

A UTILIZAÇÃO DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA RENTÁVEL À ORGANIZAÇÃO

Autoria

Rafaela da Silva Marcílio

Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium

Professor Orientador

IRSO TÓFOLI

Resumo

Este artigo destina-se ao estudo da departamentalização de produtos dentro de uma empresa, bem como a sua importância na área de vendas. Da mesma forma, é conceituada a departamentalização de produtos, isto é, organização por famílias de produtos e suas principais aplicabilidades no setor, abordando a necessidade de separar ambientes de disposição dos produtos e tornar o ambiente de vendas mais prático, acessível e mais atrativos aos clientes, com conseqüente aumento da rentabilidade da empresa. Esta prática proporcionará ao gestor a oportunidade de identificar qual família de produtos é mais rentável, qual apresenta maior rotação facilitando as tomadas de decisão e direcionamento dos esforços de vendas para aqueles de maior rentabilidade e eliminando estoques e esforços dos menos rentáveis. Através de pesquisa bibliográfica, associando a técnica de separar produtos por família, considerando uma departamentalização por produtos a cálculos de rentabilidade e giro de estoques pode-se perceber a empresa atingirá melhores resultados.

Finanças

**A UTILIZAÇÃO DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA RENTÁVEL
À ORGANIZAÇÃO**

RESUMO

Este artigo destina-se ao estudo da departamentalização de produtos dentro de uma empresa, bem como a sua importância na área de vendas. Da mesma forma, é conceituada a departamentalização de produtos, isto é, organização por famílias de produtos e suas principais aplicabilidades no setor, abordando a necessidade de separar ambientes de disposição dos produtos e tornar o ambiente de vendas mais prático, acessível e mais atrativos aos clientes, com conseqüente aumento da rentabilidade da empresa. Esta prática proporcionará ao gestor a oportunidade de identificar qual família de produtos é mais rentável, qual apresenta maior rotação facilitando as tomadas de decisão e direcionamento dos esforços de vendas para aqueles de maior rentabilidade e eliminando estoques e esforços dos menos rentáveis. Através de pesquisa bibliográfica, associando a técnica de separar produtos por família, considerando uma departamentalização por produtos a cálculos de rentabilidade e giro de estoques pode-se perceber a empresa atingirá melhores resultados.

Palavras-chave: Departamentalização de produtos. Rentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente são facilmente perceptíveis o despreparo e a falta de formação técnica específica de muitos gestores nas empresas, principalmente de pequenas organizações, como exemplo as empresas familiares, onde o poder é centralizado, não havendo abertura para entrada de inovações e técnicas que auxiliam o gestor a controlar as operações da empresa, pois em uma empresa familiar o gestor geralmente é o proprietário e o chefe da família, que busca apenas o seu sustento, utilizando o negócio para isso, fugindo do conceito da administração que implica em uma empresa ter como função a geração de lucros. Este fato se deve, provavelmente, à falta de organização e conhecimento de seu negócio, levando a gestão à um caminho às cegas, resultando em um gerenciamento com preparação inadequada para tomada de decisão. O conhecimento, entendimento e a utilização de ferramentas que auxiliam aos gestores em maior domínio e assertividade nas decisões, tornam-se o principal objetivo para geração de lucros.

Para a administração financeira, a empresa tem como principal objetivo econômico a maximização de seu valor de mercado, assim obtém o aumento da riqueza de seus proprietários alcançando-se a geração de lucros. (HOJI, 2017). A empresa também consegue aumentar sua lucratividade, “através da elevação de suas receitas e/ou redução de custos, que podem ser através de elevação de preços das mercadorias ou elevação do volume vendido ou redução dos custos envolvidos nas operações”. (TÓFOLI, 2012, p. 47).

