

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Ana Karla Agra Gomes de Lira Borborema

**GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NOS NÍVEIS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA GÊMEOS RODAS**

**GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NOS NÍVEIS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA GÊMEOS RODAS**

*Trabalho de Conclusão de Curso de Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito
obrigatório para obtenção do grau de
Especialista em Marketing Estratégico*

*Orientadora:
Márcia Valéria Pereira de Araújo, Dra.*

**NATAL
2007**

ANA KARLA AGRA GOMES DE LIRA BORBOREMA

GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NOS NÍVEIS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA GÊMEOS RODAS

GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NOS NÍVEIS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA GÊMEOS RODAS

Monografia do Curso de Especialização
em Marketing Estratégico da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito
obrigatório para obtenção do grau de
Especialista em Marketing Estratégico.

Orientadora
Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.

Natal
2007

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Borborema, Ana Karla Agra Gomes de Lira.

Gestão de estoques e seus impactos nos níveis de serviços logísticos da empresa Gêmeos Rodas / Ana Karla Agra Gomes de Lira Borborema. – Natal: FARN, 2007.

54 f.

Orientador: Maria Valéria Pereira de Araújo (Dra.)

Monografia (Especialização em Marketing Estratégico) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Estoques – Monografia. 2. Logística Empresarial – Monografia.
3. Marketing – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.7

ANA KARLA AGRA GOMES DE LIRA BORBOREMA

9,0
J

GESTÃO DE ESTOQUES E SEUS IMPACTOS NOS NÍVEIS DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA GÊMEOS RODAS

Monografia do Curso de Especialização em Marketing Estratégico da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada, em 20 de
12 de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.
Orientadora

Prof.:
Membro Examinador

RESUMO

A empresa Gêmeos Rodas está no segmento automotivo de pneus e rodas. É uma empresa familiar, que vem crescendo e se tornando referência no mercado no estado do Rio Grande do Norte. A loja trabalha com pneus novos, semi-novos no atacado e no varejo e rodas nacionais e importadas, além de oferecer serviços de conserto de rodas, pintura, desempenho, diamantação, alinhamento, balanceamento entre outros serviços oferecidos. Este trabalho teve o objetivo analisar a gestão de estoques e seus impactos nos níveis de serviço logísticos da empresa Gêmeos Rodas, a fim de traçar estratégias para organização dessa gestão. O levantamento das informações destacou que a empresa não tem ainda uma política de divisão e contagem do estoque, o que dificulta compras futuras e ocasiona estoque parado. Para solucionar essas problemáticas a pesquisadora sugere organização dos itens de estoque e informatização de sistema para que possa controlar de forma mais segura e eficiente.

Palavras – Chaves: Gestão de Estoques. Logística Empresarial. Marketing.

ABSTRACT

The company Gêmeos Rodas is in the segment of automotive tires and wheels. It is a family business, which is growing and becoming reference on the market in the state of Rio Grande do Norte. The store works with new tires, semi-new and in the wholesale and retail domestic and imported wheels, in addition to offering services to repair the wheels, painting, desempenho, diamantação, alignment, balancing among other services offered. This work was designed to analyze the management of inventories and their impacts on levels of service logistics company's Twin Wheels, in order to strategize to organize their management. The lifting of the information highlighted that the company is not yet a policy of division and counting of the stock, making it difficult buying futures and stock rise stopped. To solve these problems the researcher suggests organization of the items in stock and computerization system so that it can manage in a more secure and efficient.

Key Words: Management Inventories. Logistics Business. Marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	07
1.1.1 História e evolução	07
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	08
1.3 OBJETIVOS	09
1.3.1 Objetivo Geral	09
1.3.2 Objetivos Específicos	09
1.4 JUSTIFICATIVA	09
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. CONCEITOS DE MARKETING	11
2.2. COMPOSTO DE MARKETING	15
2.2.1. Produto	15
2.2.2. Preço	15
2.2.3. Ponto	16
2.2.4. Promoção	16
3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	17
3.1 O VALOR PARA O CONSUMIDOR	17
3.2 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	18
4 LOGÍSTICA	21
4.1 COMPETÊNCIA LOGÍSTICA	23
4.2 SERVIÇO LOGÍSTICO	26
4.3 CUSTO TOTAL LOGÍSTICO	27
5 GESTÃO DE ESTOQUE	28
5.1 ASPECTOS IMPORTANTES DA GESTÃO DE ESTOQUE	28

5.2 NÍVEIS DE ESTOQUES.....	30
5.2.1 Empresas parceiras na cadeia de suprimentos.....	31
5.2.2 Operadores Logísticos surgindo.....	31
5.2.3 Novas tecnologias de informação.....	31
6 METODOLOGIA.....	32
6.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
6.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA.....	32
6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
6.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
8 CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES.....	42

1 INTRODUÇÃO

Serão apresentados neste trabalho, a história e evolução da Empresa Gêmeos Rodas, sua problemática, bem como sua justificativa, além das devidas propostas para resolução dos problemas apresentados.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1.1 Histórico e Evolução

A Gêmeos Rodas foi criada em 14/12/2004, quando os seus fundadores, o irmãos gêmeos Ado e Assuero Borborema, vindos de Campina Grande/PB para estudar engenharia civil, ainda eram jovens sonhadores que tinham apenas o desejo de equipar seus carros por vaidade própria. Com o passar do tempo, eles viram que não se identificavam com o curso e sentiram a necessidade de se manter em sintonia com as tendências da "moda automobilística". Ambos identificaram o potencial de desenvolver uma atividade comercial e rentável neste ramo de negócio. Uma vez que naquela época era difícil de conseguir rodas e pneus especiais. Foi aí então que os irmãos perceberam que além de elevar o seu ego, isso poderia proporcionar grandes lucros.

Eles começaram de forma modesta e simples, na garagem do prédio onde moravam, comercializando esporadicamente seus produtos. Depois o estoque foi crescendo e abriram uma loja em um galpão de lava-jato, todavia, com o tempo e a necessidade de expandir seu comércio e acomodar melhor sua clientela, os proprietários resolveram abrir uma loja em outro local.

No início das atividades a propaganda era boca a boca, sem nenhum investimento em publicidade e propaganda, a empresa já começava a se consolidar e virar referência no segmento de mercado automobilístico. As dificuldades surgiram

e foram muitas, mas nada que a perseverança e a força de vontade não pudesse superar tamanhos empecilhos.

Com o passar do tempo a fidelização da clientela foi fator preponderante para o sucesso da empresa. Os investimentos em atendimento, aquisição de produtos de qualidade e prestação de serviço de forma impecável foram essenciais para a consolidação da empresa no mercado.

A Gêmeos Rodas investe em publicidade comedidamente, já possui site, investe em eventos, além de fazer propagandas em programas voltados para o mercado de automóveis.

Hoje, a Gêmeos Rodas é referência no segmento de rodas e pneus em Natal, já conta com 1 (uma) filial, tendo como faturamento anual um valor acima de R\$ 2.000.000,00. As lojas Gêmeos Rodas oferecem serviços de oficina total na área em que atua, como:

Alinhamento, cambagem, desempenho, balanceamento, rebaixamento, vendas de rodas nacionais e importadas do aro 13 ao 24, a varejo; vendas de pneus novos e semi-novos a varejo e atacado; diamantação, pintura de rodas, serviços de desempenho de roda; soda em alumínio, etc.

As lojas dos gêmeos contam com grandes consumidores, como a Top Car (Mitsubishi), Autobrás, Nissan, Renault, FJP locadora de carros, que são grandes empresas de carros da cidade, entre outros clientes de grande porte.

