



**HENRIQUE GONÇALVES RESENDE**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA  
ADMINISTRATIVA EM UMA FRANQUIA DE COSMÉTICOS**

**LAVRAS – MG**

**2020**

**HENRIQUE GONÇALVES RESENDE**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA EM UMA  
FRANQUIA DE COSMÉTICOS**

Relatório de estágio supervisionado  
apresentado à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Curso de  
Administração, para obtenção do título de  
Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2020**

**HENRIQUE GONÇALVES RESENDE**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA EM UMA  
FRANQUIA DE COSMÉTICOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 28 de agosto de 2020.

Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS - MG**

**2020**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, em especial aos meus pais Marcelo e Claudete por todo apoio, conselhos e aprendizados que eles me passaram durante toda a faculdade e principalmente durante o período de estágio.

As grandes amizades que construí ao longo da minha graduação, por estarem sempre presentes e terem se tornado minha segunda família, e sempre estarem presentes nos momentos de alegria e de dificuldades.

A todos os professores que passaram por mim e contribuíram com sua área, e com seus conhecimentos e em especial ao meu orientador Dr. André Luís Ribeiro Lima, pelos conselhos e direcionamentos, e por tudo que ele realiza para o curso em geral, contribuindo significativamente para a melhor formação de todos os alunos de administração.

À Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade e suporte ao longo da graduação.

A todos que passaram por mim em todos esses anos e que de uma forma ou outra, contribuíram para a minha formação.

**Obrigado!**

## RESUMO

O estágio supervisionado foi realizado em uma empresa do ramo de higiene pessoal, perfumaria e cosmético, com a sede (área administrativa), em Três Corações-MG, e popularmente conhecida como O Boticário (CP Claudete), no qual é responsável por 26 pontos de vendas, distribuídos em 13 cidades localizadas no estado de Minas Gerais e Rio de Janeiro. O objetivo deste trabalho é contar a respeito das atividades realizadas na empresa durante o período do estágio, desenvolvendo uma relação com a teoria aprendida ao longo dos anos no curso de administração. As atividades realizadas foram as mais diversas em diferentes setores da empresa, mas com foco na área financeira e estratégica, e foram destacadas aquelas de maior relevância como: estudo e implementação do IAF, levantamentos para custos com frete próprio, para VD's, implementação do novo software de recebimento de mercadorias, lançamento de extratos bancários no sistema, conciliação de contas e cartões, elaboração do DRE e comparativo do DRE. Vale ressaltar que em cada atividade o estagiário tentou desenvolver algum tipo de melhoria ou mudança com o intuito de torna-la mais eficiente, e além dessas, foram apresentados 3 sugestões para serem executadas no futuro, sendo a criação de uma área de Recursos Humanos, uma avaliação 360, e uma pesquisa de clima. O estágio vivenciado na empresa trouxe inúmeros aprendizados, desde os mais básicos como a diferença que uma simples organização da tarefa impacta no seu resultado, até a complexidade de gerir equipes, cobrar resultados e avaliar decisões. Portanto o trabalho relata a experiência de um estagiário em uma empresa de médio porte, com sede em Três Corações, que teve um crescimento muito alto em 23 anos de existência, e que se mostrou muito bem organizada e gerida, onde foi destacado pelo estagiário como ponto fundamental para seu aprendizado e crescimento profissional e pessoal.

**Palavras-chave:** Setor de Cosméticos. O Boticário. Experiência Profissional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Inauguração da primeira loja.....	10
Figura 2 – Escritório em Três Corações.....	13
Figura 3 – Sala de escritório .....	14
Figura 4 – Organograma .....	15
Figura 5 – Exemplo resultado do IAF.....	19
Figura 6 – Resultado do IAF.....	20
Figura 7 – Exemplo de relatório do indicador itens por boleto.....	21
Figura 8 – Exemplo de relatório do indicador boleto médio.....	21
Figura 9 – Análise de custos para frete próprio.....	24
Figura 10 – Simulação de Ganhos em 2020 .....	25
Figura 11 – Equipamento para contagem de recebimento de mercadoria.....	27
Figura 12 – Relatório de Recebimento de Mercadorias.....	28
Figura 13 – Exemplo do passo-a-passo.....	30
Figura 14 – Planilha de organização de conciliação das contas e cartões.....	31
Figura 15 – Exemplo de uma DRE na loja 6030.....	34
Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas.....	16

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>9</b>
2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
2.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	11
2.4. ORGANOGRAMA .....	12
2.5. DESCRIÇÃO FÍSICA .....	14
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>16</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>18</b>
4.1. Estudo e Implementação do IAF.....	18
4.3. Levantamentos para custos com frete próprio, para VD's.....	22
4.4. Implementação do novo software de recebimento de mercadorias .....	25
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de perfumaria, cosméticos e produtos de higiene pessoal (HPPC) é um dos que mais cresceu nas últimas décadas no mundo, e no Brasil não seria diferente. Mesmo com crises econômicas o setor nunca apresentou recessão (ESTADO DE MINAS, 2019). A indústria de cosméticos cresceu mais que a economia do país nos últimos anos, se mostrando um segmento forte e com potencial de investimento muito elevado, passando segurança e lucratividade, segundo dados do site Empreendedor (2009).

Atualmente o Brasil é o quarto maior mercado de cosméticos do mundo, ficando atrás apenas dos EUA, Japão e China (nessa ordem respectivamente) e corresponde a 6,9% do mercado mundial. E quando comparado com a América Latina, o Brasil é o principal consumidor, com 49,1% de todo o consumo. Esses dados nos mostram a força do mercado brasileiro e o tamanho da relevância dele na economia. Em 2019 as vendas totais corresponderam a R\$ 50,43 bilhões de reais, assim como mostra a Jaqueline Mendes na reportagem do Estado de Minas Economia.

Os motivos para o crescimento ininterrupto ao longo das décadas do consumo desse tipo de produto são fáceis de compreender. O brasileiro é um dos povos que mais se preocupa com a estética e beleza do mundo, o que justifica também a alta quantidade de cirurgias plásticas que são realizadas todos os anos, ou seja, o brasileiro por si só é vaidoso e se preocupa com a aparência. Outros motivos, a maior distribuição da renda, a famosa ascensão da classe média contribuiu drasticamente para o consumo de cremes, desodorantes, perfumes entre outros produtos do setor, que antes não podiam ser adquiridos em vista de não serem produtos considerados essenciais, mas agora com mais renda, amplia-se o mercado consumidor. Além da maior participação feminina no mercado de trabalho e também do uso de novas tecnologias que barateiam o preço para o consumidor final.

Assim, as transformações ocorridas ao longo dos anos, o crescimento e expansão do setor HPPC, aumentaram a competitividade entre as organizações, e com isso é necessário a capacitação do empresário, do gestor, do estagiário e de todos os contribuintes de uma determinada empresa, a fim de buscar uma vantagem sob seus concorrentes. É pensando nisso que o curso de Administração na UFLA busca sempre inovar e se atualizar com novos métodos e técnicas de aprendizagem para seus alunos, buscando sempre a melhor formação possível, para suprir a demanda das empresas, na qual buscam cada vez mais formandos que apresentam um diferencial em relação aos demais.

Com isso, Festinalli et al. (2007) diz em seu estudo que o estágio supervisionado torna-

se fundamental para que o estudante de administração, futuros gestores, insira-se em uma empresa, tenha condições de vivenciar a realidade interna da mesma e estabeleça conexões com a realidade externa, estando assim cada vez mais apto para o mercado e suas transformações.

Assim, o estágio supervisionado foi realizado em uma empresa do ramo de higiene pessoal, perfumaria e cosmético, com a sede (área administrativa), em Três Corações-MG, e popularmente conhecida como O Boticário (CP Claudete), no qual será mais bem explicado com o decorrer do trabalho. Por tanto o objetivo deste trabalho é contar a respeito das atividades realizadas na empresa durante o período do estágio, desenvolvendo uma relação com a teoria aprendida ao longo dos anos no curso de administração.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

Os tópicos a seguir abordam a história da empresa O Boticário, a trajetória dos proprietários (franqueados), sua missão, visão e valores, assim como a descrição física do local, organograma da empresa, ou seja, tudo que compõem a empresa na qual foi realizado o estágio. O intuito desse tópico é abordar toda a empresa em que o estágio foi realizado para que se possa ter uma boa ideia do local.

### **2.1 HISTÓRICO DA EMPRESA O BOTICÁRIO**

No ano de 1977, o bioquímico Miguel Krigsner inaugurou sua primeira farmácia de manipulação na cidade de Curitiba, assim como aparece na Figura 1, dados estes apresentados no site do O Boticário na seção “nossa história”. No começo era focada em medicamentos dermatológicos, mas com a percepção do dono e o seu talento na farmácia seus cremes começaram a fazer sucesso e mudou o rumo dos negócios.