O mercado atual encontra-se em um ambiente de extrema concorrência, utilizando margens de lucro reduzidas. Assim, o presente artigo tem como objetivo o estudo da departamentalização de produtos, sua importância para a empresa e suas principais aplicabilidades no setor de vendas, identificando o retorno lucrativo dos produtos dispostos por famílias e auxiliando nas tomadas de decisões, para apostar nos produtos que demonstram ser os mais rentáveis e a eliminação dos que menos demonstram um retorno.

Portanto, para que se alcance os objetivos traçados, realizou-se uma análise da lucratividade através da margem de contribuição que é uma poderosa ferramenta administrativa para o gestor.

Conforme Tófoli:

A margem de contribuição é uma ferramenta fundamental para auxiliar nas decisões empresariais, para uma gestão de resultados, seja para rentabilidade dos produtos, para unidade de negócios, divisões, áreas de responsabilidade ou com resultado dos negócios da empresa. (TÓFOLI, 2012, p. 137).

Assim, para se obter um levantamento mais preciso do assunto, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, contando com referencial teórico de autores para o estudo, em livros, artigos e monografias.

2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE PRODUTOS NA ÁREA DE VENDAS.

A departamentalização, como o próprio nome já diz, é a divisão e/ou separação, que pode ser de estrutura, produtos etc., que resulta em departamentos, seções, unidades ou setores, de modo que auxilia os gestores a ter um olhar amplo e ao mesmo tempo específico das áreas que o abrange, resultando em tomadas de decisão mais eficientes. (CHIAVENATO, 2014a/ SILVA; LINS, 2017).

As empresas de pequeno porte, do ramo varejista, que atuam com diferentes tipos de produtos, atendendo uma carteira diversificada de clientes, buscam em sua estrutura organizacional meios para que possam departamentalizar suas operações e produtos na área de vendas. Através da departamentalização a empresa promove a organização com uma melhor distribuição de seus produtos, podendo, assim, oferecer uma visão ampla que proporcione aos clientes uma facilitação para encontrar produtos que satisfaçam as suas necessidades, bem como ofertas e novas propostas de produtos que possam auxiliar em seu dia, presentear um amigo ou um ente querido. Entretanto, essa disposição não irá auxiliar somente aos clientes, mas sim ao gestor para manter um olhar dinâmico de seus bens e aos funcionários que trabalham diretamente com a reposição e o controle de estoque, facilitando o seu manejo.

A departamentalização por linhas de produtos, relaciona-se à disposição do *layout* da empresa, onde deve-se otimizar a disposição dos produtos conforme sua especificação e grupos, podendo ser modificados em razão das necessidades da empresa e de seus clientes, trazendo a integração entre pessoas e coisas. (ANTON; EIDELWEIN; DIEDRICH, 2012).

A separação por grupos de produtos e sua forma de disposição dentro de um estabelecimento comercial, muito influencia na venda, pois torna o ambiente mais prático, atrativo e de fácil acesso aos produtos, no qual agrega organização no que ali está exposto.

Para departamentalizar os produtos conforme sua especificação, grupo ou família, utiliza-se formas diferentes no *layout* do comércio. O método mais utilizado da separação dos produtos, é quando há padronização no grupo do produto, apresentando cada tipo específico em pequena quantidade, mas em um composto do grupo em que se encaixa. (PACHECO, 2014). Como exemplo, pode-se imaginar um comércio do ramo varejo que trabalha com diferentes tipos de produtos e os divide por departamentos pelo espaço físico do estabelecimento, tais grupos podem ser separados e apresentados como: decoração, brinquedos, material escolar (papelaria), cosméticos e acessórios femininos, eletroeletrônicos, enxoval e utilidades.

Para isso, antes de definir a forma em que irá departamentalizar os produtos, deve-se acompanhar as funções empresariais que indicam o tipo de estrutura que será necessário, bem como conhecer o espaço disponível para expor seus produtos e avaliar a movimentação necessária na reposição dos mesmos. Um dos maiores problemas encontrados na gestão das empresas é a falta de conhecimento dos gestores em relação ao próprio negócio, havendo grande necessidade da estruturação de um processo gerencial bem organizado, que utilize as ferramentas corretas, para que seja estabelecido estratégias eficazes nas tomadas de decisões.