1.4 JUSTIFICATIVA

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

Com o crescimento acelerado da empresa, foi diagnosticado como situação problemática a distribuição física organizacional da empresa, ou seja, a falta de diretrizes administrativas dos proprietários para controle de estoques. Eles não têm

um sistema operacional interligado entre as lojas que indique a quantidade de produtos que saíram no dia, bem como a quantidade de estoque. Isso gera perda de venda, pois não se sabe se existe a mercadoria na loja, além de não dar subsídios aos diretores financeiros para calcular com precisão o que deve ser comprado, gerando assim incertezas de falta de mercadoria, a possibilidade de a empresa estar sendo vítima de roubo e muita desorganização, já que depende da memória dos donos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estudar a gestão de estoque e seus impactos nos níveis de serviço logísticos da empresa Gêmeos Rodas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Estudar como ocorre a gestão de estoques;
- ✓ Avaliar a percepção dos colaboradores em relação aos níveis de serviço;
- ✓ Propor novos métodos de gestão de estoque;

1.4 JUSTIFICATIVA

A importância de desenvolver esse projeto dá-se porque através do mesmo, serão identificadas todas as falhas cometidas quanto a distribuição de mercadorias das lojas sendo coletados e apresentados dados relevantes para a tomada de decisões eficientes.

2 RE A empresa tem a necessidade de um projeto de consultoria para que seja trabalhada a questão da reavaliação na política de gestão de estoque, a fim de que os proprietários tenham um controle total do estoque da matriz e das filiais, para não comprometer os níveis de serviços e a satisfação do cliente.

O momento é oportuno para execução do projeto, pois os proprietários visam melhorar a empresa, vêem essa necessidade de organização e querem aumentar a lucratividade.

Em relação à viabilidade, não há problemas porque financeiramente a empresa está estabilizada e tem planos de organizar-se melhor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Atualmente o Marketing tem sido definido de várias maneiras.

O termo Marketing vem da língua inglesa, e por volta de 1954, no Brasil, a palavra foi traduzida por mercadologia. Nesse período surgiram os primeiros movimentos para implantação de curso específico em faculdades e ou universidades de ensino superior.

Esse termo em inglês denota ação no mercado com dinamismo, sem se restringir simplesmente em estudos de mercado.

A definição clássica da literatura mercadológica veio no ano de 1960, pela Associação Americana de Marketing, que o definiu como: O desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário AMA (apud LÃS CASAS 2001, p.14). Embora essa definição receba críticas por não ser considerada "completa", ela satisfaz o aspecto operacional da administração de marketing. Nesse caso, o produto é a principal razão de uma troca, por isso, a princípio é o primeiro passo a ser considerado no processo comercial, ou seja, a preocupação com o produto é o ponta pé inicial. O preço também é muito importante, pois bons produtos podem fracassar por terem preços muitos altos ou muito baixos. Além disso, o estrategista de marketing tem que levar em consideração onde e como vai levar o produto ou serviço até o consumidor, sua distribuição deve ser bem planejada.

Para Kotler (1998, p.27), marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Essa definição é baseada em conceitos centrais como: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Necessidades e desejos humanos dão início ao marketing. Necessidade é um estado de privação de alguma satisfação básica, caráter do que é imprescindível. O ser humano necessita de alimento, vestuário, abrigo, segurança para sobreviver. São necessidades que não foram criadas pela sociedade, faz parte da biologia humana, e são inseparáveis da condição humana.

Os desejos são anseios em satisfazer especificamente o que atenda as necessidades. Cada um tem uma necessidade que se satisfaz diferentemente. Esses desejos são formados continuamente por forças e instituições sociais.

Demandas são desejos quando apoiados por poder de compra. São desejos de produtos individualizados respaldados pela decisão de compra e disposição para adquiri-los.

Os especialistas em marketing não criam necessidades, porque elas já existem sem qualquer intervenção, eles influenciam e despertam desejos oferecem a demanda o produto apropriado ao consumidor, ou seja, atraente e disponível.

Para satisfazer as necessidades e desejos dos indivíduos são oferecidos produtos. Esses produtos são compostos por bens físicos, serviços e idéias. Uma loja de pneus, por exemplo, fornece bens (pneus, rodas), serviços (compra, distribuição, montagem) e uma idéia (manutenção de transporte e redução de riscos de acidentes). Em resumo, as ofertas físicas são veículos que nos prestam serviços e os mesmos devem ser fornecidos da melhor maneira para agregar valor ao produto.

Entendemos que Valor é qualidade inerente a um bem ou serviço que traduz o seu grau de utilidade, além de ser a estimativa de fazer com que cada produto satisfaça seu conjunto de necessidades. Geralmente o valor e o preço do produto são considerados antes de serem escolhidos.

O marketing surge quando os indivíduos optam por satisfazer seus desejos e necessidades através de uma troca. Para existir troca, duas partes ou mais, devem concordar sob suas condições, deixando os dois lados em condições melhores do que antes da mesma ocorrer. Quando duas partes estão negociando uma troca, está em direção a um acordo e o mesmo é atingido, ocorreu uma transação. Uma troca de valor entre duas ou mais partes é uma transação.

Quando há práticas de relações que satisfazem a longo prazo entre consumidores, fornecedores e distribuidores, diz-se que aconteceu marketing de relacionamento. As empresas atualmente estão interessadas em desenvolver relacionamentos de confiança e qualidade com os clientes, com alta qualidade, bons serviços, promessas cumpridas e preços justos no decorrer do tempo. O resultado final desse relacionamento do marketing versus consumidores é a construção da rede de marketing, exclusivo da empresa. Essa rede é formada pela empresa e todos os interessados nesse processo, desde os consumidores, distribuidores, funcionários a agências de propagandas, enfim, todos os que fazem parte desse relacionamento comercial. Com uma boa rede de relacionamentos os lucros se maximizarão.

Um mercado constitui-se de todos os clientes potenciais que compartilham uma necessidade ou desejo específico, que estão disponíveis para exercer uma troca, satisfazendo suas pretensões. Por essa razão o tamanho desse mercado depende da quantidade de pessoas que estão dispostas a exercer essa troca.

Quando uma parte está mais interessada em uma troca denomina-se praticante de marketing, é alguém que busca um ou mais consumidores potenciais para se engajar em uma troca de valores e a segunda parte denomina-se consumidor potencial, que é alguém identificado que potencialmente quer se engajar em uma troca.

Marketing se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: Mercado. Pode-se, então, afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA; ROBSON, 2006, p.22).

Contemporaneamente o conceito de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo "ganha-ganha" no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam, atingido de forma positiva os dois lados. O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

2.2. COMPOSTO DE MARKETING

Em um trabalho de comercialização de um produto, o administrador deve executar um planejamento de quatro variáveis, dando maior ou menor importância em cada uma delas, dependendo do objeto de comercialização.

Essas quatro variáveis formam o composto de marketing, também chamado de marketing mix. Todos quatro foram criados e colocados em prática para atender ao mercado-alvo, isto é, o consumidor.

Também chamado de os 4P's, por McCarthy (apud LAS CASAS 2001), autor americano, para simplificar essas funções: produto, preço, ponto de venda (ou distribuição) e promoção, cada uma delas, inclui uma série de subdivisões, que são os instrumentos de Marketing. Sendo agrupadas com base em diversas situações de mercados.

2.2.1 Produto

Refere-se quando um produto ou serviço é dito certo ao consumo, quando atender as necessidades e desejos dos seus consumidores. O produto certo precisa ter: testes e desenvolvimento, qualidade e padronização, diferenciação, embalagem, design, marca nominal, marca registrada, serviços, assistência técnica, garantias.

2.2.2 Preço

O produto necessita ser certo, estar no local certo e transferir a posse no preço certo.