Em 1979 Silvio Santos tinha desistido de abrir uma marca de perfumaria no Brasil, e estava com 60 mil frascos de perfume parados, foi então que Miguel teve sua sacada e arrematou o lote, mesmo sem dinheiro ou lugar para estocar. Com uma condição, na qual pudesse devolver aquilo que não conseguisse pagar. Destes fracos surgiu a primeira fragrância do O Boticário, a Acqua Fresca, que fez tanto sucesso na época, que chegou ao posto de segunda fragrância mais vendida no mundo. Em 1982 Apesar do cenário econômico desfavorável, decidiu abrir sua primeira fábrica, em São José dos Pinhais, interior do Paraná. E assim começa a história da maior rede de franquias de cosméticos do mundo.

### **2.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Como dito anteriormente, o estágio foi realizado no escritório administrativo do CP Claudete; CP significa “Código Pai”, e era usado antigamente para dividir por zonas os franquias. O CP Claudete é responsável por 21 lojas, sendo 10 no estado de Minas Gerais (sul de minas) e 11 no estado do Rio de Janeiro (sul fluminense), e também por 5 Vendas Diretas (VD's), que são centros de distribuição no qual são responsáveis por atender as revendedoras dos produtos de O Boticário, sendo 3 em MG e 2 no RJ.

Tudo começou no ano de 1997, Marcelo e Claudete viviam e trabalhavam como analistas de sistemas em Belo Horizonte em fabricas distintas, eles haviam juntado dinheiro

para comprarem um apartamento maior, em vista da chegada de seu segundo filho (Henrique), mas então surgiu a oportunidade de adquirir sua primeira loja no formato de franquia, localizada em Três Corações, e então o plano do apartamento maior, foi adiado. Claudete saiu do emprego na fábrica e ficou por conta da criação de seus dois filhos recém chegados e da loja recém inaugurada. A Figura 1 mostra Marcelo (de azul) e Claudete inaugurando a primeira loja do CP Claudete, no ano de 1997, no centro de Três Corações – MG.

Figura 1 – Inauguração da primeira loja.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

No ano seguinte (1998), surge a oportunidade de inaugurar a segunda loja, dessa vez, em São Gonçalo do Sapucaí, no qual Claudete toma a frente e realiza a abertura. Então no ano de 2001 acontece um salto, O Boticário, ofereceu mais 3 cidades da região do sul de minas para serem compradas de outros franqueados, sendo uma em, Campanha, uma em Lambari, e uma em São Lourenço. Crescimento acima da expectativa 5 lojas em 5 anos de Boticário.

Isso tudo aconteceu enquanto a família ainda morava em Belo Horizonte, onde Claudete conciliava viagens entre as cidades e a criação dos filhos pequenos, mas sempre com apoio do marido, que continuava com o seu bom emprego e estável na fábrica, dando a segurança necessária aos novos investimentos.

Em 2005 surge uma nova oportunidade de crescimento. O Boticário ofereceu as lojas de São João Del Rei, Caxambu, Itanhandu. Nesta negociação exigiram a mudança da família

para Três Corações e a entrada do Marcelo para o negócio. Então em dezembro de 2005, Claudete e os filhos mudam para Três Corações, arriscando tudo, e só em fevereiro de 2006 mudou o Marcelo, onde saiu do seu emprego em Belo Horizonte, e passou a trabalhar junto com Claudete na administração das lojas. De novo acima da expectativa, oito anos e oito lojas.

Os anos se passaram e mais franquias foram sendo abertas, (mas sem novas cidades) até que o ano de 2011 O Boticário inaugura seu novo canal de vendas, a Venda Direta, no esquema de Natura e Avon, com revendedoras cadastradas, e atendimento personalizado. O medo dos proprietários foi grande na época, pois o novo canal poderia estragar as vendas nas lojas, mas acontece totalmente o oposto e o novo canal aumenta significativamente o faturamento da empresa, e três novos centros de Venda Direta são inaugurados, sendo em, Três Corações, São Lourenço e São João Del Rei. E em apenas 5 anos de inauguração as Vd's já haviam trocado de espaço 3 vezes (cada uma), devido ao aumento nas vendas, hoje todas possuem amplos galpões para realizarem suas atividades.

E por último no ano de 2016, novamente, O Boticário oferece mais lojas para o CP, dessa vez no Rio de Janeiro, e uma quantia bem maior, sendo 6 lojas, 2 Vd's e 1 quiosque, divididos entre Barra Mansa, Itatiaia, Volta Redonda, Rezende, Pirai. Com capital guardado e com auxílio de empréstimo o grupo adquiri mais 9 pontos de vendas, e praticamente dobra de tamanho, gerando muito trabalho e uma expansão nas operações. Sempre com pé no chão e com muita organização e dedicação nos anos seguintes foram inauguradas mais 2 lojas, totalizando 26 pontos de vendas, e que hoje são administrados por Marcelo e Claudete, e uma equipe de 155 funcionários espalhados por 13 cidades.

### **2.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES**

A Missão, Visão e Valores é uma ferramenta pode ser utilizada por todo e qualquer tipo de organização, não importando o tamanho ou complexidade, ela é responsável pelo norteamento da empresa, ela é quem vai alinhar todos os colaboradores de diferentes setores a trabalhar por um propósito. Logo foram definidas para o ano de 2019 a missão, visão e valores.

#### **2.3.1 MISSÃO**

Demonstrar para nossos clientes o poder da Beleza, que pode ser conseguida por todos, através de produtos que apresentam qualidade, inovação, tecnologia e confiabilidade, assim como proporcionar às nossas revendedoras, crescimento financeiro através da revenda de

nossos produtos.

### **2.3.2 VISÃO**

Consolidar o grupo CP CLAUDETE, como um grupo estruturado, com processos bem definidos e controles eficazes. Profissionalizar todo o grupo. Consolidar as expansões realizadas nos últimos anos.

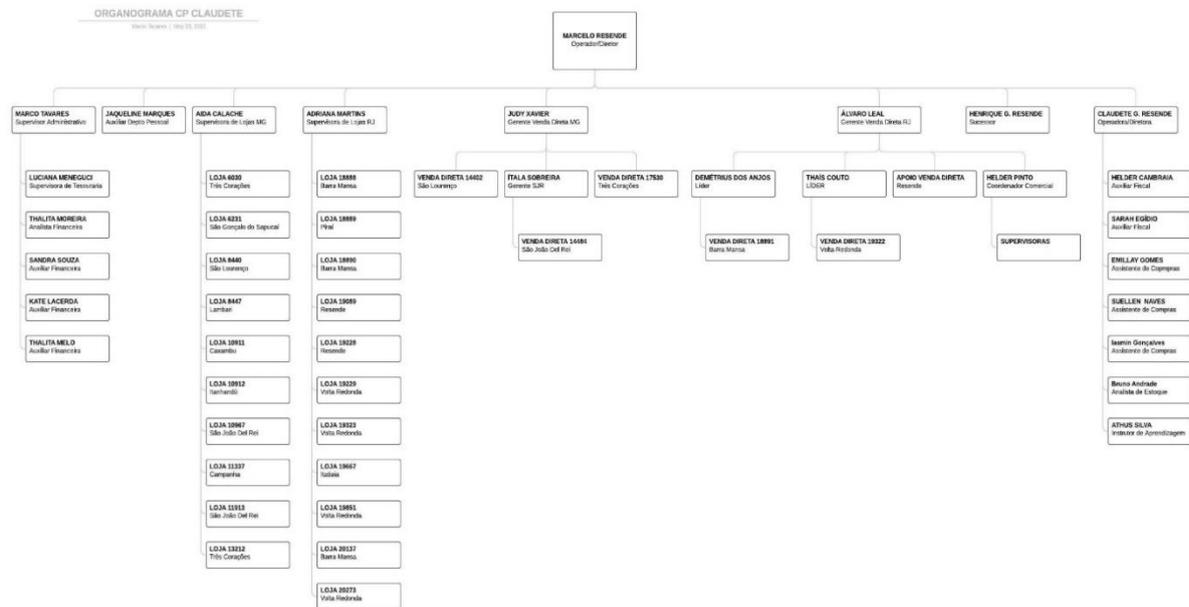
### **2.3.3 VALORES**

- Respeito
- Ética
- Qualidade
- Motivação

## **2.4. ORGANOGRAMA**

O organograma é um diagrama no qual retrata a estrutura organizacional de uma empresa. Os funcionários são dispostos de maneira organizada, seguindo um sentido lógico, nos dando uma visão clara da hierarquia da empresa. A Figura 2, relata o organograma da empresa, como os funcionários são divididos, e a quem cada um se dirige, vale ressaltar que esse organograma não retrata a totalidade dos funcionários, sendo apenas aqueles compõem o escritório central.

Figura 2 – Organograma.



Fonte: Dados do Estágio (2020).