Desta forma, para que se possa estruturar bem os produtos departamentalizados é necessário ter conhecimento aprofundado de seu negócio e de sua estrutura organizacional, a fim de ter informações corretas na hora da elaboração das estratégias a serem utilizadas nas decisões. É fundamental ter conhecimento daquilo com que se trabalha, pois se busca trabalhar com produtos que asseguram com giro, que agregam valor e/ou principalmente, que completem o lucro e gerem satisfação dos consumidores pela disponibilidade e conveniência. (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007).

Com base no conhecimento de seu negócio e de tudo que o envolve, inicia-se o processo de departamentalização de produtos, no qual faz-se a divisão por linhas de produtos. Importante ressaltar que além da departamentalização dos produtos, deve-se pensar na localização de cada segmento de produto no *layout* da loja, Green (2001; 2011 apud PACHECO, 2014, p. 97) sugere que “expor os produtos mais procurados nas seções ao fundo do ponto de venda, fazendo com que os consumidores passem

por todas as mercadorias antes de chegar a seu destino”. Esta prática incentiva a venda de produtos de luxo ou de impulso para os clientes, que normalmente são adquiridos quando ficam impressionados com o produto ou o preço, bem como sua exposição deve ficar perto da entrada, aproveitando o espaço que estará disponível para tal realização.

A forma como são distribuídos os grupos de produtos no espaço físico é muito importante, principalmente quando há correlação de produtos semelhantes e que se complementam favorecendo as vendas. Outra característica da departamentalização de produtos é a organização das linhas de produtos, que se destacam quando são distribuídos conforme os estilos dos clientes, como sexo, idade, preço, uso, estilo. (PACHECO, 2014).

Além da combinação dos produtos, e em como aloca-los de modo que levem a compra de outros por uma simples disposição na combinação destes, o cliente irá por indução de pensamento comprar algo que não havia pensado ou planejado, mas que atenderá a sua necessidade, atingindo o conceito da qualidade, e até mais, como ultrapassar e surpreender o cliente, conquistando assim a excelência, o que atualmente para um mercado competitivo demonstra uma forte vantagem, pois não deve somente satisfazer um cliente, mas sim conquista-lo. (BRUMATI; MARCÍLIO; SARRACENI, 2017).

Todos esses fatores influenciam nas vendas e no resultado da organização, logo a departamentalização dos produtos traz ao gestor um olhar amplo do desempenho da empresa, bem como o desempenho específico de cada linha de produto.

3. LUCRATIVIDADE E CONTROLE

3.1. Indicadores de lucratividade

Segundo Tófoli (2012, p.47), “o objetivo da empresa é maximização do valor atual da riqueza dos acionistas (sócios) e, para que isso aconteça é necessário haver rentabilidade”. Silva (2009, n.p) acrescenta que a “rentabilidade pode ser definida como o nível de sucesso econômico alcançado por uma companhia em relação ao capital nela investido”, ou seja, a rentabilidade dentro de uma organização é fundamental para seu crescimento, pois a partir do momento que o capital investido é mensurado e aprimorado em resultados positivos ou não, ali é representada a rentabilidade (positiva ou negativa).

A vida financeira de uma empresa é provinda do resultado de sua rentabilidade, assim, uma empresa rentável não têm problemas de solvência, sendo capaz de honrar com suas obrigações. De modo que, a rentabilidade resulta das atividades de certo período da organização, além de incluir seus elementos operacionais, econômicos e financeiros. (SILVA, 2009).

A aprimoramento da rentabilidade é a partir de sua análise, existindo várias abordagens básicas, tais como: rentabilidade do patrimônio líquido, rentabilidade do ativo operacional e, rentabilidade do financiamento.