Deve-se considerar a política de preços pelo preço básico, métodos para determinação, descontos por quantidades especiais, líquidos com desconto ou bruto

sem desconto, desconto por condições de pagamento etc, ou seja, todas as atividades relacionadas com a formação do valor do produto ou serviço.

2.2.3 Ponto

Conhecido como Ponto, Distribuição ou Praça só é útil se posicionado junto ao seu mercado consumidor, inclui todas as atividades de transferência do produto ou serviço, desde a fabricante até o consumidor final.

A escolha da praça para o produto ou serviço se relaciona com a decisão do canal de distribuição: varejo, atacado ou distribuidor, ao transporte, armazenagem, centro de distribuição.

2.2.4 Promoção

A atividade de concretizar a transmissão de posse, incluindo a movimentação física de um produto ou serviço, também utilizadas no varejo, atacado, agente, franchising, marketing direto, marketing de rede. É a comunicação dos bens e serviços no mercado, utilizando-se os meios de divulgação, para se fazer lembrar, convencer e efetuar vendas.

Esse composto promocional corresponde a publicidade, propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, merchandising, marca nominal, marca registrada, embalagem etc.

3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Existe, nos dias de hoje, uma maior valorização do consumidor no processo de comercialização. Isto se dá pela vasta gama de produtos, preços, marcas e fornecedores, o que disponibiliza o consumidor a ter inúmeras escolhas.

Para sobreviver num mercado tão competitivo e dinâmico, os mercadólogos devem fazer pesquisa que visem o melhor conhecimento dos seus consumidores, pois há a necessidade de saber a respeito dos mesmos, o que valorizam e o que desejam em determinado momento.

3.1 O VALOR DO CONSUMIDOR

De acordo com Kotler (1998, p.51) valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Muitos fatores são analisados em uma compra pelo cliente potencial. Quando o mesmo pesquisa o produto, é inevitável comparações e numa análise geral, o cliente avalia, dependendo de cada produto, confiabilidade, durabilidade, desempenho, vê diferenças nos serviços que fornecedores oferecem como: entrega, treinamento e manutenção. Também analisa se os funcionários são mais preparados, atenciosos e solícitos que os outros, onde acaba atribuindo valor a imagem do produto. E assim faz sua escolha, enfim adquirindo o produto que considera o melhor dentro de suas necessidades, o que tem mais valor diante de sua expectativa.

3.2 A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A pós-compra do consumidor é o passo decisivo para que se tenha uma recompra, sendo ou não satisfeita sua expectativa de valor ou superada.

Kotler (1998, p.53) afirma que satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.

Particularizando esse conceito, entende-se claramente que se o desempenho do produto alcançar às expectativas do consumidor, ele estará satisfeito, caso ultrapasse está expectativa, ele estará altamente satisfeito e muitas vezes, acaba se tornando fiel ao mesmo. Entretanto, se o desempenho do produto não chega nem próximo das expectativas do consumidor ele ficará sumamente insatisfeito.

O objetivo das empresas é a alta satisfação, para uma possível fidelização ao produto, e não que os consumidores fiquem apenas satisfeitos, pois sabem o risco iminente de abandonarem seu produto quando surgir uma oferta melhor. Os que estão inteiramente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar. Quando existe uma alta satisfação cria-se uma afinidade emocional com a marca.

As expectativas são formadas pela necessidade e desejo, atrelados à experiência anterior da compra, sugestões de amigos, conhecidos, colegas, familiares e informações e promessas das empresas e dos concorrentes. O consumidor pode ficar desapontado, se as empresas criarem expectativas muito altas. Entretanto não devem gerar expectativas muito baixas, pois corre o risco de deixar de atrair novos clientes.

Existe um programa que está sendo bem implantado por grandes e bem sucedidas empresas, a STC – satisfação total do consumidor, que tem como desafio, criar uma cultura empresarial e organizacional em que todas as pessoas da

empresa juntas, estejam dispostas a atrair e encantar o consumidor.(KOTLER, 1998).

Há uma tendência atual de customização de clientes por parte das empresas, ou seja, é uma palavra que tem sua origem no inglês *customer*, que significa "cliente", tendo o sentido de adaptar os produtos e processos ao gosto do cliente, portanto é o atendimento que visa a satisfação do consumidor.

As empresas precisam calcular minuciosamente as expectativas dos consumidores, a percepção do desempenho da empresa e a satisfação, além de monitorar o desempenho dos seus concorrentes nessas áreas.

Para uma empresa ter sucesso deve-se agregar não só o desempenho individual de cada departamento ou setor, mas também da coordenação de todas as atividades departamentais, todos em sintonia, trabalhando em equipe, com diferentes "afazeres", mas com um objetivo único, alcançar a alta satisfação do cliente. Os setores devem trabalhar em conjunto para maximizar não apenas seus interesses, mas sim os interesses da empresa de maneira geral, resultando no consumidor final.

Uma forma de massificar essa informação é dar maior ênfase na administração dos processos-núcleo de negócio, que incluem:

- Processo de realização de novos produtos. Todas as atividades envolvidas em pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos de alta qualidade com rapidez e dentro do orçamento.
- Processo de administração de estoques. Todas as atividades envolvidas no desenvolvimento e administração de matéria-prima, produtos semi-acabados e produtos finais, de maneira que os suprimentos adequados estejam disponíveis, evitando-se os altos custos de estocagem.
- Processo pedido-recebimento. Todas as atividades envolvidas na recepção e aprovação de pedidos, embarque pontual dos produtos e recebimento das faturas.
- Processo de serviços aos clientes. Todas as atividades envolvidas na facilidade de acesso dos clientes às pessoas adequadas dentro da empresa para receberem serviços rápidos e satisfatórios, respostas às dúvidas e soluções de problemas. (KOTLER, 1998, p.56).

São consideradas empresas fortes, as que chegam a desenvolver uma capacidade superior em administrar esses processos-núcleo. Como exemplo tem a Wal-Mart que consegue interligar as informações, quando um bem é vendido, praticamente ao mesmo tempo em que saem das prateleiras, as informações saem do computador para os outros setores, desde o escritório central, a seus fornecedores que repõem imediatamente os estoques. Sendo considerada uma empresa super eficiente em movimentar seus bens.

4 LOGÍSTICA

A logística tem como objetivo tornar disponíveis serviços e produtos no local onde são necessários e no instante que são desejados. A logística envolve integração de informações, estoque, transporte, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Todas essas tarefas combinadas tornam o gerenciamento desafiador e compensador.

Existem autores que colocam a logística acima de sua conceituação clássica, no dicionário Aurélio (1999):

Logística é a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de:

- projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos);
- recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal;
- aquisição ou construção, reparação, manutenção e operação de instalações e acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar.

De acordo com o conceito de logística apresentado por Ching (1999), pode-se entender logística como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era a tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a fábrica e os locais de estocagem, níveis de estoque e sistema de informação, bem como com seu transporte e armazenamento.

Essa definição inclui o conceito da cadeia de suprimento e mostra a necessidade de uma visão geral de todo o processo produtivo. Fica claro também de quem é a responsabilidade pela gestão da logística, eliminando as confusões existentes entre o conceito de administração de material e logística. Esta seria uma

definição que privilegia e coloca como centro da logística o atendimento das necessidades dos consumidores.

Seniores executivos bem resolvidos profissionalmente na área de logística atuam como "orquestradores interfuncionais" das operações na empresa, tanto externamente quanto internamente. O desafio da empresa é coordenar o conhecimento específico de tarefas individuais em uma competência integrada centrada no atendimento do cliente.