A empresa é comandada pelo Marcelo, marido da fundadora, Claudete, que hoje é responsável pelo setor de compras de todas as lojas e Vd's. Ao lado de Claudete, encontra-se Aída, Supervisora das lojas de Minas Gerais, Judy Supervisora das Vd's de Minas Gerais, Adriana Supervisora das lojas do Rio de Janeiro, Álvaro Supervisor das Vd's do Rio de Janeiro, Marco Supervisor administrativo e Jaqueline Auxiliar do departamento pessoal. E cada um possui sua equipe de trabalho, com seus próprios funcionários no quais eles gerenciam, com exceção de Jaqueline onde é a única responsável pelo setor pessoal da empresa.

Meu cargo na empresa atualmente é de estagiário, no qual minhas funções como futuro sucessor são as mais diversas. Por ser um estagiário, e o único da empresa, durante bastante tempo (pois atualmente, meu irmão, Gabriel, também se tornou um estagiário da empresa) minhas tarefas eram bem flexíveis e mudavam a cada nova função aprendida, e a cada novo setor que eu passava na empresa.

A ideia é que eu passe por todas as funções e cargos na empresa, aprenda de tudo dentro da empresa e só então começar o programa de 2 anos de sucessão proposto pelo O Boticário, no qual se torna obrigatório a todos que pretendem assumir os negócios no futuro. O programa exige alguns requisitos mínimos, como ter trabalhado pelo menos 3 anos nas áreas chave da empresa (financeiro, compras, loja e Vd), e ser aprovado em 2 entrevistas para avaliação de perfil e de conhecimento técnico.

Caso aprovado, o candidato começa um curso de 6 trimestres (18 meses) no qual passa

por uma série de avaliações, provas e dinâmicas, e resolução de cases entre outras atividades, onde serão julgados, se estão aptos ou não para assumirem o negócio da família.

## 2.5. DESCRIÇÃO FÍSICA

O escritório no qual estagiei, se encontra no Centro de Três Corações, na Rua Edson Arantes do Nascimento, número 341, ele é uma casa de 3 andares, sendo o primeiro andar uma garagem e uma sala de reuniões, o segundo andar composto por 3 cômodos no qual ficam 9 colaboradores e uma cozinha, e no terceiro andar, são 5 cômodos menores onde se estabelecem mais 8 colaboradores e o Marcelo com a Claudete (donos da empresa), assim compondo o total de 19 pessoas.

A divisão das salas é por função, no qual cada departamento, possui sua(s) sala(s), o ambiente de trabalho, por mais que tenha muitos funcionários, é bem grande e, portanto, fica bem confortável e arejado, com um espaço considerável entre uma mesa e outra. Cada um possui sua mesa, seu computador e seu próprio material de escritório (calculadora, grampeador, canetas etc.) E todas as salas possuem ar condicionado (exceto a entrada).

O amplo espaço e com os materiais sempre disponíveis facilitam o trabalho além de gerar mais conforto e produtividade para os colaboradores. As figuras a seguir irão ilustrar melhor o escritório. A Figura 3 retrata o escritório como um todo, uma casa de esquina localizada no centro da cidade, local de fácil acesso para todos os funcionários da empresa, perto de farmácias, supermercados, pontos de ônibus etc.

Figura 3 – Escritório em Três Corações.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A Figura 2 mostra uma das salas do escritório, é possível perceber o espaçamento entre as mesas, a luminosidade, e o ar condicionado para os dias mais quentes, e essa qualidade reflete na produtividade dos funcionários, proporcionando resultados melhores.

Figura 4 – Sala de escritório.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio realizado na empresa O Boticário CP Claudete, começou no dia 13 de janeiro de 2020 sem uma data definida para término correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais. Devido ao momento extraordinário em que vivemos devido a pandemia do Corona vírus, houve uma pausa nas atividades por 2 semanas, no qual o escritório ficou fechado por esse período, e, portanto, não realizando nenhuma atividade. Totalizando uma carga horária de 726 horas (contando até o mês de julho, cerca de 7 meses).

O Quadro 1, apresenta as atividades realizadas durante o período, uma breve descrição delas e as horas totais aproximadas trabalhadas para cada uma das atividades, sendo descritas as mais relevantes para este trabalho.

Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Estudo e Implementação do IAF	Aplicar, e cobrar das supervisoras de lojas, melhores desempenho nos indicadores propostos pelo IAF, além de auxiliar na elaboração de estratégias.	72
Levantamentos para custos com frete próprio, para VD's	Realizar uma estimativa de quanto custaria para a empresa caso trocasse o serviço de entregas terceirizados para um serviço próprio.	24
Implementação do novo software de recebimento de mercadorias	Implementação do software da Comptar em uma VD para teste do novo sistema de recebimento de mercadoria e possível aprovação para implementação em todo o CP.	18
Lançamento de extratos bancários no sistema	Busca e importação dos extratos bancários de cada loja e VD para o sistema.	61
Conciliação de contas e cartões	Fazer a comparação via software de gestão financeira F360, entre o extrato bancário de cada loja e VD com o setor de pagamentos, buscando encontrar possíveis falhas.	454
Elaboração do DRE	Elaboração do DRE via sistema F360.	45
Comparativo do DRE	Comparar os DRE's de lojas semelhantes e com meses anteriores, a fim de identificar erros, gastos elevados ou muito abaixo da média.	52
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>726</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com o Quadro 1, o tópico 4 irá descrever as atividades que demandaram maior tempo e esforço do estagiário (as mais importantes, impactantes para a empresa), bem como os conceitos relativos a elas, buscando sempre na teoria informações pertinentes sobre o assunto. As atividades realizadas rotineiramente serão descritas, porém, sem tanto aprofundamento.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Esse tópico tem como finalidade apresentar e descrever todas as atividades realizadas durante o período de estágio, buscando um embasamento teórico na literatura e propondo sempre que possível alguma sugestão de melhoria para a realização mais efetiva da atividade.

### **4.1. Estudo e Implementação do IAF**

Segundo Fernandes (2004), não importa o tamanho da sua empresa, ela sempre vai ser reflexo das tomadas de decisões, sejam essas decisões baseadas em mais ou menos informações. Assim, uma boa decisão depende da qualidade da informação, no qual deve ser bem preparada e difundida para todos. “Cada vez mais, a informação é fator determinante do sucesso da empresa, pois é a partir de sua interpretação que o gestor toma decisões e fórmula planos ...” Fernandes (2004, p. 04).

Uma maneira de conseguir boas informações, e que irão realmente auxiliar na tomada de decisão são os indicadores. Os indicadores servem para nos guiar, nos mostrando como está o desempenho de uma determinada atividade. Assim, os indicadores são medidores de uma atividade, em que mostram que o trabalho pode ser medido, e se pode ser medido, pode ser comparado e, portanto, administrados, como destaca Camargo (2000). Logo um sistema de indicadores que retratam o cenário da empresa, e o que está acontecendo com ela de fato, contribui de maneira significativa para um gerenciamento eficaz, e tornando sua empresa mais competitiva.

O IAF (instrumento de análise de franquias) é uma ferramenta que mede desempenho de diversas formas (sem ser só por resultados financeiros) avaliando diversas áreas de um estabelecimento, conciliando resultado financeiro com a gestão do negócio, ou seja, são indicadores criados e avaliados pelo grupo O Boticário, onde cabe a cada CP realizar monitoramentos constantes e buscar por melhores resultados.

O objetivo do IAF é direcionar os franqueados a atuarem nos indicadores mais estratégicos para o negócio, garantindo assim a saúde e uniformidade das nossas lojas. Esse instrumento, nos ajuda a direcionar esforços para o sucesso e a perenidade do negócio.

Ele é dividido em 3 pilares (grupo de indicadores, com pesos diferentes), que somados darão o resultado (100%), e são eles: Resultados (50%), Certificação Padrão (30%) e Processos (20%). Cada um com seus indicadores e metodologias de avaliação. A Figura 5 traz um exemplo dos indicadores que são avaliados, apenas uma parte dos indicadores, não contemplando a

totalidade deles, além de retratar o modo como são avaliados, bem como, a classificação em cada um dos indicadores.

Figura 5 – Exemplo resultado do IAF.