Conforme Silva:

A rentabilidade é uma medida definitiva, pois pode ser comparada com qualquer companhia ou qualquer investimento, enquanto a lucratividade é uma medida parcial, [...] pois é por intermédio da lucratividade ou obtenção das margens sobre as vendas que se alcança a rentabilidade do investimento”. (SILVA, 2009, n.p).

Assim, para poder mensurar a rentabilidade é utilizado índices, estes “são medidas que fazem relações entre os retornos da empresa com suas vendas, seus ativos ou ao seu patrimônio líquido”, fazendo uma demonstração do percentual do resultado adquirido. (CHIAVENATO, 2014b, p. 105). Sendo de grande valia para a comparação histórica da empresa, relatando, assim, as diferentes participações percentuais que a empresa já obteve, de sucesso ou insucesso, no qual pode ser exibido de três formas a eficiência da empresa por meio do lucro produzido através de suas vendas: margem bruta, margem operacional e margem líquida. (TÓFOLI, 2012).

Destaca-se os mais utilizados:

- a) **MARGEM BRUTA:** é uma forma diferente do modo utilizado para analisar a relação de custo-volume-lucro, ela “indica a porcentagem de cada real (R\$ 1) de venda que sobrou após terem sido pagas as mercadorias”. (CHIAVENATO, 2014b, p. 105). Ou seja, representa o percentual do lucro bruto em relação as vendas líquidas. (HOJI, 2017/TÓFOLI, 2012). Seu cálculo:

$$\text{Margem Bruta} = \text{Lucro Bruto} / \text{Vendas Líquidas} \times 100$$

- b) **MARGEM OPERACIONAL:** é a porcentagem de lucros ganhos em cada real das vendas realizadas, nela não considerando as despesas financeiras apenas o lucro ganho por meio das atividades realizadas. Ou seja, “representa quanto foi o percentual de lucro antes das despesas financeiras e dos impostos sobre as vendas líquidas”. (TÓFOLI, 2012, p. 70/ CHIAVENATO, 2014b). Seu cálculo:

$$\text{Margem Operacional} = \text{LAJIR} / \text{Vendas Líquidas} \times 100$$

Sendo,
LAJIR = lucro antes dos juros e impostos.

- c) **MARGEM LÍQUIDA:** margem que indica o lucro líquido sobre a receita operacional líquida, ou melhor, a porcentagem de venda que restou após a dedução de todas as despesas operacionais, financeiras e imposto de renda. (CHIAVENATO, 2014b / HOJI, 2017 / TÓFOLI, 2012). Seu cálculo:

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas} \times 100$$

3.2. Giro de estoques

Interligado ao cálculo da rentabilidade, é de suma importância para uma avaliação mais aprimorada dos retornos adquiridos o conhecimento e a utilização do giro de estoques, que indicam a quantidade de vezes em que os estoques se renovaram em um período, apresenta-se como a relação do custo da mercadoria vendida e o estoque. (TÓFOLI, 2012). A liquidez dos estoques de uma empresa mede-se através de seu giro, que se dá através da relação das vendas realizadas e o estoque médio levantados por um período, podendo ser por dia, semana, mês e/ou ano.

De forma geral, pensa-se que a eficiência da empresa está ligada ao quanto de giro tem seus estoques, porém nem sempre a quantidade de giros indica a verdade, como exemplo é ter grande giro de produtos pelo fato de se trabalhar com estoques

pequenos, por isso o gestor deve ter conhecimento apurado de seu negócio para saber a faixa de giro de estoque satisfatória para execução de suas atividades, obtendo vantagem competitiva e maximização de seu lucro. (MOORI; MARCONES; ÁVILA, 2002 / PAOLESCHI, 2013).