O executivo de logística deve expandir as fronteiras empresariais para tornar mais fácil o efetivo relacionamento na cadeia de suprimento.

Operacionalmente a responsabilidade da logística relaciona-se com a disponibilidade de matérias-primas, estoques de produtos acabados e semi-acabados, no local requisitado, com menor custo. Quando o estoque é posicionado de maneira correta para facilitar as vendas, a logística agrega valor. O custo é muito alto, quando se trata da criação de valor logístico.

Em se tratando das empresas, costuma-se ter como base de cálculo os gastos com logísticas variando de 5 a 35% do valor das vendas, o que vai depender do tipo de atividade, da área geográfica de operação e da relação peso/valor dos produtos e materiais. Em geral é de responsabilidade da logística uma das maiores parcelas do custo final do produto, superado apenas pelos materiais consumidos na produção ou pelo custo os produtos vendidos no varejo ou atacado.

O interesse real da logística não está associada a redução ou contenção de custos e sim compreender como algumas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva. As empresas que usufruem da competência logística de classe mundial ganham vantagem competitiva dando aos clientes um serviço bem superior. Mesmo sendo muito difícil atender aos pedidos de

maneira perfeita, às empresas que adotam uma logística sofisticada procura esse desempenho ideal por meio do aperfeiçoamento contínuo.

Normalmente, as empresas líderes possuem sistemas de informação que são capazes de monitorar seu desempenho logístico em tempo real, possibilitando identificarem falhas operacionais e prevenir, adotando providências corretivas antes de ocorrerem falhas no serviço prestado aos clientes. Embora existam situações em que não seja possível uma providência corretiva em tempo hábil, os clientes podem ser antecipadamente informados com soluções alternativas, para evitar surpresas na falha do serviço em andamento. Quando essas empresas sofisticadas apresentam desempenho acima da média, em se tratando de termos de disponibilidade de estoque e velocidade e consistência de entrega, começam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais.

A logística tem como objetivo principal atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível.

4.2 COMPETÊNCIA LOGÍSTICA

A competência logística é útil para relacionar os aspectos mais básicos da logística com a estratégia central da empresa. É de suma importância que as pessoas que estão ligadas ao trabalho cotidiano de logística tenham entendimento básico da maneira como suas funções específicas se unam no todo.

De acordo com Bowersox; Closs (2001) há uma estrutura metodológica de integração, ou seja, a hierarquia da integração logística, tais quais:

- Processos universalmente adotados e posicionamento estratégico. A maneira como uma empresa decide competir envolve quatro processos essenciais: criação de valor para o cliente, planejamento, controle e

continuidade. As empresas devem executar todos os processos universalmente adotados para o crescimento e a sobrevivência a longo prazo.

- **Competências.** Áreas de desempenho essenciais para consecução dos processos universalmente adotados. É necessária uma ampla variedade de competências para sobrevivência a longo prazo. Normalmente, uma empresa sobressai em algumas competências, que são chamadas competências centrais.
- **Ciclo de atividades.** Estrutura operacional para execução da logística. Estrutura que integra os aspectos espaciais e temporais das operações logísticas que vinculam o suprimento, o apoio à manufatura e a distribuição física.
- **Função.** Áreas tradicionais de especialização logísticas essenciais para alto desempenho operacional. Devem ser vistas como partes integrantes da competência logística e não como áreas de desempenho independentes.
- **Trabalho básico.** Tarefas específicas que devem ser executadas dentro das funções, de modo a satisfazer às exigências logísticas.

As tarefas básicas são atividades específicas que são fundamentais para o desempenho da logística. Essas atividades abrangem desde o pedido ser recebido, até a condução de um caminhão, atraindo até mesmo a responsabilidade do diretor de logística. Essas tarefas básicas envolvem um grande número de pessoas, além de fazer com que a maior parte do trabalho essencial seja executada sem supervisão direta, sendo necessárias inúmeras tarefas especializadas. Cada tarefa dessas é alvo para padronizar, simplificar ou até mesmo eliminar, ao serem reprojatadas as operações logísticas.

A execução e o gerenciamento do trabalho logístico, normalmente são organizados em torno de áreas funcionais clássicas. Como exemplo, temos a área de transporte, onde a execução, a contratação e a administração são tarefas desempenhadas por um departamento de tráfego.

Essa integração, parte do princípio de proporcionar a excelência funcional, de maneira que possa prestar contribuição máxima para a competência do processo logística.

As funções e o trabalho básico necessário para complementar as operações, desde o pedido até a entrega física são vinculadas pelas estruturas do ciclo de atividades. Os mesmos, geralmente, possuem estrutura multiescalonada e são organizados de maneira flexível, visando atingir metas operacionais.

Os ciclos são configurados gerando uma rede operacional que se destina a atingir as metas de serviço aos clientes.

A competência logística vem de uma relativa avaliação da capacitação de uma empresa para fornecer a um cliente um serviço superior ao menor custo total possível. Uma empresa que pretende diferenciar-se na competência logística tende a superar em todos os aspectos a concorrência, normalmente significa que o desempenho logístico usa a capacitação de entrega dos próprios produtos para apoiar todas as necessidades de marketing e produção. Isto é, a meta é oferecer um serviço superior, por um custo total inferior à média do segmento industrial respectivo. Essas empresas que oferecem esse tipo de logística de "vanguarda" caracterizam-se por capacitações logísticas alternativas, dando ênfase na flexibilidade, no controle das operações, na agilidade, enfim no comprometimento em atingir a um nível de serviço perfeito.

A estratégia adotada por empresas que busquem êxito é a criação de valor para o cliente, sendo esse um valor fundamental para a obtenção e manutenção de clientes leais. Para criar esse valor para o cliente é necessário à logística, que é a fonte de excelência da empresa, sendo administrada como competência central.

4.2 SERVIÇO LOGÍSTICO

A existência da logística decorre da necessidade do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing.

Existe a possibilidade de alcançar o nível desejado de serviço, quando a empresa se dispõe a alocar os recursos necessários. Como exemplo, é possível colocar permanentemente de prontidão uma frota de caminhões para pronta entrega a clientes. O recebimento do pedido pode ser facilitado mantendo, em tempo real, comunicações exclusivas entre o cliente e a logística do fornecedor. Isso tudo facilita a entrega em minutos de um pedido.

O serviço logístico resulta do equilíbrio entre prioridade de serviço e custo. Caso um material esteja indisponível no instante necessário para a produção, a fábrica sofre uma paralisação, o que ocasionará grandes transtornos nos custos e prováveis perdas de vendas, ou até mesmo de um bom cliente. Podendo causar impactos substanciais nos lucros da empresa fornecedora.

O serviço logístico básico é mensurado em termos de: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço. O que se entende por *disponibilidade* é ter uma quantidade suficiente de estoque para atender aos clientes, atrelado a isso, é necessário um maior investimento no próprio estoque. Em se tratando do *desempenho operacional*, é justamente o tempo exato desde o recebimento de um pedido até a entrega da mercadoria, o que envolve velocidade e

consistência de entrega. Para ter entregas mais rápida, normalmente a empresa procura alcançar essa consistência de serviço e aprimorar a velocidade da entrega. Outro aspecto importante é a flexibilidade para atender pedidos inesperados dos clientes, além de falhas em todo o desempenho do processo logístico. E por último a *confiabilidade de serviço*, que tem como foco a qualidade, a medida precisa da disponibilidade e do desempenho operacional, ou seja, se todas as metas do serviço logístico estão sendo alcançadas, se há aperfeiçoamento contínuo para atender as expectativas dos clientes.

