

A GESTÃO DE ESTOQUE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

**LUCYANNA CARVALHO DO NASCIMENTO
MARIA VALÉRIA PEREIRA ARAÚJO**

RESUMO

No cenário de mercado atual, a competitividade, gera preocupações em todas as atividades desenvolvidas nas organizações, por isso não é possível ocorrer perdas ao longo dos processos. O estoque, por si só, tem uma posição importante, já que o valor agregado influencia diretamente no atendimento ao cliente, além de influenciar na saúde financeira da empresa. Contudo, a crescente agressividade da concorrência, a grande gama de produtos diferentes gerados e a disseminação rápida das informações, faz com que apenas as empresas mais preparadas permaneçam no mercado. É importante ressaltar que, é necessário que as empresas se atualizem, para acompanhar e adaptarem-se as mudanças do mundo globalizado, mais ainda sim, fazer um planejamento adequado e minucioso da gestão de estoque pode ser uma ferramenta eficaz da sua administração. O objetivo deste artigo é demonstrar como o processo administração de estoques pode ser utilizado como diferencial de competitividade numa empresa, ou seja, sem haver falhas no processo produtivo, a gestão de estoque tem por finalidade ser eficiente, pois uma análise contínua permite que o estoque seja reduzido, e por consequência o valor imobilizado. Para isto, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, que refletem o quanto a gestão de estoque contribui para o aumento da competitividade.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão de estoques. Diferencial Competitivo.

ABSTRAT

In the current market scenario, competitiveness, raises concerns in all activities in organizations, so it is not possible losses over the processes occur. The stock, by itself, has an important position as the value directly influences the customer service, as well as influence the company's financial health. However, increasingly aggressive competition, the wide range of different products generated and the rapid dissemination of information, makes only the most prepared companies remain on the market. Importantly, it is necessary for companies to upgrade, to monitor and adapt to changes in the globalized world, even more so, to do a proper and thorough planning of inventory management can be an effective tool of its administration. The purpose of this article is to demonstrate how the inventory management process can be used as a competitive differential in a company, ie, with no flaws in the production process, inventory management aims to be efficient because it allows a continuous review inventory is reduced, and consequently the asset value. For this, we used a literature search, which reflect how much inventory management contributes to increased competitiveness.

KEY WORDS: Inventory Management. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

A globalização faz com que o mercado esteja cada vez mais mundializado e competitivo, com isso há uma preocupação das empresas em buscarem cada vez mais a lucratividade associada à redução de custos. As empresas quando gerenciam seus estoques, utilizam-se de sistemas e tecnologias de informação, que favorecem o melhor controle e evita retrabalhos e compras desnecessárias de itens a serem estocados.

Arbache et al. (2007, p.53-54) coloca que:

A gestão de estoques é uma das atividades mais importantes para qualquer negócio, pois o estoque tem uma característica ambígua, uma vez que sua existência, por um lado tranquiliza a empresa quanto às flutuações da demanda e à manutenção do nível de serviço, por outro, é fonte de constante atrito em função do capital investido.

Nos dias de hoje a Gestão de Estoque, além de ser um tema indispensável, ele absorve parte do orçamento operacional de uma empresa. O gerenciamento de estoque eficaz, traz diferenciais competitivos, e as empresas conseguem melhorar a qualidade dos seus produtos, via reinvestimentos, redução do tempo de atendimento, diminuição de custos e melhoria do planejamento.

Quanto a Christopher (2008, p.6) “a fonte de vantagem competitiva está em primeiro lugar, na capacidade da organização de se diferenciar, aos olhos do cliente, de seus concorrentes parecidas a que possui menos estratégia tende a desaparecer”. E o que seria sustentabilidade? É a utilização de conhecimento humano difícil de ser imitado, que entrelaçam as atividades de maneira inteligente e elaboram estratégias distintas.

Se diferenciar no mercado e ser competitivo, é buscar constantemente ser e fazer diferente, é inovar diante das exigências dos consumidores, é se adequar as situações no meio que está inserido, isso deve acontecer permanentemente, porém sabe-se que sua atuação é temporária.

Ghemawat (1998) ressalva que “a procura pela sustentabilidade envolve uma série de decisões sobre o grau em que você está disposto a comprometer sua empresa a operar de uma maneira específica”.