Nº	Pilar	Categoria	Indicador	Período Avaliado	Resultado Anterior	Resultado Atual	Resultado Indicador	Classificação
1	Resultados	Loja	Receita Canal Loja	Jul-18 a Jun-19	#####	#####	6,53%	7º Decil
2	Resultados	Loja	Boleto Médio	Jul-18 a Jun-19	91,29	81,76	-10,44%	Pior Decil
3	Resultados	Loja	(%) Participação do Clube Viva na Receita Loja	Jul-18 a Jun-19	-	-	80,65%	6º Decil
4	Resultados	Loja	(%) incremento \$ em Boletos Com Resgate	Jul-18 a Jun-19	-	-	41,41%	Melhor Decil
5	Resultados	Venda Direta	Receita Canal Venda Direta	Jul-18 a Jun-19	#####	#####	14,41%	6º Decil
6	Resultados	Venda Direta	Cobertura de revendedores	Jul-18 a Jun-19	-	-	303,54%	4º Decil
7	Resultados	Venda Direta	Utilização de Boleto em Venda Direta (Mínimo 15%)	Jul-18 a Jun-19	-	-	65,86%	Sim
8	Resultados	Venda Direta	Realização de Entrega de pedidos no Canal Venda Direta (Mínimo 5%)	Jul-18 a Jun-19	-	-	66,88%	Sim
9	Resultados	Venda Direta	(%) Intenções de Revendas Convertidas	Jul-18 a Jun-19	-	-	20,09%	7º Decil
10	Resultados	Venda Direta	(%) Adesão ao crédito para Novos Revendedores	Jul-18 a Jun-19	-	-	98,46%	5º Decil
12	Padrão	Auditoria de Loja	Padrão	Jul-18 a Jun-19	-	-	96,92%	-
13	Padrão	Auditoria de Loja	Revitalização de lojas	Jul-18 a Jun-19	-	-	50,00%	Pontua Parcial
14	Processos	Gestão	Qualidade dos Novos Cadastros de Clientes Clube Viva	Jul-18 a Jun-19	-	-	10,21%	5º Decil
15	Processos	Gestão	Inventários de Estoque	Jul-18 a Jun-19	-	-	Menor que 80%	-
16	Processos	Gestão	Resposta da Pesquisa de Lucratividade	Jul-18 a Jun-19	-	-	-	Sim
17	Processos	Sustentabilidade	Recolhimento - Programa Reciclagem Embalagens	Jul-18 a Jun-19	-	-	4,48%	6º Decil
18	Processos	Sustentabilidade	Doações para a Fundação Grupo Boticário de	Jul-18 a Jun-19	-	-	Não	Não

Fonte: Produzida pelo autor (2020).

Essa ferramenta não era aproveitada por ninguém da empresa, nenhum supervisor, gerente ou os proprietários realizavam o acompanhamento dessa ferramenta. Os donos sabiam da existência dela sabiam da importância e do impacto que a ferramenta poderia trazer ao CP, mas não implementavam seu uso, por falta de tempo.

Foi concebido a mim a tarefa de estudar cada indicador proposto pela ferramenta, entender como as ações nas lojas e VD`s impactavam seus respectivos indicadores, entender como era a metodologia de cálculo de cada indicador, aprender onde acompanha cada indicador, em vista que o Boticário apresenta apenas o resultado final, a cada 1 ano (começando no mês de julho e terminando no mês de junho do ano seguinte) e a ideia desse trabalho era melhorar o

resultado do CP Claudete em comparação com os demais CP's do Brasil. A Figura 6 apresenta o resultado do ciclo julho de 2018 até junho de 2019.

Figura 6 – Resultado do IAF.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Esse trabalho começou a ser desenvolvido por mim no começo de fevereiro, e desde então realizo acompanhamentos quinzenais, mensais ou trimestrais dos 36 indicadores propostos. Os resultados financeiros que são os com maior peso eu acompanho com maior frequência, sendo período de tempo mais curtos, então a cada quinze dias ou trinta dias, eu entro no sistema Practico Live O Boticário e puxo os indicadores que me interessam, realizo o comparativo com o período desejado, e então gero um relatório.

Nesse relatório vem contidas as informações, por exemplo, de qual loja ou VD estamos trabalhando, qual o indicador, o resultado obtido no período, um comparativo com o período anterior e por fim uma breve análise do que precisa ser trabalhado e melhorado para o próximo período. Esse relatório é entregue as supervisoras de loja e das VD's, que irão traçar estratégias e metas para as gerentes de lojas.

E por fim as gerentes de loja e de VD aplicam as mudanças e novas estratégias até a próxima avaliação. Onde basicamente consiste novamente em um novo levantamento de dados, onde consigo avaliar se as medidas e estratégias traçadas foram efetivas e, portanto, se houve melhoria nas vendas ou se não, não foram efetivas e, portanto, trabalhar novas estratégias.

As Figuras 7 e 8 apresentam tabelas de 2 indicadores, apenas exemplos de como era feito alguns dos levantamentos dos indicadores, e são tabelas resumidas (não retratando a realidade do CP, servindo meramente para ilustração de como era desempenhado a atividade). O relatório era gerado a partir da análise feita em cima das tabelas, e em seguida encaminhado para o responsável de cada loja.

Figura 7 – Exemplo de relatório do indicador itens por boleto.

loja	Itens por Boleto 03/19	Itens por Boleto 03/20	Crescimento
10911-MARCELO AVELLAR-CAX10911	2,00	1,89	-6%
10912-CLAUDETE-ITA10912-ITANHANDU	2,22	1,79	-19%
10967-MARCELO-SJDR10967-SAO JOAO DEL REI	2,10	2,28	9%
11337-MARCELO AVELLAR-CAM11337-CAMPANHA	1,80	2,00	11%
11913-MARCELO-SALES11913-S J DEL REI-MG	2,20	2,15	-2%
13212-CLAUDETE-TC13212-TRES CORACOES	2,04	1,88	-8%
18888-ESSENCIAS-JL18888-RJ	1,98	2,19	11%
18889-ESSENCIAS-PIRAÍ18889-PIRAI-RJ	1,85	1,95	5%
18890-ESSENCIAS- MR18890-BARRA MANSA-RJ	1,93	1,99	3%
<b>CP</b>	<b>2,06</b>	<b>2,03</b>	<b>-2%</b>

Fonte – Elaborada pelo autor (2020).

A Figura 8 nos mostra o indicador de boleto médio, que basicamente significa o preço médio que uma cliente gasta em cada compra que realiza. Na empresa o “boleto” significa venda, ou seja, uma venda significa um boleto, e esse indicador é a calculado a partir do faturamento da loja em um determinado período dividido pela quantidade total de boletos vendidos no mesmo período.

Figura 8 – Exemplo de relatório do indicador boleto médio.

Loja	Boleto Médio 03/19	Boleto Médio 03/20	Crescimento
10911-MARCELO AVELLAR-CAX10911	71,41	74,56	4%
10912-CLAUDETE-ITA10912-ITANHANDU	76,78	73,66	-4%
10967-MARCELO-SJDR10967-SAO JOAO DEL REI	83,44	98,31	18%
11337-MARCELO AVELLAR-CAM11337-CAMPANHA	64,03	80,14	25%
11913-MARCELO-SALES11913-S J DEL REI-MG	76,92	85,98	12%
13212-CLAUDETE-TC13212-TRES CORACOES	70,19	72,45	3%
18888-ESSENCIAS-JL18888-RJ	78,06	89,74	15%
18889-ESSENCIAS-PIRAÍ18889-PIRAI-RJ	73,36	76,72	5%
18890-ESSENCIAS- MR18890-BARRA MANSA-RJ	72,50	77,43	7%
19089-ESSENCIAS-RES SHOPPING 19089	81,71	92,50	13%
<b>CP</b>	<b>79,05</b>	<b>84,82</b>	<b>7%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Assim essa função me permitiu criar uma visão holística da empresa, e entender diversos pontos que movem uma empresa, além de ensinar a importância dos indicadores e a força que eles possuem para a avaliação de um negócio principalmente quando o dono não consegue acompanhar seu negócio de perto, estando ausente no dia a dia. Com a ajuda dos indicadores, é possível tomar decisões assertivas e gerar melhorias para a empresa partindo de um embasamento técnico, baseado em fatos e dados concretos e não apenas no “achismo”.

Essa atividade desenvolveu também a minha liderança, pois foi dado a mim a responsabilidade de melhorar o resultado do IAF do CP inteiro, e a tarefa de cobrar as pessoas nos cargos mais elevados da empresa, melhores resultados, ou seja, tirando elas da sua zona de conforto e exigindo mais ações e correções em suas atividades. Então julgo como a mais relevante em todo meu processo de estágio.

Um ponto de melhoria que desenvolvi com esse acompanhamento foi no cálculo da comissão das gerentes de loja, anteriormente a minha chegada, o cálculo era feito com base em 7 indicadores, que avaliavam os resultados financeiros e de realização de eventos nas lojas (como treinamentos de maquiagem), a partir do IAF, e na busca de melhorar os resultados do mesmo, foi feita uma nova base de cálculo juntamente com a supervisora, na qual novos indicadores foram adicionados e outros retirados, e tornando assim a avaliação do serviço da gerente mais dinâmica e direcionada para o resultado que o CP deseja, além de serem retirados os indicadores de eventos devido ao cenário de pandemia no qual o Brasil se encontra, não podendo gerar aglomerações.