Quando as vendas obtêm um resultado lucrativo, é devido ao seu valor ser maior que o valor de custo direto da mercadoria, assim considera-se essa diferença a margem de contribuição da venda que serve para saldar os custos fixos da empresa além de contribuir no lucro final. Deste modo, “o giro é fundamental para obter lucro em ambiente competitivo onde as margens de lucro unitárias tendem a diminuir”. (SUCUPIRA, 2003, p. 3).

O índice de giro de estoque é um ótimo parâmetro para a comparação da rentabilidade entre empresas, departamentos e produtos, pois seu controle determina a taxa de rotatividade adequada à cada um, determinando certo padrão que correspondem a uma mesma faixa de preço ou consumo. (PAOLESCHI, 2013).

Para estabelecer o valor do giro de estoque utiliza-se a formula:

$$\text{Giro de estoques} = \text{Custo da Mercadoria Vendida} / \text{Estoques}$$

ou

$$\text{Giro de Estoques} = 360 / \text{Prazo Médio de Renovação de Estoques}$$

O PRME (Prazo Médio de Renovação de Estoques) “indica em média quantos dias a empresa demora a renovar seus estoques” (TÓFOLI, 2012). Seu cálculo é:

$$\text{PMRE} = (\text{Estoques} / \text{Custo da Mercadoria Vendida}) / 360$$

Outro fator importante no levantamento do giro de estoques é a apuração do gestor no tocante a quantidade de produtos necessários na reposição dos estoques, bem como a capacidade de armazenamento do mesmo, determinando os níveis necessários para realização das atividades da empresa sem que haja reposição de mercadoria a mais ou a menos, por isso é necessário o conhecimento exato de vendas de cada produto para se ter controle assertivo sobre as decisões. Para isso, utiliza-se os cálculos que delimitam a quantidade necessária de produtos em estoques, tais como: estoque mínimo, estoque de segurança e estoque máximo.

3.2.1. Estoque mínimo

O estoque mínimo representa o ponto ao qual deve-se realizar o pedido de reposição de mercadorias, é a quantidade de produtos estocados suficientes para cobrir o lapso de tempo decorrido entre o pedido de reposição e a reposição propriamente dita. (TÓFOLI, 2012). Sua fórmula:

$$\text{Emi} = \text{Er} + \text{Pe} \times \text{C}$$

Onde,

Emi = estoque mínimo

Er = estoque de reserva ou de segurança

Pe = prazo de entrega

C = consumo diário

3.2.2. Estoque de segurança (ou de reserva)

Segundo Tófoli (2012, p. 117), o “estoque de segurança é um amortecedor destinado a minorar os efeitos de variações do consumo médio mensal, do tempo de reposição ou de ambos conjuntamente”, onde na maioria das empresas há variação de reposição de um produto para outro, devido a ociosidade de um período a outro e/ou tempo de reposição daquele produto, necessitando, assim, a determinação de um planejamento bem estruturado de um nível de estoque seguro que supra esses períodos, não podendo deixar de lado o custo desse material parado, por isso é tão importante estabelecer uma reserva de estoque equilibrada. Sua fórmula:

$$ES = (C \times ape) + ac (pe + ape)$$

Onde,
 C = consumo diário
 ES = estoque de segurança
 ape = atraso no prazo de entrega
 ac = aumento no consumo diário
 pe = prazo de entrega pelo fornecedor

3.2.3. Estoque máximo

O estoque máximo é representado pela soma do estoque mínimo com o lote de suprimento de compra no dia do recebimento da mercadoria. Vale ressaltar que para utilizá-lo deve-se ter muita cautela, pois ele sofre limitações que podem afetar e muito a empresa, como tamanho físico de estocagem, manuseio, custos, riscos etc., por isso o planejamento para o equilíbrio em sua utilização é de suma importância, baseando-se nas variantes da média de consumo de produtos mensal. (PAOLESCI, 2013 / TÓFOLI, 2012). Sua fórmula:

$$E_{max} = ES + \text{Lote de suprimento}$$

Onde,
 E_{max} = estoque máximo
 ES = estoque de segurança

3.3. Margem de contribuição

É de extrema importância em uma empresa a análise da margem de contribuição que possibilita a identificação dos produtos mais rentáveis, tornando possível a concentração de estratégias administrativas para aqueles de maiores retornos e eliminação dos produtos menos rentáveis, seu levantamento se baseia na diferença entre o preço de venda de cada produto com seu custo variável unitário. (SILVA; PRADO, 2017). Uma ferramenta fundamental para a gestão, que auxilia nas decisões de geração de resultados de várias formas referentes a produção ou venda de produtos, “seja para a rentabilidade dos produtos, para unidades de negócio, divisões, áreas de responsabilidade ou como resultado dos negócios da empresa”. (TÓFOLI, 2012, p. 137).

Viabilizar produtos de baixo custo é uma estratégia que traz vantagem competitiva ao negócio, onde muitas organizações em seu relacionamento diário com seus clientes, buscam aumentar suas vantagens através da expansão de vendas de produtos que geram lucros adicionais, para isso não poupam esforços para reduzirem

seus custos sobre as atividades realizadas e que promovam flexibilidade na obtenção dos resultados lucrativos. (SILVA; PRADO, 2017).

Conforme Silva e Prado (2017), a utilização da margem de contribuição é uma forma mais fácil e prática para se saber a rentabilidade de um produto ou grupo de produtos ao invés de tomar decisões com base apenas no lucro unitário de cada produto, ela mostra aquilo que cada produto realmente agrega à empresa não apenas seu lucro, tornando mais visível a potencialidade e o que cada produto contribui, primeiro para amortizar os custos fixos depois para compor o resultado de lucro adquirido.

Para sua aplicação, Tófoli ressalta que:

É necessário separar os custos e despesas da empresa em fixos e variáveis. Facilita nas decisões sobre qual produto deve-se incrementar a produção, sobre qual deve ser descontinuada a produção, sobre alteração no mix de produção ou venda, incorporação de novos produtos, produzir (vender) ou pedidos essenciais, dentre outros. (TÓFOLI, 2012, p. 137).

Assim, os custos variáveis são deduzidos das vendas onde resulta a margem de contribuição do produto, e os custos fixos são deduzidos da margem de contribuição que resulta na renda líquida, de forma que facilita a tomada de decisão do gestor no controle das questões de produção e venda dos produtos. Entendendo assim, a margem de contribuição é como uma parcela do preço de venda superior aos custos e despesas variáveis, que ajudam na formação final do lucro. (CREPALDI, 2012 apud SILVA; PRADO, 2017).

Segundo Tófoli (2012, p.138), “a margem de contribuição pode ser calculada em termos de unidades medidas, ou em termos de margem de contribuição total, com base na receita totais, para um determinado número de unidades vendidas”, uma forma muito utilizada em empresas que trabalham com diferentes tipos de produtos, que favorece a determinação das proporções nas quais trabalham, principalmente em linhas de produtos que agrupam diversos tipos de produtos que dificultam a análise unitária de cada produto específico.

Assim, a análise da margem de contribuição total deve ser maior que os custos fixos para que se possa alcançar os lucros, de modo que a partir de planejamento bem delimitado sob a margem de contribuição apurada de cada produto ou linha de produto definirá se o mesmo é mantido ou não nas atividades da empresa, pois pode existir a necessidade de manter produtos tragam uma margem negativa, mas que a venda do mesmo encadeie a venda de outros que possuam margem positiva, compensando assim a margem negativa apurada (TÓFOLI, 2012).