Falar em gestão de estoque é: observar, o quanto pedir, quando pedir, como pedir e de quem pedir; esse processo na sua forma planejada, evita descontrolado de

estoque. Quando essa gestão é bem elaborada as mercadorias não excedem, o pedido faz suprir em períodos diferentes, e o estoque de segurança pode ser estabelecido de uma melhor maneira, evidente que a localização faz-se necessário para que se consiga manusear os produtos da maneira mais ágil possível, oferecendo disponibilidade de produtos e pontualidade aos seus consumidores finais.

Nesta direção, o objetivo principal deste estudo é analisar o quão é importante o processo de gestão de estoque, numa perspectiva de empresarial para se gerar diferenciais competitivos.

Considerando a temática, a pesquisa é apoiada por métodos bibliográficos, que tem por objetivo de se conhecer diferentes contribuições científicas sobre a gestão de estoque como gerador de diferenciais competitivos. Em relação à parte científica/metodológica optamos por: Dias (1993), Viana (2002), Pozo (2002), entre outros.

2 GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque está relacionada com a capacidade de reduzir os custos associados à aquisição e a gestão dos materiais. A administração dos estoques funciona como amortecedor de entradas e saídas, minimizando os deslizes de projeções e as variações da demanda, melhorando assim a qualidade, reduzindo tempo, tornando-se para empresa uma vantagem competitiva.

Segundo Ballou (2006, p.271), “estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que servem em numerosos pontos do canal de produção e logística da empresa”.

Os insumos fundam o estoque e envolvem todo o processo produtivo, deste modo a matéria-prima transformada em produto acabado chega ao consumidor final.

Conforme Chiavenato (1991), as principais funções do estoque são: A garantia do abastecimento da matéria-prima à empresa, que por sua vez neutraliza o atraso, dá atenção a sazonalidade, e aos riscos inerentes ao fornecimento. Outra função é proporcionar economias de escala, no sentido de comprar ou produzir em lotes econômicos em termos flexíveis, e agilizar a eficiência no atendimento ao cliente.

Quanto Russomano (2000, p. 154), “cabe a gestão de estoques controlar a disponibilidade total, isto é, o estoque no almoxarifado e o saldo dos pedidos entregues, sendo o objetivo não deixar faltar material sem imobilizar os recursos financeiros”.

Para o autor o gerenciamento de estoque feito de maneira adequada, contribui para um bom andamento da empresa, ou seja, um controle correto dos itens faz com que as compras não excedam e suprirão os clientes adequadamente sem que venha a trazer prejuízos para a empresa.

Na visão de Viana (2002, p.42) “a atividade gestão visa o gerenciamento dos estoques por meio de técnicas que permitam manter o equilíbrio com o consumo, definindo parâmetros e níveis de ressurgimento e acompanhamento sua evolução”.

A prevenção das quantidades necessárias de reposição de estoque visa o seu controle, a falta dos insumos acarreta aumento dos custos, atraso nas entregas e reformulações desnecessárias no processo de gestão, fazendo com que os clientes fiquem insatisfeitos e/ou sua possível perda.

Dias (1993, p.23) “a função da administração de estoques é justamente maximizar este efeito lubrificante no feedback de vendas não realizadas e o ajuste do planejamento de produção”.

A manutenção de estoques é uma atividade imprescindível, pois está diretamente ligada ao estoque, o qual deve ser mantido ao menor número possível sem que venha a influenciar negativamente na qualidade dos serviços prestados aos clientes, além disso, é uma das atividades que detém uma grande parcela de seus custos. Para Ching (2001, p. 32), “o controle de estoque exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa”.

Ching (2001) vem explicar que os custos com a manutenção de estoques poderiam ser utilizados para investir de uma maneira diferente, em outros tipos de atividades, e para ocorrer essa economia é necessário aumentar a rotatividade do estoque, e conseqüentemente diminuir os custos de manutenção do mesmo.

No entanto para Ballou (2006), embora a manutenção de estoques resulte em custos adicionais, quando sua utilização influencia indiretamente na redução de custos operacionais, os outros tipos de atividades do processo de suprimento serão considerados ao obter custos com manutenção.