#### **4.3. Levantamentos para custos com frete próprio, para VD's**

Segundo Ouriques (2012) os fretes são tão importantes quanto a venda de um produto, as entregas devem ser seguras, com pouco prazo de espera, ou seja, rápidas, baratas (tanto para quem compra, como para quem vende), e com qualidade (para que o produto não seja danificado no caminho). Para atingir esses requisitos mínimos e prestar um bom serviço, empresas seguem caminhos bem distintos, umas investem em frete próprio com gestão própria enquanto outras terceirizam.

Sobre a terceirização das entregas, temos Schoenherr (2010), que diz que “a terceirização logística se tornou uma necessidade para a maioria das organizações devido a acirrada concorrência entre as empresas”. O que nos mostra que a tendência das empresas é a terceirização, na qual buscam qualidade no serviço de entrega, redução dos custos, além de um terceiro benefício que seria o menor trabalho, é mais fácil e contratar uma empresa responsável

por esse serviço do que gerir seu próprio sistema de entregas.

Sobre os custos com frete praticado pela própria empresa, segundo Bowersox et al. (2006), os custos variáveis só ocorrem quando o veículo está funcionamento e ocorre de maneira previsível estando ligados a mão de obra, combustível, e manutenção, ou seja, podem ser estimados de maneira aproximada, além de os custos fixos não mudarem no curto prazo e estarem ligados a compra do veículo, equipamento de apoio, entre outros. Portanto é possível aproximar-se de um valor fidedigno a um real custo de realizar o serviço de entregas, e compará-lo ao preço que se pagaria ao serviço terceirizado.

Acompanhando as DRE's (demonstrativo do resultado do exercício) mensais das VD's, pude perceber que o custo com as entregas de mercadoria (serviço de entrega na casa de cada revendedora), era muito alto, e esse custo consumia uma parcela significativa da receita da VD, e assim reduzindo sua lucratividade, algo que já era de conhecimento do proprietário e das supervisoras. Foi então que surgiu a ideia de realizar um estudo, uma análise de custo de quanto custaria gerir a própria frota de veículos para entrega para substituir o atual serviço terceirizado.

A ideia inicial era apenas de renegociar o custo por caixa entregue com os entregadores, para conseguir um preço mais barato e assim reduzir os custos e consequentemente aumentando a lucratividade das VD's, ideia que falhou. A segunda opção foi a própria empresa gerir esse serviço de entregas, ou com uma frota própria ou a partir da assinatura de veículos anuais.

Um estudo desse tipo já tinha sido realizado anos atrás pelo supervisor administrativo, mas que não se mostrou benéfico a realizar tamanha mudança, em vista da baixa economia e do tanto de trabalho que esse novo serviço geraria. Então um novo estudo foi feito, e com a ajuda do Professor André, que durante algumas semanas me auxiliou no levantamento de todos os custos que esse serviço geraria, e na metodologia dos cálculos. A Figura 9 vai ilustrar o resultado que obtivemos com esse levantamento e como o estudo auxiliou na tomada de decisão.

Figura 9 – Análise de custos para frete próprio.

<b>SIMULAÇÃO DE CUSTOS COM FRETE PRÓPRIO - VEÍCULO + PESSOAL</b>					
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>Valores</b>	<b>Aluguel - 12 m</b>	<b>Aluguel - 18 m</b>	<b>Compra - à vista</b>	<b>Compra - prazo</b>
KM Semanal estimado (trecho estrada + cidades)	900	3600	3600	3600	3600
Combustível (preço/litro)	4,25	R\$ 1.529,64	R\$ 1.529,64	R\$ 1.529,64	R\$ 1.529,64
Média consumo combustível (km/l)	10	-	-	-	-
Locação veículo - estimado	1	R\$ 2.515,00	R\$ 2.361,00	-	-
Funcionário - Salário + Encargos + Benefícios	0	R\$ 2.288,02	R\$ 2.288,02	R\$ 2.288,02	R\$ 2.288,02
Funcionário - Ferista	0	R\$ 190,67	R\$ 190,67	R\$ 190,67	R\$ 190,67
Aquisição veículo zero	60.324,00	-	-	-	-
Juros médios		-	-	-	R\$ 443,08
Depreciação do veículo		-	-	R\$ 610,33	R\$ 610,33
IPVA	4%	-	-	R\$ 201,08	R\$ 201,08
Manutenção - Preventiva (revisões)	600	-	-	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Manutenção - Corretiva	1900	-	-	R\$ 158,33	R\$ 158,33
Celular - Estimado	600	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Custo com moto-taxi *		R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Seguros	8364,69	-	-	R\$ 697,06	R\$ 697,06
<b>CUSTO TOTAL MENSAL</b>		<b>R\$ 6.613,33</b>	<b>R\$ 6.459,33</b>	<b>R\$ 5.815,13</b>	<b>R\$ 6.258,21</b>
preço por caixa TC		R\$ 10,51	R\$ 10,27	R\$ 9,25	R\$ 9,95
preço por caixa SL		R\$ 12,67	R\$ 12,37	R\$ 11,14	R\$ 11,99
preço por caixa SJ		R\$ 13,36	R\$ 13,05	R\$ 11,75	R\$ 12,64

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Figura 10 ilustra uma simulação que fizemos com os possíveis ganhos (economia) para o ano de 2020, caso tivéssemos optados pelo frete próprio desde o início do ano. Nela consta o custo total até maio com o que se gastou com as entregas em cada VD, e o custo médio mensal, enquanto na tabela da simulação, costa quanto cada cenário custaria nesse mesmo período e sua respectiva economia comparada com o mesmo período. E por último, o ganho total em 5 meses, se cada VD tivesse o seu veículo adquirido em cada um dos cenários, basicamente a soma de cada cenário em cada VD, (considerando o custo de 3 carros, um para cada VD).

Figura 10 – Simulação de Ganhos em 2020.

<b>Custo até Maio/20 - TC</b>			<b>SIMULAÇÃO</b>	<b>2020 - SIMULAÇÃO</b>		
<b>ANO 2020</b>	R\$ 41.934,00	12 meses	R\$ 33.066,65	R\$ 8.867,35		
<b>MÊS/20</b>	R\$ 8.386,80	18 meses	R\$ 32.296,65	R\$ 9.637,35		
		à vista	R\$ 29.075,67	R\$ 12.858,33		
		à prazo	R\$ 31.291,07	R\$ 10.642,93		
					Ganho 2020 em 5 meses	
					12 meses	R\$ 21.888,05
					18 meses	R\$ 24.198,05
					à vista	R\$ 33.861,00
					à prazo	R\$ 27.214,80
<b>Custo até Maio/20 - SL</b>			<b>SIMULAÇÃO</b>	<b>2020 - SIMULAÇÃO</b>		
<b>ANO 2020</b>	R\$ 45.488,00	12 meses	R\$ 33.066,65	R\$ 12.421,35		
<b>MÊS/20</b>	R\$ 9.097,60	18 meses	R\$ 32.296,65	R\$ 13.191,35		
		à vista	R\$ 29.075,67	R\$ 16.412,33		
		à prazo	R\$ 31.291,07	R\$ 14.196,93		
<b>Custo até Maio/20 - SJR</b>			<b>SIMULAÇÃO</b>	<b>2020 - SIMULAÇÃO</b>		
<b>ANO 2020</b>	R\$ 33.666,00	12 meses	R\$ 33.066,65	R\$ 599,35		
<b>MÊS/20</b>	R\$ 6.733,20	18 meses	R\$ 32.296,65	R\$ 1.369,35		
		à vista	R\$ 29.075,67	R\$ 4.590,33		
		à prazo	R\$ 31.291,07	R\$ 2.374,93		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O resultado obtido foi muito positivo (financeiramente falando), onde no melhor cenário a empresa economizaria só nos 5 meses iniciais do ano uma quantia de trinta e três mil reais, aproximadamente. Com o resultado da pesquisa, foi apresentado para o proprietário, que gostou da ideia e se mostrou disposto a realizar tal mudança.

Devido ao cenário de incertezas provocados pela pandemia, pela a reforma de uma das lojas e a minha mudança de departamento dentro da empresa o projeto ficou suspenso nas semanas seguintes, com prazo definido para retorno (assim que a reforma da loja terminar).

O próximo passo é estruturar como funcionária esse novo serviço, definir responsáveis, e como o projeto vai ser executado, rotas, perfil de funcionário contratos, definir por exemplo em qual VD vamos iniciar (a ideia e fazer em apenas um, como piloto) e se mostrar benéfico ampliar para todas, de forma gradual, ou seja, definir toda a estrutura da nova área, sempre com a ideia de planejar primeiro e executar depois, minimizando os erros.

#### 4.4. Implementação do novo software de recebimento de mercadorias

Segundo Arnold (1999), os estoques são materiais/suprimentos que ainda vão ser utilizados por uma determinada empresa, ou seja, pode se destinar para a venda (caso em que se enquadra na empresa estagiada) ou como matéria prima para algum processo de produção.

