micro e pequenas empresas.** Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sebrae-reune-cinco-dicas-para-controle-de-estoque> Editado em Julho de 2019. Acessado em 10 ago 2021.

SILVA, J.R. da; HENZEL, M.E. **Gestão de Estoques: fator decisivo para a lucratividade organizacional.** Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial – IJIE, Florianópolis, V. 4, N. 7, 2012.

SILVA, Rebeca. **Como grandes players do segmento cosméticos se reinventaram na pandemia.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/05/como-grandes-players-do-segmento-cosmeticos-se-reinventaram-na-pandemia/> Editado em Maio 2021. Acessado em 09 set 2021.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TAKESHITA, Daiana S. **Novo Marco Legal das Franquias em tempos de Pandemia:** A problemática do relacionamento entre franqueados e franqueadores e infrações legais e contratuais à luz do novo ordenamento jurídico. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/89152/novo-marco-legal-das-franquias-em-tempos-de-pandemia> Editado em Março 2021. Acessado em 09 set 2021.

VIANA, JOÃO JOSÉ. **Administração de materiais:** um enfoque prático. 1. ed. 8. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Danilo Garbazza; SOUZA, Rodolfo Tavares de. **Administração de materiais com foco em otimização de custos:** Uma comparação entre os métodos LEC e Just in Time. Ciência Atual | Rio de Janeiro | Volume 7, Nº 1 • 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ENTREVISTA DIRIGIDA RELACIONANDO A FUNCIONALIDADE DA GESTÃO DE ESTOQUES DE UMA FRANQUIA DE COSMÉTICOS

- **QUANTO AO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADORA EM TEMPOS DE PANDEMIA**

1. Houve alguma flexibilização no contrato vigente da franquia em função dos tempos de pandemia e incertezas econômicas?
2. Ocorreu alguma negociação em termos de preços, pagamentos e tamanho de lotes de pedidos durante a pandemia?
3. Sucedeu a flexibilidade por parte da franqueadora em relação a metas, faturamento e resultados da franquia?
4. O que foi acordado entre a franqueadora e o franqueado que permitisse que a franquia tivesse um momento pandêmico sustentável?
5. Ocorreram atrasos e/ou faltas de mercadoria durante a pandemia?

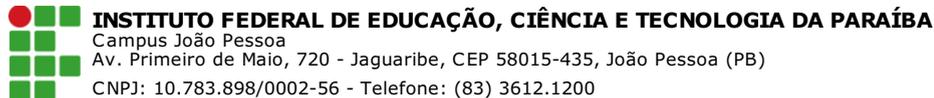
- **QUANTO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE ESTOQUE**

6. O gestor/empresa pratica o planejamento de estoque?
7. Há um setor (local) apropriado para estocagem?
8. Existe um controle do fluxo dos materiais que entram e dos que saem?
9. É realizado um inventário de todos os itens presentes no estoque?
10. Faz-se uma estimativa de tempo entre a demanda e a permanência dos produtos dentro do estoque?
11. O gestor/empresa sabe qual a classificação é mais adequada para seu estoque?
12. O gestor faz uma análise acerca de itens presentes no estoque?
13. Há uma comunicação entre os setores compras e vendas?
14. Existe alguma tecnologia utilizada como ferramenta de controle de estoque?
Se sim, qual?

15. A empresa/gestor compara os custos da compra com o de armazenagem?
16. As compras são realizadas quando o estoque atinge alguma quantidade específica?
17. Quais os procedimentos tomados pelo gestor caso haja falta de produtos demandados?
18. Existe um estoque de segurança para eventuais faltas de produtos?
19. Como a empresa planeja as compras para que não falte produtos?
20. É realizado algum treinamento para os vendedores?
21. A empresa possui algum sistema de informação para registrar as entradas e saídas?
22. Há preocupação na redução de custos no processo de compras e de armazenagem?

• **QUANTO A EXISTÊNCIA DE TÉCNICAS PARA PREVISÃO DE DEMANDA**

23. Existe um gestor que faça a análise da variável demanda?
24. O gestor analisa dados de demandas anteriores?
25. Acha o uso desses dados importante?
26. Como é feito o processo de pedidos para abranger a demanda?
27. A empresa possui a política de manter algum estoque de segurança para atender a demanda?
28. Há previsibilidade da demanda?
29. A previsibilidade da demanda se dar pelos dados das demandas anteriores/através de campanhas/promoções/períodos comemorativos entre outros?



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Elayne Martins
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Elayne Nayara Guedes Martins, ALUNO (20191460095) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 19/10/2021 09:59:05.

Este documento foi armazenado no SUAP em 19/10/2021. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 350850

Código de Autenticação: 66fc59a499