Adotar custos com a manutenção de estoques facilita o processo e haverá compensação dos valores investidos quando a operação for olhada no todo.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DOS ESTOQUES

A classificação de estoque permite atender as empresas por meio de suas necessidades. As decisões e os resultados são avaliados no todo para evitar a falta de produtos.

Conforme Viana (2002), as decisões tomadas sobre um dos tipos de estoque, influenciarão diretamente nos demais tipos, de modo que, empresas mais tradicionais e conservadoras, às vezes, não levam esse fator em consideração.

De acordo com Dias (1993, p.22), existem 5 (cinco) tipos de estoque principais, classificados em: a matéria-prima, peças de manutenção, materiais auxiliares, intermediários e produtos acabados.

O estoque de matéria-prima é composto por todos os materiais que vão sofrer a transformação através de um processo produtivo. Nascimento (2008) afirma que “os estoques de matéria-prima constituem os insumos e materiais básicos que ingressam no processo produtivo da empresa. São itens iniciais para produção dos produtos/serviços da empresa”.

As peças de manutenção são as que irão servir de apoio à manutenção dos equipamentos utilizados para o meio de produção, bem como os materiais de escritório utilizados numa empresa. A exemplo, destes materiais podem-se destacar: papel, caneta, parafusos, rolamentos, dentre outros. Este tipo de estoque torna-se mais usual, devido às peças passarem por modificações ou mesmo renovações e/ou reparos.

Os materiais auxiliares constituem todos os seus agregados que participam da transformação no processo produtivo, como: óleo, lixas, formas, ferramentas e outras. No entanto, estes materiais não integram no produto final, porém elas devem ser planejadas e compor o processo de produção e caso não seja incluso no planejamento poderá comprometer o ciclo produtivo.

O estoque intermediário são os produtos que sofreram transformação, mas que ainda não estão totalmente prontos e irão passar por mudanças adquirindo outras características no final do ciclo produtivo. Os produtos acabados como o próprio nome logo diz, são produtos que já passaram pelas transformações necessárias para sua comercialização, durante o processo produtivo, estando em formato personalizado.

Para Arnald (1999, p.269), os estoques tem por finalidade separar o suprimento da demanda, que correspondem aos suprimentos que uma empresa detém, seja para vender ou fornecer à produção os insumos.

Estoque de segurança, esse tipo de estoque é existente para que se possa prevenir demandas por produtos que venham a ocorrer aleatórias, tendo por finalidade não prejudicar o processo produtivo, de maneira que não ocorra a falta dos itens aos clientes.

Estoque de antecipação, esses estoques tem o propósito de antecipar uma demanda futura, são constituídos para auxiliar em igualar a produção.

Estoque de transporte, os estoques de transporte, é utilizado devido ao tempo gasto para fazer o transporte das mercadorias de um determinado lugar para outro, sendo avaliado como estoque de movimentação.

A classificação do estoque varia conforme o estágio que os materiais/mercadorias se encontram, mas que alguns estágios podem complementar outros e influenciar na elaboração de produtos.

2.2 SISTEMA DE CONTROLE

Ao perceber a devida importância em controlar os estoques, é fundamental desenvolver ferramentas que colaborem para sua boa prática, buscando um nível satisfatório. Pode-se então, citar as seguintes ferramentas: JIT (just in time), sistema duas gavetas, máximos - mínimos, revisão periódica e MRP.

Os sistemas de controle estão relacionados às tomadas de decisões que as empresas adotam para controlar seus estoques, escolhendo aquele que mais se adequa às suas necessidades. Aderir a estes controles torna-se um diferencial para a empresa, pois desenvolverá uma estrutura que irá suprir as necessidades, porém sempre caminhando de acordo com seu investimento adequado.

Conforme Pozo (2002, p.122), “O JIT é o resultado do emprego de conceitos simples para eliminar as perdas e para elevar a moral e a dignidade dos funcionários”.

Pozo explica que o Just in time utilizado corretamente, resulta em eliminar desperdícios, fazendo com que se analise qual o nível de estoque adequado, eliminando perdas que possam ocorrer durante o processo produtivo, mas que exige a integração dos funcionários para melhorias contínuas no desenvolvimento operacional.

Ching (2001, p.380), explica que:

JIT é uma derivação do sistema japonês “kanban”. Os cartões Kanban de processo de produção especificam quanto será feito (a quantidade de reabastecimento) e quando será necessário (o momento da necessidade do reabastecimento).