Os estoques, são para as empresas varejistas (assim como as VD's), áreas de extrema

importância, logo exigem um rígido controle de perdas, segundo Souza et al (2016). Assim, Sambugaro diz, “São consideradas perdas no varejo, toda e qualquer interferência negativa no resultado da empresa, gerando como consequência final a redução de lucro”. Para tanto, evitar esse problema não é algo simples e é necessária uma eficaz gestão de estoque. Os estoques constituem parte dos ativos de uma empresa (pois representa custo, tanto para adquiri-lo quanto para mantê-lo) e, portanto, deve ser tratada com bastante atenção pelos responsáveis.

Para Martins e Alt (2003), ambos afirmam que a gestão de estoques são ações que permitem ao administrador ver se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, bem controlados e bem manuseados. O objetivo da gestão de estoque é assegurar a máxima disponibilidade do produto/ matéria-prima, com o menor nível de estoque possível, mas sempre sem causar ruptura. Partindo da premissa, de que o estoque é um ativo para a empresa sendo uma área de extrema importância para o setor varejista e da redução das perdas através de uma gestão de estoque eficiente, que se buscou a implementação de um novo sistema de inventário para as lojas e VD's.

Um grande problema que todo o CP Claudete encontra é com o inventário das VD's, a cada 4 meses em média, e realizado um inventário em uma VD, e sempre aparece diferença com o estoque atual de mercadorias (a contagem) e o sistema. A contagem nunca é acertiva, sempre falta mais produtos do que deveria (de acordo com o sistema), e as justificativas são as mais variadas, como: entrega de mercadoria faltando ou sobrando (problema com o serviço de entregas do O Boticário), produto que vendeu trocado (passou um código no sistema e entregou outro produto), ou passou o código errado e a pessoa não viu, produto que mudou de código entre outras. Mas recentemente a diferença de estoque elevou bastante, e a fim de reduzir as justificativas e minimizar os erros, a empresa foi atrás de um sistema novo de contagem de mercadoria (inventário) e de recebimento de mercadoria.

O intuito do sistema, eram quatro a princípio, I) contar de maneira mais rápida a mercadoria que chega, e assim dando entrada no sistema mais rápido e agilizando o processo de venda, pois a mercadoria é liberada mais rápido para o comprador, II) evitar erros humanos de contagem, minimizando a diferença de estoque, e acabando com mais uma justificativa para o estoque apresentar falta, ou seja, aumentar a qualidade da contagem, III) ter um registro, um documento que provasse que a mercadoria chegou em ordem, ou com produto quebrado, ou faltando etc. Para que pudesse ser apresentado em caso de fraude, e por último, IV) Realizar o levantamento de inventário mais rápido, pois no dia em que é realizado o inventário a loja precisa ficar fechada, então quanto mais tempo leva, mais tempo a loja fica fechada e prejudicando as vendas.

Com o novo sistema escolhido a partir de uma indicação de outros franquizados, coube a mim a realizar os primeiros treinamentos e aprender a manusear os novos equipamentos para então realizar os testes em uma VD para validação do sistema, e então gerar um relatório juntamente com os estoquistas de como o novo sistema se comporta, e se é valido ou não adquirir mais chaves de acesso e *Smarth Phones* para todas as VD`s onde o recebimento de mercadoria semanal é elevado e consequentemente os erros são mais frequentes.

A Figura 11 retrata o equipamento necessário para realizar o inventario da loja, quanto o recebimento de mercadoria, ele é o mesmo, um equipamento muito simples, e didático de ser usado, não apresentado dificuldade para o utilizador. O que muda é apenas a utilização da plataforma, onde a leitura dos dados ocorre de maneira diferente, uma para inventario e uma para recebimento.

Figura 11 – Equipamento para contagem de recebimento de mercadoria.



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

A Figura 12 nos mostra o relatório gerado a partir da contagem de recebimento de mercadoria, o que foi interessante com esse novo sistema, foi perceber o quão pouco a fábrica erra na entrega de seus produtos, nesse dia (da FIGURA 12), chegaram mais de 200 caixas de produtos diferentes, e no final só veio um produto faltando, mostrando a alta assertividade por parte da franquadora O Boticário, no qual se preocupa com a qualidade na entrega de seus

produtos.

Figura 12 – Relatório de recebimento de mercadorias.

← Resultado final				
Estabelecimento: 17530 - VD TRES CORACOES Nº NF: 460774, 460773, 460772 Data documento: 07/07/2020 Status: Finalizado				
<span>Todos (383)</span> <span>Não contados (0)</span> <span>Faltando (1)</span> <span>Validado (382)</span> <span>Sobrando (0)</span> <span>Incluído NF (0)</span>				
Código	Descrição	Qtd.NF	Contados	Dif.
79914	<b>NSPA LOC DES CPO DETOX MATCHA 400ml</b> NF: 460772 VOL: 4449_0094 4449_0157	40	39	-1
19685	<b>ELYSEE EDP 50ml</b> NF: 460772 VOL: 4449_0138	30	30	0
19741	<b>MAKE B EDP 30ml</b> NF: 460772 VOL: 4449_0002 4449_0144	80	80	0
21318	<b>GLAMOUR DES COL SEC BL 75ml V3</b> NF: 460772 VOL: 4449_0003 4449_0004 4449_0005 4449_0133 4449_0134	110	110	0
21319	<b>GLAMOUR DES COL 75ml V5</b> NF: 460772 VOL: 4449_0006 4449_0239	40	40	0
22230	<b>ACQ FRESCA DES COL BOTICOLL 100ml</b> NF: 460772 VOL: 4449_0139	4	4	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O sistema se mostrou muito eficiente, cumprindo em parte com os seus objetivos propostos e vai ser implantado em todas as VD's. O único quesito que o novo sistema não atendeu foi na velocidade de contagem, se mostrando mais lento que a contagem manual, onde é possível utilizar mais pessoas para a contagem, em vista que não tem limite por falta de equipamentos.

Quanto a qualidade, se mostrou extremamente útil, provando para todos que o recebimento de mercadorias é realizado quase que 100% de maneira correta pelo Boticário, e, portanto, não serve mais como justificativa para perdas e diferenças no estoque, quando for realizado o inventario. No quesito documentação, se mostrou muito simples e fácil a leitura, gerando um relatório automático de forma bem didática, sem apresentar complicações e cumprindo com o proposto.

E por último, o quarto quesito, que diz respeito a velocidade do inventario, ele se mostrou mais rápido que o antigo, pois o equipamento e mais eficiente, funciona melhor que o antigo, e também a plataforma é mais simples de utilizar, além de ser bem mais prático e barato do que o antigo, possibilitando a aquisição de mais aparelhos, o que reduz significativamente o tempo de contagem.

#### **4.5. Lançamento de extratos bancários e de venda de cartão no sistema**

Para o gerenciamento da área financeira de todo o CP, utilizamos um sistema chamado Finanças 360, ele é responsável por organizar as informações assim como o armazenamento de dados entre outras funcionalidades. O lançamento de extratos bancários no sistema Finanças 360 (F360) era uma atividade rotineira, e, portanto, era realizada todas as manhãs. Essa atividade consistia em entrar na conta do banco de cada loja e VD, procurar o extrato bancário do dia anterior, realizar o download do arquivo em formato OFX, e por último importar todos os extratos para o sistema F360.

É uma tarefa muito simples, mas que exige atenção e cuidado, pois caso feita de maneira incorreta, atrapalha toda a conciliação de conta bancária, e gerando retrabalho caso quando percebido o erro, e por se tratar de mais de 26 contas bancárias (em vista que cada loja possui pelo menos uma conta bancária, e algumas possuem 2 em bancos diferentes), torna-se um retrabalho cansativo e repetitivo.

Um ponto desenvolvido nessa atividade e nas demais que eram rotineiras foi a criação de manual de como realizar as atividades, ou seja, um passo-a-passo de onde ir, onde clicar o que fazer em tal situação, como mexer no sistema etc. Nenhuma das atividades designadas a mim possuía algo do tipo, um documento de rápido acesso que facilitaria muito meu aprendizado daquela determinada tarefa. Então, um ponto de melhoria desenvolvido por mim nessas atividades mais repetitivas, e rotineiras foi deixar para o próximo um passo-a-passo no servidor da empresa de como realizar essas tarefas. O modelo do passo-a-passo está ilustrado na Figura 13.

Figura 13 – Exemplo do passo a passo.