4.3 CUSTO TOTAL LOGÍSTICO

A logística que efetua o serviço desejado consegue atender as expectativas dos clientes com menor custo total. Entende-se por custo total, todos os gastos que são obtidos para colocar em prática as exigências logísticas.

Esse custo total seria um ponto de equilíbrio, onde a prática administrativa reforça contabilidade e controle financeiro, alcançando o menor custo possível para o processo logístico.

O serviço logístico básico tem alto custo, quando é utilizado de forma simultânea.

Para que a excelência logística seja alcançada, deve-se combinar competências com desejos e necessidades básicas dos clientes, sendo assim, a base para formular uma estratégia logística.

5 GESTÃO DE ESTOQUE

A administração de materiais tem a função de assumir aspectos importantes na gestão de estoques, ou seja, gerir, administrar, racionalizar de maneira mais econômica os variados tipos de estoques que a organização mantém, além de representar expressivos investimentos para a mesma.

Existem problemas nos investimentos referentes aos níveis de estoque e seus custos, tais como: quando o estoque é pequeno, resulta riscos por faltas e custos altos=custos de obtenção; quando o estoque é grande, implica em investimentos adicionais por armazenamento=custo de manutenção, diminuição de aplicação disponível em outros negócios e perda por se tornar obsoleto ou se deteriorar.

Para garantir uma alta taxa de rentabilidade do capital, a gestão de estoques é uma necessidade, pois consiste em planejamento, replanejamento e controle dos diferentes estoques que a organização deve manter.

Há justificativas para manutenção de estoques por parte de uma empresa, pois garante a presteza e continuidade no fornecimento e ajuda a solucionar a demora no fornecimento, diminui riscos e falhas no suprimento e faz o mesmo ser sazonal. Também possibilita economias pela compra ou fabricação, além de flexibilidade de processos manufaturados, atendendo a demanda de produtos que o mercado solicita.

5.1 ASPECTOS IMPORTANTES DA GESTÃO DE ESTOQUES

Definir a política de estoques de quatro questões: quanto pedir, quando pedir, quanto deve ser mantido em estoque de segurança e onde localizar. Para responder a essas questões deve se analisar levando em consideração ao valor agregado ao

produto, à previsibilidade da demanda, e o que o consumidor final exige como; qualidade, disponibilidade e prazo de entrega.

Há duas ferramentas muito importantes para a operacionalização de políticas de estoque na cadeia de suprimentos, são elas: a modelagem do consumo de materiais por meio de gráficos, conhecido como *curva dente de serra*, e *trade-offs* que são custos entre os estoques e funções logísticas, como transporte e armazenamento.

No caso do *dente de serra*, a movimentação de entrada e saída de um produto dentro de um sistema integrado de estoques é representada através de gráfico, onde a linha da abscissa é o tempo decorrido do produto, que é consumido, geralmente em meses, e a ordenada são as quantidades, em unidades deste produto em estoque no intervalo de tempo.

É fácil de prever a taxa de consumo média de um produto, todos os dias, o que facilita saber quando o nível de estoque precisa ser reabastecido e a programação de quando chegar novos produtos. A partir do momento do reabastecimento, tempo de resposta, ou tempo de reação de ressuprimento para saber a momento certo de pedir. Para a empresa se proteger, de falhas, ou situações inesperadas, como a falta de um produto no estoque é necessário dimensionar estoques de segurança.

Em se tratando do trade-off o equilíbrio ou a política de ressuprimento que seria ideal, geralmente seria quando balanceasse o custo de oportunidade de manter estoques com seu custo unitário. O objetivo maior das cadeias de suprimentos em se tratando de gestão de estoques, deve ser a determinação do tamanho de lote de ressuprimento que mais se encaixa no nível de eficiência do processo de movimentação de materiais.

5.2.1 As empresas devem tentar diminuir o custo logístico total de estoques, de transporte e de pedidos processados, em função da disponibilidade do produto desejado pelo cliente final.

5.2 NÍVEIS DE ESTOQUES

A tendência atual das empresas é de buscar garantir a disponibilidade do seu produto ao cliente final, com o menor nível possível de estoque. Esse tipo de ação vem sendo determinado por vários fatores, tais como: a grande diversidade no número de produtos, o que torna mais difícil e dificultoso a gestão de estoque contínua, dos pontos de pedido e dos estoques de segurança. Como exemplo, temos os refrigerantes, que antigamente vinham em suas versões e sabores tradicionais, atualmente, oferecem diversos sabores, como light, diet, zero e em outros tipos de embalagens, como latas menores, 600 ml, 2,5 l etc; o custo alto de oportunidade de capital, devido as proibitivas taxas de juros brasileiras, tem elevado a posse e a manutenção de estoques; e o foco gerencial na redução do Capital Circulante Líquido, uma medida que várias empresas adotaram para aumentar os indicadores de Valor Econômico Adicionado (EVA – Economic Value Added).

Em contra partida, com o objetivo de maximizar a eficiência com a qual as empresas operam os processos de movimentação de materiais, vários fatores têm influenciado a gestão de estoques na cadeia de suprimentos, são elas:

- Empresas se tornando parceiras na cadeia de suprimentos;
- Operadores logísticos surgindo;
- Tecnologias de informação novas sendo adotadas para capturar e trocar dados entre as empresas.

5.2.1 Empresas parceiras na cadeia de suprimentos

Essa parceria vem permitindo a redução nos custos de compras, eliminando muitas atividades que não agregam valor. O objetivo final é o ressuprimento just in time de materiais e peças. Atividades, como o controle de qualidade no recebimento, licitações e cotações de preços foram quase que totalmente excluídas da relação comercial entre as empresas, devido o surgimento de parcerias.

5.2.2 Operadores logísticos surgindo

O surgimento de algumas empresas no mercado, vêm se destacando na cadeia de suprimentos, com isso oferece a possibilidade de redução dos custos unitários de movimentação de produtos entre empresas. A ocorrência disso se dá, pelo know-how que essas empresas possuem, além de economias de escala e foco em muitas operações logísticas, que estão relacionadas com a movimentação de materiais e o transporte.

5.2.3 Novas tecnologias de informação

O advento de novas tecnologias, como internet, código de barras etc, trouxe muitos benefícios à captura e disponibilidade de informações, com mais precisão e pontualidade. Houve uma redução significativa de erros e no retrabalho no processamento de pedidos, diminuindo assim, os custos relacionados a essas tarefas, e para redução da incerteza em relação demanda futura.

6 METODOLOGIA

6.1 TIPO DE PESQUISA

Pressupõe pesquisa descritiva explicativa e aplicada.

6.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Diretores da empresa, os dois proprietários do negócio.

6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Entrevista direcionada aos diretores.

6.4 TRATAMENTO DOS DADOS

- Método qualitativo com perguntas abertas.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Devido ao dinamismo dos tempos modernos, a economia mundial está mais integrada, o que acarreta a intensificação do ambiente competitivo, trazendo uma nova realidade a vários setores empresariais. As empresas buscam manter e conquistar a liderança de mercado e para isto contam com ferramentas de gestão de competitividade que auxiliam no processo de formulação e implementação de estratégias, que irão diferenciá-las no mercado.

O ser humano moderno busca constantemente algo que demonstre alto status, e um belo carro é objeto de desejo de todos que querem enaltecer seu ego. Foi com esta visão da população natalense que os irmãos Borborema identificaram um nicho de mercado e alcançaram uma grande conquista. Fazendo uma análise geral da empresa destacamos algumas informações necessárias para compreensão do nosso foco, que seria a gestão de estoques e seus impactos nos níveis de serviços logísticos da empresa.