O método Kanban é utilizado para puxar a produção a partir da procura existente, produzindo sempre o que foi solicitado suprimindo assim as necessidades e eliminando perdas.

Segundo Dias (1993), “controlar os estoques é importante para as organizações, porém torna-se um fator preocupante para os gestores, pois é necessário descobrir qual a melhor maneira de reduzir os estoques se que isso possa afetar o processo produtivo e a redução de custos”.

Ainda para Dias (1993, p.106-109), dentre os sistemas de controle de estoque, o mesmos estão representados da seguinte maneira:

Sistema duas gavetas: Esse sistema utiliza duas gavetas ou caixas, é um sistema denominado simples, as empresas de pequeno porte usufruem de sua utilização, seu processo inicia-se com a caixa A constituída de produtos que atenda ao consumo até o tempo de reposição, mais o estoque mínimo, a caixa B deverá conter os materiais suficientes para suprir até a reposição prevista para o período, indicando quando o estoque chega a zero que é a hora de repor o estoque. Durante esse intervalo para que o processo não seja paralisado, deve-se usar o estoque da caixa A.

Sistema dos máximos e mínimos: É utilizado no intervalo de tempo de requisições, estimando os estoques mínimos e máximos para cada material, de acordo com o consumo previsto para um período.

Sistema de revisão periódica: Esse sistema utiliza-se do planejamento de datas para realização de reposição de material em tempos iguais. Analisando durante esse planejamento a necessidade de demanda para o próximo período.

Arnold (1999, p.336) convém ressaltar que, “no sistema de revisão periódica a quantidade disponível de um item é determinada a intervalos de tempos específicos e fixos”.

Consiste, em planejar as datas para reposição do material em tempos semelhantes, levando em consideração o estoque físico existente, o consumo do período, o tempo de reposição e saldo do pedido.

Planejamento da necessidade de material (MRP): Visa integrar as funções do planejamento empresarial, previsão de vendas, programação dos recursos produtivos, programa-mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais e produção, controle e acompanhamento da fabricação, compras e contabilização dos custos.

Quanto a Chiavenato (1991, p.86), “o planejamento das necessidades de material permite estabelecer a quantidade adequada, a fim de evitar faltas ou excesso de estoque de materiais”.

O MRP apresenta uma vantagem significativa, pois demonstra a quantidade dos materiais que faltam ou excedem permitindo correções de acordo com a necessidade, mantendo um nível de estoque bem definido.

Outro método, chamado de curva ABC teve início na Itália no ano de 1897, pelo economista Vilfredo Pareto, o mesmo utilizou-se desse método para realizar um estudo sobre a distribuição de renda e sua riqueza em relação a população. Após, essa utilização foi adaptado para o gerenciamento dos estoques.

A curva ABC é utilizada para identificar o grau de importância dos itens, fazendo-se perceber quais merecem uma maior atenção em sua administração.

Nas organizações mais complexas, alguns desses itens podem ter uma maior rotatividade, explicando o quão o seu gerenciamento é preciso.

Viana (2002, p.64) ressalta:

É o método cujo fundamento é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que outra, uma obrigação mais significativa que outra, de modo que a soma de algumas partes dessas tarefas ou obrigações de importância elevada representa, provavelmente, uma grande parcela das obrigações totais.

Segundo Dias (1993), a curva ABC é um importante instrumento utilizado pelo administrador, onde o mesmo identifica os itens que merecem atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa.

Ching (2001, p.46) completa que “a curva ABC baseia-se no raciocínio do diagrama de Pareto, em que todos os itens têm a mesma importância e a atenção deve ser dada para os mais significativos”.

Esse método é praticado para administrar estoques, onde o administrador de materiais faz a análise da curva ABC de maneira decrescente, seguindo sempre a ordem de que os itens A são os mais importantes por apresentar uma maior rotatividade, os B são os que apresentam um meio termo de importância, já o grupo C tem um grau de importância menor que os demais.

Pozo (2002, p.86) frisa que “a curva ABC é a classificação dos itens de estoque em critérios A, B e C, em vista de seus custos e qualidade”.

Pozo segue a mesma linha de raciocínio dos autores citados anteriormente, com o acréscimo do foco dado a análise dos itens que apresentam altos valores

para que não ocorra excesso de estoque e conseqüentemente custos elevados, enfatizando a qualidade para não adquirir consumidores insatisfeitos.