**Ted Crédito em Conta (faltando no sistema).**

- **Site: <https://www.moozcobranca.com.br/>**
  - ✓ Login
  - ✓ Relatório
  - ✓ Relatório de repasse
  - ✓ Somente selecionado
  - ✓ Data (dia do vencimento)
  - ✓ Confirma
  - ✓ Impressorinha (baixar em Excel)
  - ✓ Abrir
- **No Excel**
  - ✓ Coluna de título
  - ✓ Cópia
- **No F360**
  - ✓ Contas a receber
  - ✓ Número
  - ✓ Cola
  - ✓ Pesquisar
  - ✓ Seleciona o título (com a mesma data de vencimento)
  - ✓ Renegociar
  - ✓ Confere (multa, juros, desconto com a planilha do Excel)
  - ✓ Confere a conta do banco
  - ✓ Confere plano de contas (recuperação de provisão de devedores duvidosos)
  - ✓ Salvar
  - ✓ Liquidar

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

#### 4.6. Conciliação de contas bancária e cartões

Essa atividade juntamente com a descrita no tópico anterior, também era realizada diariamente, ela basicamente consiste em conciliar todas as transações de bancos de todas as lojas e VD's (os extratos), com todos as contas a receber e a pagar das respectivas lojas e VD's. Ela é o último passo, antes da elaboração da DRE. A conciliação serve para conferir se todos os deveres e obrigações foram cumpridos e se todos os direitos foram recebidos, é a última barreira para identificar possíveis erros, além de conferir se as contas estão sendo sempre pagas no seu último dia de vencimento, nem um dia a mais, pois acarreta no pagamento de juros e multa, e nem um dia a menos, pois parte do dinheiro fica na conta investimento e portanto rendendo, quando fica mais tempo.

A conciliação de contas e cartões, já é bem mais trabalhosa do que a atividade anterior, ela exige bastante organização e atenção, principalmente por se tratar de 26 pontos de venda, algo que fica extremamente confuso quando feito de forma desorganizada. Os grandes problemas que eu tive realizando essa atividade foram sempre com as empresas de cartões (Mooz Cartões e Cielo) que sempre deixavam de processar alguma venda, e, portanto, tinha que abrir chamado e pedir que reprocessem, algo bastante trabalhoso e que toma tempo, onde

poderia estar sendo feito outras atividades maior relevância.

Essas atividades por mais que repetitivas, e trabalhosas, melhoraram muito meu senso de organização, algo que não havia desenvolvido durante toda a faculdade, eu sempre fui desorganizado (não ao extremo), e nos primeiros dias realizando, eu tive tanto retrabalho, que passei a me organizar antes de começar cada atividade, foi então que criei uma planilha no Excel no qual me auxiliou e organizou todos meus processos, assim como ilustrado na figura 10, para evitar o retrabalho, algo que consumia grande parte do meu dia, tendo que refazer a mesma tarefa 2x para corrigir algo que poderia facilmente ser evitado se eu realizasse com mais calma e de maneira mais organizada. A planilha a princípio era apenas para me organizar e evitar perda de informações por minha parte, principal fator que gerava retrabalho, mas ficou simples e eficaz que minha supervisora que realiza as conciliações comigo começou a utilizar.

Figura 14 – Planilha de organização de conciliação das contas e cartões.

Banco do Brasil				Banco do Bradesco			
Loja	Sistema	Extrato	Status	Loja	Canhoto	Extrato	Status
10911	1500 deposito		Esperar mais uns dias	10911			-
10912			Ok	10912			-
10967			Ok	10967			-
11337			Ok	11337			-
11913	700 deposito		E-mail enviado (aguardando resposta)	11913			-
	950 deposito		Esperar mais uns dias	13212			-
13212			Ok	14402			OK
14402			Ok	14484			OK
14484			Ok	17530			OK
17530			Ok	18888			OK
18888			Ok	18889			-
18889	1000 deposito		Esperar mais uns dias	18890			-
18890			Ok	18891			Ok
18891			Ok	19089			-
19089	800 deposito		Reprocessando	19228			-

Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

Assim, foram essas atividades (Lançamento de extratos bancários e de venda de cartão no sistema e Conciliação de contas bancária e cartões), por mais que maçantes, trouxeram aprendizados para minha formação, e que realmente mudaram minha forma de realizar tudo no meu dia a dia. Passei a me organizar antes de realizar qualquer tarefa e a ter um olhar mais crítico sob como realizar cada tarefa, procurando sempre ser o mais efetivo.

#### 4.7. Elaboração do DRE

Segundo Iudícibus e Marion (2004), a DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa, sendo medido pelo lucro, que em grande parte das empresas é o fator principal. Assim a análise correta da DRE é um importante instrumento para a tomada de decisão de um administrador, medindo o desempenho financeiro de uma empresa de tempos em tempos, e o impacto das ações tomadas e até podendo servir como base para resultados futuros.

Assim, para Costa et al. (2015, p. 39) a “DRE se faz tão necessária, visto que é presente nas organizações públicas e privadas, como bancos, nos relatórios de investidores e administradores, no governo, entre outros”. Portanto a análise de uma DRE tem grande importância para uma empresa (quando feita de maneira correta) e torna-se um diferencial competitivo no mercado, e gera mais confiança em todos os impactados por ela, pois reflete a saúde financeira de uma empresa

Os DRE's apresentados em sala de aula são bem mais simples dos que os vistos na empresa, onde se mostrou bem mais completos e complexos (algo já esperado). Assim como dito anteriormente, as DRE's também são realizadas via sistema F360, grande parte do DRE o próprio sistema já monta automaticamente, O F360, a cada conta paga seja ela de qualquer natureza, já possui uma linha na DRE de cada loja, basta direcionar na hora do pagamento para qual linha você deseja encaminhar, assim ao realizar o pagamento de uma conta o próprio sistema lança o valor da conta na linha do DRE da loja escolhida. Algo que me mostrou a importância de um bom sistema de gestão financeira, principalmente para empresas “maiores”, com muitos gastos que eu nem imaginava que existiam.

Então a elaboração da DRE consistia em lançar todo mês os gastos que não apresentavam boletos para serem pagos como o custo de depreciação das lojas, no qual era feito de forma manual, loja por loja, e também os rateios, por exemplo do gasto de manter um escritório central que trabalha em função de todas as PDV's (pontos de vendas), esses custos também era feito de forma manual e baseado no faturamento de cada PDV, ou seja, o PDV que faturasse mais, paga uma porcentagem maior dos custos do escritório.

Por alguns desses custos serem fixos sugeri que fossem lançados de maneira automática, pois eles não iriam variar de acordo com o mês, e, portanto, poderiam ser lançados de forma automática todo mês pelo sistema. A ideia foi bem vista pela minha supervisora, mas não foi implantada, pois nenhum de nós conseguimos programar o sistema para que realizasse o lançamento de maneira automática.

#### 4.8. Comparativo do DRE

As demonstrações contábeis fornecem uma quantidade enorme de dados sobre uma empresa. E realizar a análise dessas demonstrações é que se transforma os dados em informações, e conseqüentemente, a informação auxilia na tomada de decisão, resultando em uma ação (MATARAZZO, 2003).

Segundo Barroso (2007) através da análise da DRE fica evidente qual a situação financeira da empresa, permitindo saber se a empresa está tendo lucro ou prejuízo, sua lucratividade entre outras informações.

O comparativo do DRE consiste em separar os demonstrativos de cada loja, ao final de cada mês, realizar um comparativo com o mês anterior, e com o mesmo mês do ano passado. O objetivo dessa atividade era procurar erros de lançamentos, valores muito atípicos, conhecidos como os *Outliers*, e então fazer uma busca e conferir se aquele valor apresentado na DRE condiz com a realidade ou se foi um erro de lançamento.

O segundo fator no qual analisava eram os aumentos e diminuições, apenas nos custos mais expressivos, comparando-o com o mesmo período do ano passado, e procurar as possíveis causas desse aumento/ diminuição. E então realizando um relatório com os pontos identificados e que não apresentavam uma justificativa para tal acontecimento, como por exemplo, o valor das trocas ter subido muito em um determinado mês, sendo que aquele mês não aconteceu nada de diferente (por exemplo, quando o mês tem datas comemorativas, como o Natal, o valor das trocas naturalmente sobe), então era descrito no relatório e passado ao meu supervisor. A Figura 15 vai mostrar o modelo de DRE que a empresa utiliza, mostrando apenas o começo da DRE, sendo o total dela muito grande e, portanto, seria inviável colocar completa no texto.

Figura 15 – Exemplo de uma DRE na loja 6030.