Nos dias 15/08 e 16/08, foi realizado por meio de um roteiro formalizado, conforme anexo 1 uma entrevista com os proprietários da empresa Gêmeos Rodas. Essa pesquisa descritiva e aplicada teve o intuito de realizar um diagnóstico detalhado para avaliar a gestão de estoques e seus impactos nos níveis de serviços logísticos da empresa em questão.

De um modo geral, a venda de rodas e pneus automotivos engloba a população maior de 18 anos, de ambos os sexos, com um poder aquisitivo considerável. Um outro fator que contribui para o sucesso da empresa, é que Natal é uma das capitais brasileiras que mais coloca carros novos em circulação, de acordo com dados obtidos através do site do Detran RN. Além disso, a empresa trabalha com produtos e serviços que fazem parte da necessidade do consumidor, que são

pneus novos e semi-novos, serviços de melhoria, para que seus veículos possam andar com segurança.

Analisando a realidade empresarial da Gêmeos Rodas percebe-se um crescimento no consumo de rodas esportivas por mulheres, que tem o intuito de equipar seus carros, para incrementar o visual do mesmo; os preços altos de pneus novos nacionais, fazem com que o cliente opte por pneus semi-novos ou importados; além da péssima situação que se encontram algumas vias públicas, com buracos e desníveis na estrada, furando, rasgando pneus e empenando rodas, fazendo com que a manutenção seja maior.

O mercado dita as regras, o que está na moda, o que está na mídia. Contudo os produtos mais comercializados, que tem maior aceitabilidade elevam seu preço final, ficando acessível somente aos clientes com maior poder aquisitivo. Outro fator que encarece são os altos impostos em cima das rodas e pneus, fazendo com que entre no mercado a um preço bem além do que é oferecido por marcas importadas.

A empresa passa por uma mudança brusca de mercado nos períodos de janeiro, julho e dezembro, onde o consumo aumenta nitidamente, por ser época de festas, viagens, e recebimento do décimo terceiro dos clientes, por isso a compra de mercadorias nessa época tende a ser maior, pois há uma demanda maior.

Os pneus não têm tido muita diferença de preço anualmente, uma vez que seus valores estão estagnados há muito tempo.

Os pneus semi-novos vem sendo adquiridos com maior frequência, devido a seus preços mais acessíveis, e sua vida útil ser compensatória, isto é, dando mais oportunidade de consumo para que as pessoas usufruam dos produtos e evitem se locomoverem com pneus "lisos", ocasionando acidentes automobilísticos. Vender pneus e rodas não se resume a apenas uma escolha de tamanho ou de aparência,

tais características quando exploradas corretamente podem oferecer muito mais conforto e segurança ao automóvel.

Uma importante questão que diz respeito à empresa Gêmeos Rodas é o ambiente tecnológico. Se considerarmos o tempo de invenção do automóvel (1765), em mais de dois séculos após, sua estrutura se tornou essencial para a sociedade atual e seu avanço tecnológico é cada dia maior.

E para seguir essa tendência tecnológica, os proprietários da empresa Ado e Assuero se preocupam em estar sempre renovando o estoque, ligados nas novidades que os fabricantes oferecem e oferecendo serviços de excelência, para que o produto saia de suas lojas pronto para demonstrar suas melhores características.

O que mostra facilmente esse fator é o diferente número de aros que a empresa consegue oferecer. Enquanto a maioria dos revendedores apela para os tamanhos mais populares, que oscilam entre os aros 13 e 16, a Gêmeos oferece até o aro 24. "Os donos de montadoras e de revendas de pneus comprem produtos para seus carros à minha empresa", relata com orgulho o empresário Assuero Borborema.

Oferecer sempre os mais avançados produtos, com a assistência de igual relevância, faz com que os fatores tecnológicos sejam importantes aliados para os irmãos e nunca uma ameaça aos seus negócios.

Os consumidores não vão a uma das duas lojas da Gêmeos Rodas apenas comprar um pneu ou uma roda bonita, da moda, de última geração. Eles passaram a agir de forma mais consciente; começaram a comparar preços, a ficar mais atento à qualidade dos produtos. Contudo, os consumidores vão lá em busca de qualidade,

presteza no atendimento e confiabilidade no que é oferecido e supostamente encontram.

A empresa vem crescendo aceleradamente, e mesmo atrelada a tanta experiência dos empresários e proprietários, não consegue se adaptar facilmente a tecnologia e informatização de que as empresas precisam para facilitar suas estratégias de comercialização.

Pela alta rotatividade das mercadorias e pelo número crescente de clientes freqüentadores das lojas, vê-se que a mesma vem alcançando altos índices de satisfação com seus clientes, mas que por trás de todo atendimento personalizado, e de produtos e serviços de alta qualidade, vemos uma visão primária na logística da empresa, a falta de programas de gerenciamento de estoques podem ocasionar falhas e falta de precisão de mercadorias. Na empresa não existe um controle de estoques, ou seja, um processo rigoroso de formalização de entrada, saída e troca de mercadorias, restringindo as informações e prejudicando o desempenho operacional do estoque, a disponibilidade do produto e a confiabilidade no serviço, pois mesmo que os gêmeos tenham tanto jogo de cintura, para sugerir outras opções de produtos, na falta do que foi solicitado pelo cliente, existirão produtos que serão "insubstituíveis" para os mesmos e aí poderá resultar numa frustração de um cliente mais exigente e intransigente.

Como abordado na teoria, sabemos que o serviço logístico básico é mensurado em termos de: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço. O que se entende por *disponibilidade* é ter uma quantidade suficiente de estoque para atender aos clientes, atrelado a isso, é necessário um maior investimento no próprio estoque. Apesar dos proprietários destacarem na entrevista que há uma reposição semanal do estoque, por outro lado vê-se que nem sempre

eles têm o produto que o cliente quer e na hora que ele quer, enquanto isso outros produtos já estão algum tempo sem girar, significando que há falhas no gerenciamento dos estoques. Em se tratando do *desempenho operacional*, é justamente o tempo exato desde o recebimento de um pedido até a entrega da mercadoria, o que envolve velocidade e consistência de entrega. Para ter entregas mais rápidas, normalmente a empresa procura alcançar essa consistência de serviço e aprimorar a velocidade da entrega. Outro aspecto importante é a flexibilidade para atender pedidos inesperados dos clientes, além de falhas em todo o desempenho do processo logístico. Por essa razão, foi detectado através da análise e também reconhecido pelos proprietários, a necessidade iminente de informatizar seu estoque, para que diminua a margem de erros de gestão das mercadorias e produtos. A quantidade de estoque é enorme e não pode ficar a mercê do controle "mental" dos gêmeos. E por último a *confiabilidade de serviço*, que tem como foco a qualidade, a medida precisa da disponibilidade e do desempenho operacional, ou seja, se todas as metas do serviço logístico estão sendo alcançadas, se há aperfeiçoamento contínuo para atender as expectativas dos clientes, como a logística da empresa Gêmeos Rodas está ineficiente, em atividades contínuas interligadas, que sigam uma ordem coerente e sistemática, a empresa vai acabar falhando no seu processo de gestão de estoques, ou até já deve ter falhado, mas provavelmente não deve ter sido percebido pelos proprietários.

Ressalta-se ainda na entrevista que em relação ao giro de estoque, não há um controle de demanda, item por item, não controla quanto tempo o produto não gira no estoque, embora os proprietários digam que os produtos não ficam parados em estoque por muito tempo, evidenciando ainda que a falta de controle minucioso, pode impactar na redução de giro de capital da empresa. Em contra partida, o fato

dos proprietários acharem que tem estoque de reserva demais, esse fator acaba se revertendo em prejuízo, pois reduz o volume do capital de giro. Muito investimento parado compromete o capital de giro, não sendo vantajoso, pois impacta na saúde financeira da empresa.