Fenili (2011, p.62-63), também fala que a classificação dos itens tem relação direta com seus valores monetários, em que se apresenta-se da seguinte maneira.

Classe A: 20% dos itens representam 80% em valores monetários.
Classe B: 30% dos itens representam 15% em valores monetários.
Classe C: 50% dos itens representam 5% em valores monetários.

Ao analisar esses valores representativos dos itens é possível fazer uma análise, que possibilita a decidir como deve-se controlar o estoque e definir a classificação de A, B e C, em que o A necessita de uma maior atenção por apresentar maior valor no estoque, já o C tem um controle moderado em que o mesmo pode-se obter uma quantidade maior e o B adota um controle intermediário.

A curva dente de serra é um dos métodos que representa a entrada e saída de materiais do estoque, ela é utilizada como ferramenta para determinar o estoque necessário e o tempo de ressuprimento. Logo, o nível de estoque será suprido no tempo necessário para atender a necessidade de certo período, mantendo-se entre máximo e médio.

Para Pozo (2002), a curva dente de serra poderá ser a base para o estoque, representando as entradas e saídas, com a capacidade de fornecer dados ao gestor de materiais.

O foco central do gerenciamento do estoque é o ciclo de materiais. O recebimento dos produtos, seu pedido, e sua utilização garantem a repetição do ciclo. As decisões fundamentais dizem respeito a “quanto pedir” e “quando pedir”.

Conforme Viana (2002), o ponto de pedido apresentado na curva dente de serra constitui o momento da real necessidade de emitir o pedido de compra para repor o estoque.

A necessidade de estimular um estoque de reserva (estoque morto) assegura a continuidade do processo produtivo e diminui os riscos eventuais (fornecedor, consumo e falha do sistema) de o estoque chegar a zero, e atende o requisitante como estabelecido.

3 GESTÃO E PLANEJAMENTO DO ESTOQUE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A partir dos princípios logísticos citados nos tópicos anteriores, para que uma empresa tenha proveito de suas estratégias, é importante lembrar alguns conceitos básicos, tais como a gestão estratégia propriamente dita, competitividade, posicionamento e sustentabilidade.

Em épocas atrás, as empresas pensavam no gerenciamento de forma individual, tratando marketing, finanças e produção separadamente, sem uma visão global de negócios, assim a estratégia passa a existir com a precisão de articulação que as empresas devem fazer a fim de cogitar forma holística. Sua essência nas atividades projeta o modo diferente de fazê-las ou de exercê-las.

Com o passar dos anos, a estratégia ganhou novo aspecto, sendo motivo de destaque no mundo corporativo e um determinante para uma empresa se destacar de sua rival. É fato, que o nível de competição está ligado as forças dentro e fora do sistema.

Henderson (1998, p.3) expõe, “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Neste caso, o conceito de unificação, com a idéia de se analisar os pontos fortes e fracos (meio interno), e oportunidades e ameaças (meio externo), estabelece o modo único de se trabalhar que pode produzir vantagem competitiva.

Faz-se importante ressaltar que a competitividade não é um termo novo, ela existe bem antes da estratégia. É considerada a capacidade de reação que se tem perante o inimigo, e pode determinar a lucratividade de uma empresa, em consequência das rápidas mudanças de estratégia.

Buscar ser competitivo, é fazer diferente, é inovar diante das exigências dos consumidores, é se adequar as situações no meio que está inserido, isso deve acontecer permanentemente, porém sabe-se que sua atuação é temporária.

Outro fator indispensável para o entendimento de estratégia é o posicionamento, que significa a percepção que o cliente tem sobre seu negócio. Na percepção de Serra, Torres e Torres (2004) o posicionamento estratégico surgiu de três análises: variedade, necessidade e acesso. Baseado na variedade, o cliente tem como escolher, dado a possibilidade de ser especialista em uma atividade. O posicionamento baseado na necessidade, o cliente tem a necessidade diferente em

ocasiões diferentes. E por último o posicionamento baseado no acesso, aqui apesar de as necessidades serem percebidas com a de outros clientes, a configuração das atividades que melhor o satisfaz são diferentes. Para qualquer que seja o posicionamento, isso requer um conjunto de atividades integradas.