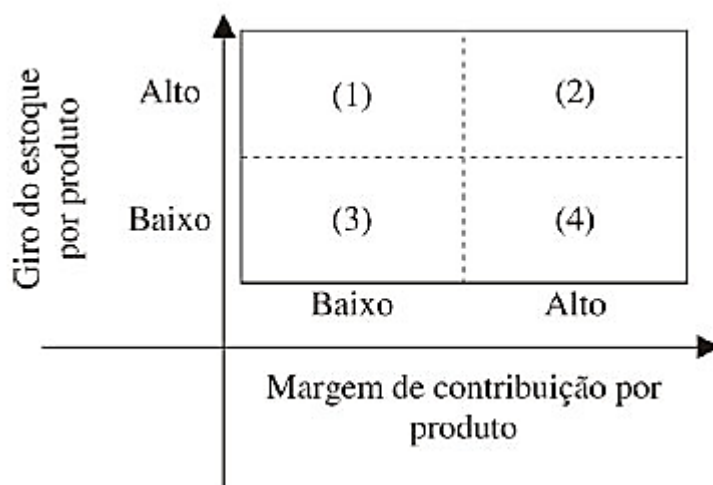
4. RENTABILIDADE DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE PRODUTOS.

Determinada a margem de contribuição de cada linha de produto comercializados e seu giro dentro da empresa, torna-se o momento em que o gestor expande a análise de desempenho das linhas e grupos de produtos, mensurando a rentabilidade dos mesmos, de forma que auxilie sua tomada de decisão identificando quais são os produtos mais e menos rentáveis, assim, pode-se definir quais linhas serão eliminadas ou reduzidas ou ampliadas em termos de amplitude, número de variedade, tipos de variedade etc. O levantamento da margem de contribuição proporciona um conhecimento mais apurado para a fixação dos preços nas mercadorias, principalmente promoções e descontos a conceder na venda de

produtos daquele grupo. Possibilita também ao gestor a demonstração dos resultados obtidos por grupos de mercadorias de forma que todos, gestores e funcionários possam entender, visando envolvimento em vendas e incentivos ao desempenho fundamentadas no levantamento dos resultados anteriores, podendo estimar os resultados de períodos futuros. (WERNKEI; LEMBECK, 2004)

Os níveis de qualidade dos produtos não são igualmente lucrativos, assim, Christopher (1997 apud MOORI; MARCONDES; ÁVILA, 2002) sugere que os produtos devem ser classificados em quatro grupos como na figura a baixo:

Figura 1 – Matriz de Priorização do Nível dos Serviços



Fonte: Moori; Marcondes; Ávila, 2002

Onde,

- (1) alto giro de estoque e baixa margem de contribuição;
- (2) alto giro de estoque e alta margem de contribuição
- (3) baixo giro de estoque e baixa margem de contribuição; e
- (4) baixo giro de estoque e alta margem de contribuição

Conforme Moori; Marcondes e Ávila:

Essas medidas podem ser apresentadas na forma de uma matriz composta da margem de contribuição contra o giro do estoque por produto, conforme mostra a Figura 1. No eixo vertical, o giro do estoque por produto revela uma medida de nível dos serviços ou diferenciação. No eixo horizontal, a margem de contribuição por produto serve como medida da potencialidade do produto na direção do lucro. (MOORI; MARCONDES; ÁVILA, 2002).

Segundo os mesmos autores, a partir do momento que o gestor identifica a categoria do produto é realizada a priorização dos níveis de produtos como os mais lucrativos e os de menor retorno, de forma que aqueles produtos de maior retorno devem ser mantidos em localização centralizada com acesso direto e fácil aos clientes, otimizando sua disponibilidade por serem os mais procurados e lucrativos, e aqueles de menor retorno devem ser avaliados e reavaliados continuamente com finalidade de ser encerrada sua venda caso não traga retorno ou não esteja interligado a outros estrategicamente, onde muitas vezes é necessário manter um produto não lucrativo devido que sua presença incentiva a compra de outros produtos lucrativos,

tonando a venda total compensada, ou até mesmo produtos de giro menor, mas que sua rentabilidade é alta comparado ao tempo demorado de sua venda, valendo a oportunidade de incrementar sua lucratividade, colocando mais esforços em sua venda.