A falta de uma política de formalização na loja reduz as informações confiáveis para tomada de decisão da empresa na hora da compra, pois não são utilizados dados apurados, para uma escolha acertada. Esses dados soltos e desorganizados não se transformam em informações coerentes e em conhecimento, e pode-se investir em estoque de maneira errada. Os proprietários trabalham com informações empíricas e há uma diferença da realidade, eles entram em contradição na entrevista, por falta de uma visão científica dos dois.

8 CONCLUSÕES

Diante de uma análise minuciosa e entrevistas com os proprietários da loja Gêmeos Rodas, pode-se perceber o quanto a loja tem potencial para crescer e na verdade vem crescendo aceleradamente, o que exige bastante dos gêmeos a agilidade de acompanhar o mercado dinâmico que os envolve.

Analizou-se como ocorre a gestão de estoques, a percepção dos colaboradores em relação aos níveis de serviços, enfim, a gestão de estoque e seus impactos nos níveis de serviços logísticos da empresa. Para tanto, vê-se a necessidade iminente de mudanças na empresa onde traçaremos propostas e novos métodos para gerir esse problema.

Por falta de um processo organizado na gestão de estoque da empresa, é necessário que se tenha um registro de mercadorias, como: data da última entrada, saldo atual, custo total, controle item por item, para avaliar quanto tempo cada produto passa no estoque sem sair, qual sua periodicidade de entrada, qual mercadoria vale a pena receber, fazer uma troca, para que não se compre em grande quantidade produtos que demoram a sair, não se perca dinheiro, que por sua vez poderia ser investido em produtos que tenham mais saídas, e assim faça-se um investimento correto. Esses dados armazenados sejam manualmente, ou informatizados, desde que sejam organizados, servem de base para uma compra mais acertada, são informações utilizadas para subsidiar, como fonte de tomada de decisão.

Outro fator agravante percebido nas lojas é a visão de que a autoconfiança dos proprietários na experiência prática seja fator único para gerir seus negócios, isso faz com que os mesmos não percebam a gravidade do problema e operem de forma errada ao investir seu capital. Nesse caso, o mais acertado seria conscientizar

os colaboradores da importância de uma logística organizada na gestão do estoque da empresa, de seus pontos positivos, de que traria conhecimento real, comprovado, da maneira mais eficiente para a compra de produtos, de como eles injetariam recursos direcionados, diminuindo sua margem de erro em investimento.

Outra proposta para a empresa seriam Cursos de Qualificação de curta duração, pois nem tomariam muito o tempo dos proprietários, que já é reduzido, mas agregariam valores para gerir sua empresa, de maneira que pudessem estar sempre engajados no mercado, podendo acompanhar o ritmo com que o comércio vem crescendo e mudando, reciclando suas idéias, implantando diretrizes que maximizem lucros e minimizem prejuízos, ou seja, trazendo um conhecimento científico para juntar com a experiência prática vivida por eles.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARRETONI, Enio. **Administração de materiais: uma abordagem estrutural**. Campinas: SP: Alínea, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUSA, Paulo Teixeira. **Logística interna para empresas prestadoras de serviço**. Disponível em: < <http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Que informações você precisa para criar uma conta de e-mail?
- 2) Como é feito o processo de criação de e-mail? Onde são armazenados?
- 3) Como você cria uma conta de e-mail? Como é feita a troca de mensagens?
- 4) Você tem algum tipo de backup ou backup, para fazer, exceto para um grande armazenamento de e-mails?
- 5) Qual o tipo de seu negócio? Quanto tempo passou no mercado até aqui?
- 6) Você tem um sistema para armazenar e-mail que você conhece qual o nome e como ele funciona no ano?
- 7) A empresa tem alguma política de segurança? Se não, como funciona? Quanto tempo você tem no mercado?
- 8) Você tem algum tipo de backup ou backup, para fazer, exceto para um grande armazenamento de e-mails?
- 9) Você tem algum tipo de backup ou backup, para fazer, exceto para um grande armazenamento de e-mails?
- 10) Quais as principais dificuldades que você tem em criar uma conta de e-mail?
- 11) Quais as principais dificuldades que você tem em criar uma conta de e-mail?
- 12) Como você cria uma conta de e-mail? Como é feita a troca de mensagens?

APÊNDICES

- 13) Você acha que seus clientes estão satisfeitos com o prazo de entrega de mercadoria ou o serviço que a loja presta?
- 14) A empresa tem condições de cumprir a promessa na prestação de serviço diante do prazo estabelecido pela própria empresa?
- 15) Até que ponto a empresa já perdeu venda por não ter o produto disponível na loja?
- 16) Na sua percepção geral, quais os principais problemas na gestão de estoque, que impactam na satisfação do cliente?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS**ENTREVISTADO: ADO CORDEIRO BORBOREMA****01) Que informações você utiliza para fazer uma compra de mercadoria?**

R= Preço, prazo e a saída do produto, no caso se ele tá aceito no mercado. Exemplo, uma roda que sai mais, a gente compra o estoque todo, para evitar que os concorrentes tenham também a mercadoria e assim eu posso mais facilmente dominar o mercado. E também quando compro em grande quantidade, posso diminuir o preço junto ao fornecedor, mas só faço isso se o produto tiver alta rotatividade.

02) Como é feita a solicitação de compra, o pedido, junto aos fornecedores?

R= O pedido é feito por e-mail, fax ou talão de pedidos, no caso deste último, quando o representante está na loja, pessoalmente.

03) Como você controla os estoques? (Entrada, Saída e Troca de mercadorias).

R= Bem, o estoque é controlado de cabeça.

04) Você tem idéia do tempo que leva, em média, para encaminhar um pedido até você receber a mercadoria?

R= Se o produto já tiver a disposição lá no fornecedor, ou seja, na pronta entrega das fábricas, leva de 4 a 5 dias, como é o caso de São Paulo. No Sul do país demora 15 dias corridos, já contando pra gente a partir do dia que é faturado.

05)Qual o giro do seu estoque? Quanto tempo passa no armazém sem sair?

Você tem um relatório hoje formalizado em que você identifique quantas vezes o produto gira no estoque no ano?

R= O máximo que uma roda demora no estoque da loja é de 3 a 4 meses. Normalmente não passa de 60 dias.

06)A empresa tem formalizada, descrita uma política de estoques? Se não, como funciona. Quando você pede? E quanto pedir por vez?

R= Toda semana, fazemos pedido de rodas e pneus. De produto a gente compra uns R\$ 250 mil por mês. É relativo a quantidade de produto que compramos, porque no caso das rodas, por exemplo, variam de preço de R\$ 1.000 a R\$ 18.000 e pneus de R\$ 90,00 a R\$ 3.100. Mas prezamos pela qualidade dos produtos, se não o cliente não nos dá credibilidade.

07)Você tem estoque reserva, além do estoque normal, para suprir atraso de entrega?

R= Temos demais. Mas quando acontece de não ter... Ontem mesmo emprestamos 4 pneus aro 20, enquanto o pneu do cliente não chega. Porque ele queria outra marca. Se faltar algum pneu, a gente empresta para suprir a necessidade momentânea.

08)Você tem idéia hoje, quais os custos vinculados ao armazenamento?

(ex.: aluguel, funcionário).

R= Tenho, as despesas fixas, é mais ou menos uns R\$ 17 mil.

09) Na sua percepção até que ponto, a gestão de estoques impacta no capital de giro da empresa? Como?

R= O problema do estoque parado é se não tiver o giro, mas nunca na loja tem mercadoria parada, porque a gente sabe comprar, pela experiência que temos. Quando tem alguns produtos que demoram a sair, a gente deixa para comprar ele direto com nosso fornecedor que é daqui de Natal, mas só quando a mercadoria é ruim de sair. Se uma roda passa de 5 a 6 meses na loja, aí dá prejuízo, mas não é o nosso caso.