Porter (1998, p.11) afirma que “qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”. Nesse pensamento, diz-se que a estratégia depende da união de atividades diferentes, criando posicionamento único, e não parecido, divergindo nas escolhas do concorrente.

As tomadas de decisões sobre o posicionamento determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como as atividades se relacionam entre si. Enquanto, a eficiência operacional visa atingir a excelência nas atividades ou funções individuais, a estratégia visa combinar atividades, e é na combinação destas que, o posicionamento obtém a vantagem competitiva, e alcançam-se níveis adaptativos.

Diferenciar-se significa possuir uma única coisa de máxima serventia, e que a concorrência não tenha. Segundo Porter (1998, p. 111) uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para seus compradores.

A busca pela competitividade ainda sim, deve-se ao fato de querer se especificar em uma única coisa, deixando a visão do todo empresarial, e passando a uma visão de atividade singular. Este enfoque de diferenciar-se cria valor ao produto, caracterizando-o como único, e sendo esse valor pago satisfatoriamente pelo cliente interessado. Criando ainda um desejo no cliente de obter-se de um produto muitas vezes customizados.

Ainda segundo Porter (1989, p.31), cada atividade de uma empresa pode contribuir para a posição dos custos relativos a empresa, além de criar uma base para diferenciação.

A gestão de estoque é uma das atividades que pode ser considerada como diferencial/vantagem competitiva numa organização, esta atividade relacionar-se com outras tantas e contribui para avaliar os custos referentes a mesma, diante da integração das atividades relativas à empresa, podemos analisá-la e resultar suas vantagens de competir.

O planejamento é o meio de se alcançar os objetivos, e a base para os imprevistos, o que permite a revisão dos acontecimentos decorrentes ao longo do tempo. Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), um gerenciamento logístico adequado possibilita que as empresas mantenham a qualidade de seus produtos, e disponibilizando os mesmos mais rapidamente às mãos dos clientes e consumidores.

O mercado empresarial implica em oscilações, as quais podem gerar benefícios ou desperdício, dessa forma o planejamento é uma ferramenta capaz de dar as diretrizes para o bom funcionamento logístico.

Delinear um plano logístico é um meio de se conseguir vantagens para competir no mercado atual. Todavia, nem tudo que se elabora no planejamento ocorrerá de forma perfeita a todo tempo, as condições ambientais ou organizacionais alteram as estratégias implementadas, modificando o planejamento previsto. Nesse ponto de vista, há possibilidade de fatores internos ou externos inibirem o desenvolvimento do nível de serviço previamente estabelecido com o cliente.

Diante de constantes mudanças ocorridas no ramo empresarial, as empresas buscam fazer um eficiente planejamento logístico, com o intuito de perceberem e adequassem as devidas mudanças. Adaptar-se as flutuações, é trabalhar o equilíbrio entre os recursos financeiros e a oferta de produto/serviço, promovendo por uma boa qualidade dos serviços, tornando-se para empresa um diferencial competitivo.

Na visão Oliveira (2002) o planejamento dividi-se em três tipos: planejamento estratégico, tático e operacional.

As ações envolvidas no nível tático e operacional são resultados de um plano estratégico, sendo este estabelecido a um longo prazo para que os demais níveis explorem os objetivos a um prazo curto.

Para Ballou (2001), a logística constitui todas as atividades interligadas com o planejamento, a movimentação de materiais, embalagem, armazenagem e expedição, distribuição física e sistema de informação, as mesmas trabalhadas em conjunto produzem valor aos serviços prestados aos clientes e resultam em uma vantagem competitiva.

No planejamento logístico, há uma interação entre as atividades logísticas, as quais geram resultados satisfatórios mediante o consumidor final e frente aos concorrentes.

Ainda para Ballou (2001), “o planejamento logístico, procura resolver quatro grandes áreas: níveis de serviços aos clientes, localização das instalações, decisões sobre estoques e decisões sobre transportes”.

Ballou convém ressaltar que é necessário trabalhar primeiramente o nível de serviço adequado aos clientes para as áreas seguintes sejam resolvidas, mas as mesmas devem ser trabalhadas interligadas.