Segundo Christopher (1997 apud MOORI; MARCONDES; ÁVILA, 2002), um dos elementos mais relevantes para a empresa é a otimização dos seus serviços e produtos aos clientes, mesmo sendo um dos de maior dificuldade para o gestor, onde sua qualidade depende principalmente da habilidade logística em que o gestor projeta e gerencia os produtos de maneira simples, mas que resulta em um serviço eficiente e bem visto pelo cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi estudado, conclui-se que a departamentalização de produtos se mostrou fundamental para aplicação nas empresas, principalmente em sua utilização bem delimitada e estruturada pelo gestor que, alavanca suas vendas tornando um ambiente organizado, atrativo e de fácil acesso dos clientes aos produtos, e acima de tudo auxilia nas tomadas de decisões relacionadas ao fator de otimização dos produtos nos grupos em que estão inseridos.

E a partir da departamentalização das linhas de produtos, facilita o gestor apurar as contribuições que cada grupo agrega a empresa, com base na análise do giro de estoque e da margem de contribuição que cada linha de produto apresenta, onde são eficientes ferramentas que auxiliam no resultado apurado pela empresa, bem como a avaliação dos produtos e sua geração de lucros. Assim, cria-se estratégias de otimização para produtos mais rentáveis e para produtos de menor retorno, mas que possuem grande giro e potencial de venda, como aqueles com grande margem de contribuição e pouco giro, ou produtos com grande giro, mas pouco retorno.

Destarte, a prática da separação de produtos por família, além de proporcionar uma distribuição logística organizada, facilita a identificação das ilhas próprias, a proximidade de produtos similares ou complementares e, quando aliada ao conhecimento e utilização da ferramenta da margem de contribuição, a gestão financeira fica mais eficaz.

REFERÊNCIAS

ANTON, Charles Ivan; EIDELWEIN, Heloísa; DIEDRICH, Hélio. Proposta de melhoria no *layout* da produção de uma empresa do vale do taquari. **Revista destaques acadêmicos**, vol. 4, N. 1, 2012 - CGO/UNIVATES. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/141/139>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

BRUMATI, Caroline Faben; MARCÍLIO, Rafaela da Silva; SARRACENI, Jovira Maria. A utilização da gestão da qualidade para obter uma boa imagem da organização. In: **IV ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO**, 2017, Lins/SP. Lins/SP: UniSALESIANO, 2017, p. 51-63.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

_____. **Gestão financeira:** uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles John. Administração estratégica de vendas e canais de distribuição. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

MOORI, Roberto Giro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; ÁVILA, Ricardo Teixeira. A análise de agrupamentos como instrumento de apoio à melhoria da qualidade dos serviços aos clientes. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, vol.6 no.1, Jan./Apr. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100005>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

PACHECO, Carine Adames. **Layout em pontos de venda:** um estudo em lojas de vestuário. Dissertação (Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129132>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

PAOLESCI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2013. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira:** uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: LTC, 2009. Não paginada. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos:** contabilidade, controle e análise. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SILVA, Tamirys Rodrigues da; PRADO, Jocimar Donizeti. Estudo da gestão de custos de uma lavanderia industrial para formação do preço de venda. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**, 2017, Ponta Grossa.

SUCUPIRA, César A. de C. Gestão estoque e compras no varejo. **Amazon S3.** Niterói, 2003. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39068652/artigo-gestao-de-estoques-e-compras-no-varejo.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

TÓFOLI, Irso. **Administração financeira empresarial.** São José do Rio Preto, SP: Raízes Gráfica e Editoras, 2012.

WERNKEI, Rodney; LEMBECK, Marluce. Análise da rentabilidade dos segmentos de mercado de empresas distribuidoras de mercadorias. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, vol.15 no.35, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000200006>>. Acesso em: 10 mai. 2018.