Nome (6030)	01/2020	12/2019	01/2019
<b>1 - Receita Operacional Bruta</b>			
1.1 - Vendas de mercadorias			
1.2 - Prestação de Serviços			
<b>2 - Descontos e Abatimentos</b>			
2.1 - Desconto Revendedora			
2.2 - Desconto Fidelidade			
2.3 - Desconto Franqueado			
2.4 - Desconto Franqueadora			
2.5 - Trocas			
<b>3 - Deduções da Receita Operacional Bruta</b>			
3.1 - Impostos Incidentes sobre Vendas			
3.1.1 - COFINS sobre Receita			
3.1.2 - PIS sobre Receita			
3.1.3 - ICMS sobre Receita			
3.1.4 - ISS sobre Receita			
3.1.5 - Simples Nacional			
3.2 - Devoluções de Vendas			
<b>4 - Receita Operacional Líquida</b>			
<b>5 - Custo das Vendas</b>			

Fonte: Elaborada pelo Autor

Outros pontos que fui trabalhando por conta própria, pois não me designaram essa tarefa foi na análise dos custos das lojas e VD's, separei quais custos eram mais expressivos, e impactavam negativamente na lucratividade dos pontos de venda, com o intuito de questionar ao supervisor administrativo, e então ver o que seria possível estar trabalhando para reduzir tais custos. Esse ponto em específico foi o responsável pelo estudo do frete próprio nas VD's, com o intuito de reduzir os altos gastos com as entregas para as revendedoras.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Por se tratar de uma empresa muito bem gerida, e com resultados muito bons, não foi possível identificar muitos pontos de melhorias, no geral, em cada atividade realizada busquei sempre aprender o mais rápido, e então começar a trabalhar com uma visão mais crítica buscando algum ponto que poderia ser otimizado, e realizado de maneira mais efetiva.

Além das melhorias propostas em cada atividade realizada busquei mais algumas que realmente senti falta na empresa, mas que não necessariamente foram executadas. Primeiramente questionei aos proprietários, se eles tinham conhecimento da opinião dos seus colaboradores quanto ao escritório e o dia a dia na empresa, se estavam realmente satisfeitos e se tinha/possuíam espaço para dar sugestões de melhorias, ou ideias novas. A resposta foi negativa, e então sugeri que realizasse uma pesquisa de clima dentro do escritório, e posteriormente, depois que obtivéssemos os resultados e caso a experiência fosse positiva, realizasse em todo o CP, fazendo apenas as devidas adaptações (nas perguntas), para lojas e VD's. O questionário foi elaborado, apresentado ao proprietário e aprovado, mas ainda não foi aplicado, (por questões de tempo). Por isso a falta de resultados para apresentação.

Outra ideia que trouxe para a empresa, foi de elaborar uma avaliação 360 com as equipes de loja (gerentes, vendedoras e a supervisora), o intuito principal era avaliar em diferentes requisitos, o trabalho realizado das supervisoras, em vista que o único método de avaliação são os indicadores produzidos pelo grupo de lojas que cada supervisora é responsável, ou seja, não se tem uma avaliação para o trabalho no dia a dia de uma supervisora, no modo de cobrar ou ensinar as gerentes, nos relacionamentos interpessoais, e o principal, a supervisora não tem um feedback daquele ponto em questão que precisa ser melhor desenvolvido, e assim ir lapidando os pontos negativos, melhorando seus resultados e consequentemente o resultado das lojas. Essa ideia foi bem aceita pelos donos, mas ainda não foi desenvolvida, em vista do meu pouco conhecimento acerca das funções de supervisoras, e, portanto, do meu conhecimento limitado até o presente momento para elaborar um questionário de avaliação 360.

Ambas ideias vieram do meu período na UFLA Junior Consultoria Administrativa, no qual me deu uma excelente base e experiência profissional, me fez desenvolver valores muito importantes para minha vida, mas destaco um em específico (que julgo muito importante na carreira de um administrador, em especial o empreendedor) no qual mudou minha forma de realizar minhas atividades, que é a “sede por conhecimento”, no qual pretendo continuar buscando melhorias em todas as atividades propostas, visando não só meu aprendizado, mas também e efetividade na realização de cada uma.

Seguindo essa linha outra sugestão para a empresa é a criação do setor de Recursos Humanos. Atualmente composto apenas por uma pessoa Jaqueline, mas que não exerce nenhuma atividade da área, ficando responsável apenas por questões trabalhistas, e férias de todos os funcionários, o que reforçou a ideia de um setor responsável pela gestão das pessoas, buscando potencializar o desempenho de cada colaborador, reconhecer trabalhos bem feitos, gerindo conflitos e comportamentos, algo que poderia tornar o ambiente do escritório e dos PDV's mais descontraído.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a rotina administrativa do escritório do CP Claudete (grupo de lojas da franquia O Boticário) bem como apontar sugestões de melhoria, e mostrar todo o conhecimento adquirido ao longo do processo, sempre tentando conciliar a teoria aprendida durante os 4 anos de graduação com a prática vivenciada nos últimos 7 meses, mostrando a relevância do mesmo para a formação do estudante.

A organização mostrou estar em estágio bem avançado de gestão, com tarefas bem definidas, que busca sempre inovação em seus processos, com funcionários competentes (com uma baixíssima taxa de rotatividade), e medindo a efetividade das tarefas através de indicadores de desempenho, uma ótima ferramenta que auxilia na tomada de decisão. Essa gestão bem feita reflete nos resultados da empresa, mostrando-se sempre positivos e com crescimento ano após ano, sendo como resultado principal a quantidade de pontos de vendas que o CP possui, começando com a primeira loja no ano de 1997 até a inauguração da vigésima sexta em 2019.

Mesmo sendo uma empresa bem organizada, que busca otimizar seus processos e que vai atrás da inovação, vale destacar a dinamicidade da profissão do administrador, e que sempre há pontos a serem desenvolvidos e que podem ser otimizados, assim como os apresentados na descrição de atividades. O que me remete muito a minha graduação em que ouvi centenas de vezes a importância do administrador ter sede por conhecimento e a busca por inovação, acredito que o estágio confirmou a teoria, e me mostrou na prática o quanto essas características são importantes.

O estágio vivenciado na empresa trouxe inúmeros aprendizados, desde os mais básicos como a diferença que uma simples organização da tarefa traz, até a complexidade de gerir equipes, cobrar resultados e avaliar decisões. Acredito que ao realizar em uma empresa bem estruturada, com objetivos bem definidos, só contribui para minha formação. Assim como descrito pelas atividades realizadas, e como parte do meu plano de sucessão, nesses últimos 7 meses passei em diversas áreas da administração, com ênfase na área financeira e estratégica da empresa. Pude reconhecer a complexidade de uma empresa, principalmente a complexidade de uma gestão com mais de 20 franquias, e foi essencial para o desenvolvimento da visão holística e a importância de cada área da administração; e como parte do meu plano, passarei em todas elas, visando aprender tudo sobre a empresa, antes de poder assumir.

Reconheço que a pontos a serem trabalhados em mim e que serão importantíssimos para que eu alcance meus objetivos profissionais e dentre eles gosto de destacar a liderança. Uma qualidade muito requisitada na profissão de administrador, e que pouco foi trabalhada durante

minha graduação e que no estágio foi fundamental para que eu desenvolvesse um bom trabalho o que mais uma vez reflete na importância do estágio na formação de cada aluno.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROSO, Mônica Miranda. **Importância da análise de indicadores econômico-financeiros para tomada de decisões gerenciais**. 2007. 27 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – Fasa, Brasília, 2007. Disponível em: <<https://core.ac.uk/reader/185253270>>. Acesso em: 03 set. 2020.

BOWERSOX, D. J. BOWESOX, DONALD J.; COOPER, M. BIXBY; CLOSS, DAVIDJ. et al. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre. Bookman, 2006.

CAMARGO, Leonidas Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109 f. Dissertação (Mestrado em 39) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

COSTA, Robson Antônio Tavares et al. Análise da demonstração de resultado do exercício-dre-como ferramenta de gestão para o administrador. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 37-46, 2015.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica Teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DE SOUZA, Douglas Fracari et al. Controle de perdas de estoque em uma rede de supermercados. **Revista Conbrad** [ISSN 2525-6815] Qualis B5, v. 1, n. 1, p. 71-96, 2016.

EMPREENDEDOR. **Site**. 2009. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/setor-de-cosmeticos-e-um-dos-que-mais-cresce-no-pais>. Acesso em: 15/06/2020.

ESTADO DE MINAS. **Site**. 2019. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas\\_economia,1059657/crise-nao-afeta-mercado-de-cosmeticos-que-cresce-10-6.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas_economia,1059657/crise-nao-afeta-mercado-de-cosmeticos-que-cresce-10-6.shtml). Acesso em 15/06/2020.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2004.

FESTINALI, Rosane Calgaro; CONOPF, Liliane; BERTOUL, Ornella. Estágio supervisionado em administração: reflexões de sua contribuição para a formação profissional. **Revista Faz Ciência**, v. 9, n. 9, p. 299, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais**. São Paulo: Editora Saraiva. 5ª tiragem, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OURIQUES, Ederson Martins. **Estudo sobre o modelo de frete utilizado pela Burckmak: loja de móveis para escritório**. 2012.

SCHOENHERR, T. (2010). **Outsourcing decisions in global supply chains: na exploratory multi-country survey**. *International Journal of Production Research*, v. 48, n. (2), p. 343-78, 2010. *Apud BANDEIRA, MAÇADA, MELLO, 2010*.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-85.