Neste contexto, Christopher (1997) afirma que o serviço ao cliente é a principal fonte da vantagem competitiva. Assim, o objetivo da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é projetar estratégias que permitam a realização de um serviço de qualidade superior e baixo custo. Esse autor frisa que é preciso coordenar os processos logísticos, a fim de se alcançar bom desempenho. Para isto, independente da complexidade dos negócios desenvolvidos por uma empresa, cabe às mesmas formalizar um planejamento logístico apto a responder velozmente ao mercado para se conseguir ao máximo os resultados.

E Moreira (2000), evidencia que planejar é uma atividade comum a qualquer tipo de empresa, independente de tamanho ou ramo a que se dedique. De modo formal ou informal todas as áreas envolvem constantes planejamentos.

O planejamento é algo que deve ser inserido no cotidiano de todos os tipos de empresa, seja qual for suas características empresariais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de estoque é hoje uma tarefa árdua para os gerentes logísticos, sendo difícil controlar as entradas e saídas das mercadorias, mas não impossível de ser realizada. O elemento mais apropriado para uma gestão de estoque capaz de atender as perspectivas do cliente é o planejamento, ele minimiza os erros que podem advir com o tempo, e agrega todas as atividades que envolvem este processo.

O principal objetivo das empresas que escolhem estratégias de diferenciação é dispor de bens e serviços com características superiores ou mais atraentes, para

que clientes os percebam com o um valor maior do que as alternativas do mercado e os escolham. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004 p.101)

A logística quando bem aplicada possibilita a empresa vantagem competitiva e captura maior porção do mercado, no qual os que inovam e arrojam, alcançam seus objetivos. Além disso, está vinculada à agilidade com que se manuseia, armazena, deslocam, adquirem, controlam os produtos e reduzem os custos.

Mas a utilidade da logística não se resume ao que foi acima apresentado, tudo segue para agregar diferenciais, sejam na reposição do estoque regulador, seja para produção imediata ou para atender especialmente a um consumidor.

Conforme Las Casas (2002, p. 116), “toda empresa busca posicionar-se no mercado de acordo com suas competências operacionais”.

Atualmente diante de diversos concorrentes as empresas devem buscar diferenciais competitivos, a fim de ser a preferência dos clientes, desafiando trabalhar a um menor custo possível e obter lucro. Pensar em planejamento e gestão de estoque significa programar as mercadorias que não podem faltar e as que não podem exceder, sendo assim, cabe aos responsáveis pelo setor de depósito se precaver com um plano logístico bem definido.

Viana (2002, p.117) caracteriza gestão da seguinte forma:

Gestão de estoque é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência a ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Assim, seu objetivo fundamental consiste essencialmente na busca do equilíbrio entre estoque e consumo.

Através da adequação ao uso de modernas técnicas de gerenciamento de estoque, consegue-se equilibrar o risco entre o excesso ou falta para que não se adquira clientes insatisfeitos, daí podem-se conseguir diferenciais competitivos para a empresa, fazendo a utilização de uma técnica que reduz os níveis de recursos.

A otimização dos estoques de uma empresa pode gerar vantagem competitiva, e faz a mesma se destacar diante de seus concorrentes, ou seja, a diminuição de investimento com imobilizados impacta diretamente em reinvestimentos em outras áreas, evitando a alocação desnecessária de recursos financeiros em imobilizados. Desta forma o papel da gestão de estoque acaba sendo mais amplo do que se imagina, já que acaba por converter-se em um dos meios de se alcançar vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACHE, Fernando Saba. *et al.* **Gestão de logística, distribuição e trade marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

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

BALLOU, Ronaldo H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento:** logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais.** São Paulo, Makron, 1991.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento:** Criando redes que Agregam Valor. 2 ed. São Paulo: Cenege Learning, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 1993.

FENILI, Renato. **Administração de recursos materiais e patrimoniais para concurso:** abordagem completa. São Paulo: Método, 2011.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem competitiva. in: MONTGOMERY, Cynthia A; POTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. in: MONTGOMERY, Cynthia A; POTER, Michael E. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

POTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. in: MONTGOMERY, Cynthia A; POTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

POZO, Hamilton. **Administração de materiais e patrimoniais**: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 2002.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **PCP**: Planejamento e controle de produção. São Paulo: Pioneira, 2000.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2004.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: Um Enfoque Prático. São Paulo: Atlas, 2002.