10) Seus fornecedores apresentam propostas vantajosas de preço de mercadoria? Quais os fatores que você leva em consideração para tomar a decisão de compra da mercadoria?

R= A novidade do produto, a qualidade, o preço e principalmente a revenda do produto, pois não existe produto caro, o que existe é procura pouca. Quanto mais gente querendo comprar, mas a gente sobe o preço, é a lei da procura e da oferta.

11) Qual sua proposta de melhoria para seu estoque?

R= Informatização, porque organizava melhor.

12) Como você sabe que seu cliente está satisfeito com a disponibilidade do produto na loja? Encontra-se com facilidade?

R= Se não tiver o produto na loja, eu procuro ir atrás de um que substitua o que ele procura, um parecido, até satisfazer o cliente, ou então ligo para nossos fornecedores mais próximos para trazer rapidamente. Meus clientes

estão satisfeitos, pois mantemos no mínimo 1 jogo de rodas por lançamento para pronta entrega, ou seja, sempre damos mais opções do que eles procuram.

13) Você acha que seus clientes estão satisfeitos com o prazo de entrega de mercadoria ou o serviço que a loja presta?

R= Estão. Prezamos pela pontualidade, é um dos fatores principais que temos mais cuidado. Quando ocorre algum atraso é devido às transportadoras, que atrasam a entrega, aí não é culpa da loja.

14) A empresa tem condições de cumprir a promessa na prestação de serviço diante do prazo estabelecido pela própria empresa?

R= Temos sim. No caso dos serviços é marcado o prazo e concluído no tempo certo.

15) Até que ponto a empresa já perdeu venda por não ter o produto disponível na loja?

R= Raramente isso acontece. Porque quando não temos o produto, sempre mostramos outras novidades, outras opções, e o cliente sai satisfeito. Não deixamos ele sair sem atendê-lo nem satisfazê-lo.

16) Na sua percepção geral, quais os principais problemas na gestão de estoque, que impactam na satisfação do cliente?

R= Não vejo problemas. Todos os nossos produtos estão expostos, tem fácil acesso, estão disponíveis de maneira organizada na loja, para que o próprio

cliente escolha, pois toda mercadoria é separada por referência e marca e geralmente não falta na loja. São esses pontos que fazem o cliente preferir a gente.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS**ENTREVISTADO: ASSUERO CORDEIRO BORBOREMA**

01) Que informações você utiliza para fazer uma compra de mercadoria?

R= O preço do fornecedor, saber se algum outro fornecedor tem um preço mais barato, faço uma pesquisa de mercado, porque quanto mais bem comprado, melhor para vender, além da qualidade do produto, que é muito importante para manter a saída.

02) Como é feita a solicitação de compra, o pedido, junto aos fornecedores?

R= Via internet, fax, e quando o pedido é pequeno por telefone mesmo.

03) Como você controla os estoques? (Entrada, Saída e Troca de mercadorias).

R= ...não controla. Mas sabemos desse erro, estamos implantando na loja um sistema para controlar essa falha grave.

04) Você tem idéia do tempo que leva, em média, para encaminhar um pedido até você receber a mercadoria?

R= Em média de 15 a 20 dias, ou menos, nunca mais que isso. Quem é responsável por essa parte de compra de mercadoria é meu irmão Ado, o outro proprietário. Ele sabe mais detalhes exatos.

05) Qual o giro do seu estoque? Quanto tempo passa no armazém sem sair?

Você tem um relatório hoje formalizado em que você identifique quantas vezes o produto gira no estoque no ano?

R= Tem mercadoria que demoram até 6 meses para sair, é difícil, mas tem. Mas têm outras que saem imediatamente, depende do modelo.

06)A empresa tem formalizada, descrita uma política de estoques? Se não, como funciona. Quando você pede? E quanto pedir por vez?

R= Toda semana pedimos mercadoria, ou as que foram encomendadas, ou as que mais tiveram saídas, para que não falte no nosso estoque.

07)Você tem estoque reserva, além do estoque normal, para suprir atraso de entrega?

R= Temos. Com certeza, somos obrigados a ter, para não perder cliente, já que quando eles vêm comprar, querem o produto na hora, se não, perdemos a venda.

08)Você tem idéia hoje, quais os custos vinculados ao armazenamento? (ex.: aluguel, funcionário).

R= Para armazenar, funcionários, produtos, material, é na faixa de R\$ 15 mil a R\$ 17 mil.

09)Na sua percepção até que ponto, a gestão de estoques impacta no capital de giro da empresa? Como?

R= Nossa empresa trabalha com mercadoria parada, trabalhamos com o pneu e serviço que são necessidades, mas também com o supérfluo, como rodas esportivas, então o cliente compra na hora, por isso a importância de

ter o produto parado, esperando, porque a compra, muitas vezes é feita por impulso.

10) Seus fornecedores apresentam propostas vantajosas de preço de mercadoria? Quais os fatores que você leva em consideração para tomar a decisão de compra da mercadoria?

R= Apresentam sim, no caso da compra em grande quantidade, o preço é reduzido, além do que quanto mais a gente compra, mas aumenta nosso poder de barganha, condição de pagamento e nosso crédito junto aos fornecedores. Levamos em consideração a necessidade do produto, se está faltando no estoque, ou se está reduzido, o design e se é novidade.

11) Qual sua proposta de melhoria para seu estoque?

R= Deixar tudo informatizado, porque quando eu estiver viajando, fora da loja, posso ter o controle do meu estoque, desde que tenha um funcionário de confiança para gerir essa função, e também para facilitar nossa gestão.

12) Como você sabe que seu cliente esta satisfeito com a disponibilidade do produto na loja? Encontra-se com facilidade?

R= Encontra sim com facilidade, pois nossa loja tem todos os modelos de rodas que estão em evidência no mercado, pois cada dia procuramos trazer mais novidades do mundo tuning, ou seja, do mundo de carros equipados, que são rodas e pneus esportivos, por isso nossos clientes nunca saem insatisfeitos, acham até mais do que procuram.

13) Você acha que seus clientes estão satisfeitos com o prazo de entrega de mercadoria ou o serviço que a loja presta?

R= Estão satisfeitos, porque só vendemos o que já temos na loja, dificilmente pedem mercadoria inexistente na loja, e quando isso acontece explicamos que o pedido é feito por encomenda e damos um prazo que possamos cumprir. E na questão do serviço, graças a Deus, há um bom índice de satisfação, pois nosso cliente sempre volta, trazendo mais clientes, nosso lema é o boca-a-boca.

14) A empresa tem condições de cumprir a promessa na prestação de serviço diante do prazo estabelecido pela própria empresa?

R= Sempre damos o prazo de 1 a 2 dias a mais ao cliente, para que ele possa receber antes do que imagina, e também por que se houver algum imprevisto, a gente tenha como não atrasar nosso prazo.

15) Até que ponto a empresa já perdeu venda por não ter o produto disponível na loja?

R= Acontece muito raramente, porque nós mostramos outros modelos de rodas, para satisfazer o cliente ou então ligamos para algum concorrente e trocamos de mercadoria, para obtermos a roda desejada pelo cliente, mas é difícil deixarmos o cliente sem o que necessita.

16) Na sua percepção geral, quais os principais problemas na gestão de estoque, que impactam na satisfação do cliente?

R= Não ter a mercadoria que o cliente deseja, pois o cliente cada dia procura mais agilidade e facilidade, coisas mais rápidas, que não o façam perder tempo.